

145
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**LAS DINAMICAS GRUPALES EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

T E S I N A

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
QUE PRESENTA:
RAMIREZ CABALLERO ANA ROSA



DIRECTOR DE TESINA: LIC. CARMEN GERARDO PEREZ

MEXICO, D. F.

1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres, Dolores y Jesús.
Por todo lo que soy,
su apoyo, confianza
y comprensión.

A mi esposo, Renato.
Por su amor, comprensión
y tiempo.

A mis hijos, Renato y Mariana
Por ser el impulso para
seguir adelante.

A mis hermanos, Jesús, Luis y Lolis.
Que me pusieron el ejemplo
de tenacidad.

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

Por la oportunidad que brinda de formar
personas de provecho.

A mis profesores.

Por todos los conocimientos
que transmiten día a día con entusiasmo.

A mi asesora, Lic. Carmen Gerardo.

Por su guía, apoyo y tiempo
que me brindó en la realización
de este trabajo.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I. Antecedentes del Desarrollo Organizacional.....	3
1.1 Enfoque Clásico de la Administración	8
1.1.1 Teoría de la Administración Científica.....	9
1.1.2 Teoría Clásica de la Administración	11
1.2. Enfoque de las Relaciones Humanas	13
1.3. Enfoque Estructuralista	16
1.4. Enfoque del Comportamiento	22
1.4.1. Teoría de las Necesidades de Maslow	22
1.4.2. Teoría de la Motivación al Logro	24
1.4.3. Teoría de los Factores de Motivación-Higiene	25
1.4.4. Teorías X y Y	29
Capítulo II. Proceso del Desarrollo Organizacional.....	33
2.1. Recopilación de Información	45
2.1.1. Entrevistas	46
2.1.2. Cuestionarios	49
2.1.3. Observación	51
2.2. Diagnóstico	53
2.3. Acción de Intervención	57
2.4. Evaluación del Proceso	65

2.5. Mantenimiento del Proceso	67
2.6. Separación de la Relación	69
	70

Capítulo III. Las Técnicas Grupales en el Desarrollo

Organizacional	72
3.1. Antecedentes	72
3.2. Laboratorio de Sensibilización	76
3.3. Reuniones de Confrontación	81
3.4. Tratamiento de Conflicto Intragrupal	84
3.5. Técnica de Análisis de Rol	86
3.6. Técnica de Negociación de Rol	88
3.7. Técnicas de Análisis del Campo de Fuerzas	89
3.8. Parrilla Administrativa Grid	91
3.9. Técnica TKJ	95
Conclusiones	101

Bibliografía.

INTRODUCCIÓN

“La ciencia al igual que la técnica crecen a pasos agigantados”, ésta frase la escuchamos diariamente y nos damos cuenta día con día que los cambios son vertiginosos a partir de este siglo, en el cual, hemos alcanzado el sueño de las generaciones que nos han precedido, “salir al espacio”, “pisar la luna”. Estos cambios han abarcado todos los ámbitos de la sociedad, en la medicina, la ingeniería y la industria, por nombrar solo unos cuantos.

Las industrias, principalmente, están preocupadas por encontrar soluciones que les permitan siempre estar a la vanguardia dentro de la tecnología y las relaciones humanas además de ser competitivas.

El Desarrollo Organizacional es un enfoque administrativo que ofrece alternativas ante este panorama tan cambiante. Logrando un cambio permanente tanto para los trabajadores como para la propia empresa.

El objetivo de esta tesina es el presentar como surge el D.O., así como la importancia que tienen las técnicas grupales dentro de este enfoque administrativo, mediante la revisión de teorías que sirvieron de soporte para su conformación, así revisaremos desde los aportes del enfoque Clásico de la Administración con Fayol y Taylor, considerando al hombre como el *homo economicus*, continuando con la Teoría de la Relaciones Humanas propuesta por Mayo, en donde se pone el énfasis en el hombre y su necesidad de pertenecer a un grupo; después se describen los aportes de la corriente

Estructuralista y del enfoque Comportamiento, con algunos de los exponentes como Maslow, Mc Clelland, Herzberg y Mc Gregor.

En el segundo capítulo, se describe el proceso de implantación de un programa de Desarrollo Organizacional, revisando a diferentes autores. Describiendo cada fase desde el momento que se contrata a un consultor para que lleve a cabo una recolección de datos que le permita hacer un buen diagnóstico, que a su vez determine el plan de acción, en donde se considerará el tipo de intervención óptima para la organización, se describirá después la evaluación que se le hace al programa en sí, para después mencionar el mantenimiento del proceso y la terminación de la relación. De esa manera se presentarán las diferentes fases que nos puedan llevar a la meta dependiendo del autor que revisemos. Aquí se presenta un proceso de siete fases propuesto por Margulies, considerando que no es el único ni el mejor; solo uno entre varios.

El tercer capítulo es una recopilación de técnicas de que se vale el desarrollo organizacional para alcanzar las metas propuestas, dichas técnicas pueden ser aplicadas ya sea de manera individual, grupal o de manera general a toda la estructura organizacional de acuerdo al plan de trabajo, estipulado. El número de técnicas que se manejan dentro del DO es muy largo sin embargo aquí se describirán solo algunas consideradas como las más utilizadas en la aplicación de este programa..

En la última parte se encuentra con las conclusiones acerca del movimiento de DO en estos momentos.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional (D.O) se basa en la evolución que las teorías administrativas han tenido a lo largo de este siglo. Aunado a las investigaciones realizadas por Lewin, acerca del comportamiento de los individuos dentro de los grupos. Algunos autores consideran que los estudios realizados por F. Taylor (1911) y H. Fayol (1916) marcaron su inicio. Considera parte de las conclusiones de Mayo (1932) sobre la motivación de los trabajadores; utiliza conceptos surgidos del estructuralismo, sobre todo de la relación que guardan las organizaciones con el medio ambiente y sienta sus bases en la teoría del comportamiento.

Las teorías administrativas al irse desarrollando, fueron encontrando formas de adaptación al trabajo en donde se pudiera aclimatar de manera más sencilla, el hombre a su habitat laboral. Así llegó el Desarrollo Organizacional; dando origen a nuevas formas de trabajo desarrolladas que permiten al trabajador, encontrar dentro de sus actividades laborales una manera de desarrollarse como ser integral.

Audirac (1994), considera que el DO tuvo principalmente tres raíces:

a) Primera raíz. Entrenamiento en laboratorios.

b) Segunda raíz. Investigaciones en rastreos de retroalimentación de las organizaciones.

c) Tercera raíz. Organización Socio-Técnica.

La primera raíz parte desde la posibilidad de fundar un centro de Dinámica de Grupos en Massachusetts por Kurt Lewin, en el año de 1944. En ese mismo año, Bradford y Lippitt, establecen un programa de inducción al personal para cambios interpendientes en el Hospital Freedman de Washington D.C.. Este proyecto cimentó los programas de intervención que se usarían posteriormente en el D.O.

En 1946, Lewin, Benne, Bradford y Likert; establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigaciones para la Dinámica de grupos en el State Teacher's College de New Britain, Conn. Los resultados permitieron generar un análisis de ciertos fenómenos grupales que sentaron las bases de los entrenamientos en dinámica grupal.

Lewin, Benne, Bradford y Likert, en 1947, fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTE), en Bethel, Maine.

En 1950, Benne, Bradford y Likert, Hacen un 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. Se hace una distinción para los grupos dividiéndose en dos: Grupo A, de aprendizaje de destrezas cognoscitivas , y, Grupo T, de aprendizaje vivencial.

En el año de 1956, R. Blake; H. Shepard y J. Mouton, acuñan el término de Desarrollo Organizacional, como una metodología de cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado a grupos industriales.

En 1957, McGregor, Jones y Massson fundan el grupo D.O. para la Union Carbide . Mientras Shepard, diseña trabajos para el departamento de relaciones con los empleados de la Esso Standar Oil, auxiliado por Buchanan, Horwitz , Blake y Mouton.

Finalmente en 1958, por un lado Buchanan dirige el Interview Survey and Diagnosis, en la planta Bayonne de la Standar Oil. Y por otro lado, Horwitz, Blake y Mouton, dirigen un laboratorio Instrumentado, un Desarrollo de equipo y un Proceso de consultoría y resolución de Conflicto Intergrupar en la planta de Bayway de la misma empresa.

Esta primera raíz del D.O. marco su acento en la metodología de cambio de tipo educativo en la línea dinámica de grupos y de relaciones humanas para solucionar los conflictos de la organización productiva.

En la segunda raíz del D.O. hizo que adquiriera, además de los aspectos psicológicos de la primera raíz, las dimensiones de la ciencia de la administración y gerencia de las empresas como grupos sociales en un contexto social determinado.

En 1946, Likert, funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, en donde se desarrolla la metodología de los

rastros de retroinformación sobre los diferentes fenómenos de la organización como el clima organizacional.

En 1947, Radke, Festinger, Lippitt, McGregor, French jr., Cartwright, Mann y Deutsch, se unen al Michigan's Survey Research Center del Instituto para la Investigación Social de la Universidad de Michigan.

La tercera raíz proporcionó al D.O. las dimensiones de autodiseño, autodirección, autocontrol y autopueba del grupo de producción dentro de la organización total. En esta raíz encontramos que en 1948, el Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, en Londres, Inglaterra, lanza el proyecto Tavistock en la compañía Glacier Metal, surgiendo así el concepto de sistema social técnico abierto, pues no solo se deben considerar las "dimensiones humanas del trabajo", sino también las "dimensiones técnicas"; además se debe tratar y ver la interacción e interrelación de unas con otras.

En 1970, las compañías Saab-Volvo de Suecia y Galnes de la General Foods en EUA, ponen en acción sistemas sociotécnicos en sus plantas.

Es a partir de la década de los setentas cuando el uso del D.O., se ha extendido a casi todo el mundo industrializado, tal es el caso de México, en donde también se ha desarrollado este campo de acción.

En 1967 y 68, El departamento de Relaciones Industriales del ITESM, presenta Seminarios avanzados de administración de personal a cargo de John Farley y Geoge Shapiro.

En 1969, Joe Bentley, organiza laboratorios y seminarios sobre D.O., en Querétaro. En el mismo año aparecen las primeras gerencias de D.O., en algunas de las empresas mexicanas.

En 1970, aparecen los libros de la colección Adisson-Wesley.

Entre 1970 y 72, primeros mexicanos que participan en un programa para especialistas de D.O., en EUA. Aparece el análisis Transaccional y las Sesiones de Grupo de Encuentro. Las empresas CYDSA, FAMA, CRISA y GAMESA, aplican diversos programas de D.O.

En 1975 y 1976, Ezequiel Nieto, en UDEM, arranca el programa de Maestría en D.O., con la colaboración de la University Asocieties y NTL.

En 1976, Leonardo Rivera, en POLYCIL, establece dentro de su cuadro directivo el área de D.O.

En 1982 se celebra el Congreso Internacional de D.O., en México.

Los años subsiguientes han sido de gran importancia para el desarrollo de este campo de acción, es así como las empresas mexicanas han ido adoptando poco a poco la metodología de trabajo del D.O. para poder adaptarse a las demandas derivadas del Tratado de Libre Comercio, con Estados Unidos y Canadá, puesto en vigencia en 1994 así como a los retos que tanto la tecnología como los vaivenes económicos le imponen a las empresas mexicanas.

1.1. ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

Este enfoque fue desarrollado inicialmente por Frederick Taylor (1911) y Henry Fayol (1916), a quienes preocupaba elevar la eficiencia de los trabajadores para obtener una mayor producción.

Taylor deseaba alcanzar esta eficiencia a través de la racionalización del trabajo del operario. Por ello el énfasis lo centra en el análisis y la división del trabajo, tomando en cuenta los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo patrón determinado para su ejecución. Con ello se lograba la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, etc., elementos básicos de la llamada Organización Racional del Trabajo.

Para Fayol, la mayor preocupación residía en lograr la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de algunos componentes de la organización y de sus interacciones estructurales. Centró su atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, los principios generales de la administración y con la departamentalización. Los orígenes del enfoque clásico de la administración los podemos observar a través de dos circunstancias:

La primera de ellas es el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que complicaba su administración. Ya que esta se basaba en un empirismo e improvisación para llevarla a cabo. El crecimiento de las empresas generan las condiciones para establecer un planteamiento a largo

plazo de la producción, reduciendo la improvisación y la inestabilidad de las empresas.

La otra causa que explica su surgimiento fue la necesidad de aumentar la eficiencia y la competitividad de las organizaciones para obtener mayor rendimiento de sus recursos. La división de trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan el trabajo, permite que se fijen funciones, describan los cargos, estudien nuevos métodos de administración y normas de trabajo.

1.1.1 Teoría de la Administración Científica

El enfoque de la teoría de la Administración Científica se desarrolla a partir de los estudios realizados por Taylor enfocados a la racionalización del trabajo, a través del estudio de tiempos y movimientos.

Taylor observó que un operario medio producía menos de lo que su potencial podía dar. Dentro de sus observaciones notó que los operarios no se esforzaban por producir más, pues aún a sus compañeros que demostraban menor empeño e interés les pagaban la misma cantidad. Por ello advierte la necesidad de revisar las remuneraciones.

Propuso una organización racional del trabajo , que permitiera seleccionar el mejor método de trabajo y las herramientas más adecuadas para llevarlo a cabo .

Con el análisis que hace al trabajo, comprueba que este resulta ser mejor ejecutado y más económico. El análisis del trabajo consiste en la división y

subdivisión de todos los movimientos necesarios para su ejecución, descomponiendo de tal manera cada tarea que llegó a eliminar los movimientos inútiles. En tanto los movimientos útiles eran simplificados, racionalizados o fusionados con otros movimientos. Para conciliar la mayor producción de la organización, con los intereses de los operarios estableció un plan de incentivos salariales para el trabajador, pagando mayores salarios, basándose en la idea que toda persona es influenciada por las recompensas salariales.

Sin embargo verificó que la eficiencia no sólo depende del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y reduzcan la fatiga.

Otro aspecto importante era la supervisión funcional, que consiste en la presencia de diferentes supervisores especializados en determinada área que posean autoridad funcional (esta autoridad es relativa, dividida y distribuida por zonas).

Así, la gerencia adquiere nuevas atribuciones y responsabilidades dadas por cuatro principios básicos:

1. Principio del planteamiento: sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación de un método.
2. Principio de la preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos, para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado. También considerar la

preparación de las máquina y el equipo de producción, la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.

3. Principio del control: controlar el trabajo para verificar que está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de la ejecución: distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

La mayor crítica que recibió esta teoría se enfocó a la concepción del hombre como un apéndice de la máquina, un robot, ignorando la vida social de los trabajadores y la interacción de las variables personales.

1.1.2 Teoría Clásica de la Administración

El enfoque de la teoría Clásica de la Administración tuvo como máximo exponente a Henri Fayol, cuya preocupación principal radicó en aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y distribución de los órganos componentes de la organización y de las interacciones estructurales.

Esta teoría parte del todo organizacional y su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, tratándose de órganos (secciones, departamentos, etc.) o personas (desempeñantes de los cargos y ejecutores de la tarea).

Fayol partió de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis secciones o funciones principales: Funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas.

Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa. Por ello planeó usar el acto de administrar que incluye como funciones básicas a :

1. Planeación: en la cual se involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él.

2. Organización: proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa . pudiéndose dividir el organización material y organización social.

3. Dirección: conduce a la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.

4. Coordinación: armoniza todos los actos y todo los esfuerzos colectivos.

5. Control: verifica que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Para Fayol la organización abarca el establecimiento de la estructura y de la forma siendo así estática y limitada.

Considera a los principios generales de la administración son:

a) División de trabajo.- Designación de tareas específicas en cada una de las partes de la organización.

b) Autoridad y responsabilidad.- El poder derivado de la posición en la empresa.

c) Unidad de mando.- Se refiere a las órdenes , estas deben de partir de una sola persona.

d) Unidad de dirección.- Debe haber solo un jefe y un plan.

e) Centralización.- Concentración de autoridad.

f) Jerarquía o cadena escalar.- Establecimiento de la línea de autoridad.

A diferencia de Taylor , aquí el análisis de la organización se hace de arriba hacia abajo y del todo para las partes.

1.2. ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Esta teoría surge a partir de los experimentos realizados por Elton Mayo en la Western Electric Company en Hawthorne (1927-1932). Los experimentos de Mayo abarcan cuatro fases.

De la primera de ellas desprendió que hay una serie de variables psicológicas que afectan a la producción. Durante esta fase se divide a los trabajadores en dos grupos; uno control con las condiciones de iluminación constante y otro de observación en la que la intensidad de la luz era variable. En esta fase Mayo observó que los operarios producían de acuerdo a la intensidad de la luz a la que suponían estaban trabajando. Con estos resultados Mayo consideró que la relación entre las condiciones físicas y la eficiencia de los operarios puede ser afectada por condiciones psicológicas.

Durante la segunda fase, se corroboró el factor psicológico, considerando que si bien se incrementa la producción, se debe a que los participantes consideraron que tenían más libertad y menos ansiedad, pues la supervisión era más suave, el ambiente era amistoso y se permitía conversar. En esta fase se dio un desarrollo social del grupo, convirtiéndose en equipo y manejando objetivos comunes con un fuerte liderazgo.

La tercera fase de este experimento, se refiere a un programa de entrevistas hechas a más de la mitad de los empleados. Se reveló la existencia de una organización informal denotada por factores como la existencia de un patrón de producción controlada por los operarios, con penalizaciones a quien rompía este patrón. Un liderazgo que mantenía al grupo unido y aseguraba el respeto de las reglas de conducta.

En la última fase de observación, se hace un estudio de las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la empresa. Se conocieron así las artimañas de los empleados para estabilizar la producción y presentar uniformidad en sentimientos y solidaridad grupal.

Las conclusiones de este experimento establecen las bases para la teoría de las relaciones humanas. Se resumen en :

- El nivel de producción no está determinado por la capacidad física del empleado , sino por las normas sociales y expectativas involucradas.
- A mayor integración del grupo de trabajo , mayor será la disposición de producir.

También se pudo verificar que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo, determinando la cuota de producción. Si un operario se desviaba de las normas sufría castigos sociales o morales de sus compañeros para ajustarlo a los patrones del grupo; preferían producir menos y por consecuencia ganar menos antes que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros.

Se consideró a los grupos informales como la organización humana de la empresa que establece reglas de comportamiento, formas de recompensa, objetivos, escalas de valores, creencias y expectativas.

Mayo consideró que la función básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y comunicar , creando administradores capaces de entender la lógica de los trabajadores.

1.3 ENFOQUE ESTRUCTURALISTA

Este enfoque tuvo como antecedente la necesidad de visualizar a la organización como una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales compartiendo algunos de los objetivos de la organización.

Los estructuralistas se preocupan por el todo y por las partes que constituyen el todo, la interdependencia de las partes y el hecho de que el todo es mayor que la simple suma de las partes. Consideran que para que haya una estructura, es necesario que existan entre las partes otras relaciones más allá de la simple yuxtaposición, y que cada una de las partes manifieste prioridades que resultan de su dependencia de la totalidad.

Amitai Etzioni (1967), uno de los máximos exponentes de este enfoque, consideró que las organizaciones han sufrido un largo y penoso desarrollo que él sintetiza en cuatro etapas:

- 1.-** Etapa de la naturaleza, en donde los elementos de la naturaleza constituyen la única forma de subsistencia de la humanidad.
- 2.-** Etapa de trabajo, la propia evolución del hombre genera el trabajo. Ahora los elementos de la naturaleza son transformados a través del trabajo, quien finalmente condiciona las formas de organización de la sociedad.

3.- Etapa del capital, surge cuando el capital prevalece por encima del trabajo, convirtiéndose en uno de los factores básicos de la vida en la sociedad.

4.- Etapa de la organización, es en esta etapa en donde las organizaciones revelan su carácter independiente tanto del capital como del trabajo y de la naturaleza, de tal manera que logra someterlos, valiéndose de ellos para alcanzar sus fines o dispensándolos de cierto modo.

El mismo autor reconoce que la sociedad para alcanzar su alto grado de industrialización pasó por varias etapas desde el siglo XVIII hasta nuestros días. Etzioni afirmó que un análisis de la sucesión histórica de las organizaciones permite establecer las relaciones de causa y efecto, en los fenómenos económicos.

El enfoque estructuralista, se concentró en el estudio de la estructura interna de las organizaciones, así como de las interacciones con otras organizaciones. Concibiendo a las organizaciones como unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas, para alcanzar objetivos específicos.

Otro concepto importante para los estructuralistas lo constituye el Hombre Organizacional, esto es, el hombre que desempeña papeles en diferentes organizaciones y se caracteriza por ser:

- Flexible ante los cambios de la vida moderna, de igual manera ante las diferentes roles que juega en las diversas organizaciones .

- Tolerante ante las frustraciones, de manera que evite el desgaste emocional ocasionado por el conflicto entre las necesidades individuales que tiene y las necesidades organizacionales que le imponen.
- Con capacidad para diferir las recompensas, de manera que pueda compensar su trabajo rutinario en detrimento de sus preferencias y vocaciones personales por otro tipo de actividad personal.
- Un deseo permanente de realizarse, de manera tal que pueda garantizar la conformidad y cooperación con las normas que controlan y aseguran el acceso a las posiciones de carrera dentro de la organización, proporcionando recompensas y sanciones tanto materiales como sociales.

El análisis de las organizaciones visto desde el punto de vista estructuralista, se hace a partir de un enfoque múltiple, que considera simultáneamente, los fundamentos de la teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia. Tomando en cuenta lo siguiente:

1.- Organización formal e informal: concibiendo a la organización como un conjunto de partes interdependientes que juntas constituyen un todo, en donde cada parte contribuye con alguna cosa y recibe alguna cosa del todo, el cual a su vez, está en una relación de interdependencia con un ambiente más amplio, presumiblemente determinado a través de procesos evolutivos. Será un modelo de sistema natural que presume una interdependencia con un ambiente incierto, fluctuante e imprevisible, con un delicado equilibrio de las complicadas interdependencias dentro del sistema o entre sistemas y el medio ambiental.

2.- Los diferentes niveles de la organización. Como las organizaciones se caracterizan por una diferenciación de poder, reflejada por una jerarquización en la autoridad. Para ello Parsons (1956), citado por Chiavennato (1989), destacó tres grandes niveles organizacionales que son:

a) Nivel institucional, el nivel más alto de las organizaciones compuesto por los dirigentes y altos funcionarios. Conocido como nivel estratégico, responsable de la definición de objetivos y estrategias de la organización. Es el nivel que se relaciona con el ambiente externo de la organización.

b) Nivel gerencial, es un nivel intermedio que cuida la relación e integración entre el nivel institucional y el nivel técnico. Cuando el nivel institucional ha tomado decisiones, el nivel gerencial es el encargado de transformar los planes y programas para que el nivel técnico los ejecute.

También se encarga de detallar los problemas, captar los recursos necesarios, ubicándolos dentro de las diversas partes de la organización y de la distribución y colocación de los productos y servicios de la organización;

c) Nivel técnico, es el nivel más bajo de la organización. Se le conoce también como nivel operacional, en donde las tareas son ejecutadas, los programas son desarrollados, las técnicas son aplicadas. Se encarga de la ejecución de operaciones y tareas, orientado a corto plazo y que sigue los programas y rutinas desarrolladas por el nivel gerencial.

3.- La diversidad de la organizaciones. El enfoque estructuralista amplía el análisis de la organización, para poder incluir una mayor variedad de organizaciones. Se analizan además de las fábricas, organizaciones pequeñas,

mediana y grandes, públicas y privadas, así como empresas de diferentes giros, extendiéndose a todos los tipos posibles de organizaciones

4.- Análisis interorganizacional. A diferencia de los enfoque que les precedieron ocupados únicamente de lo que ocurría al interior de las mismas, al estructuralismo le preocupan los fenómenos que ocurren externamente a las organizaciones , pero que afectan a los fenómenos que ocurren dentro de ellas. Consideran que muchos de los fenómenos que ocurren dentro de las organizaciones se pueden entender mejor cuando se conocen los fenómenos externos que lo provocaron.

De esta manera, el análisis organizacional se hace través de un enfoque múltiple, por medio del análisis intra-organizacional (fenómeuos internos) y el análisis interorganizacional (fenómenos internos en función de las relaciones de la organización estudiada con otras organizaciones del medio ambiente).

Este análisis interorganizacional se basa en el análisis de las relaciones interorganizacionales que surgen del supuesto de que toda organización funciona con base a transacciones con otras organizaciones, considerando que cada organización interactúa con su ambiente externo e interactúa con las demás organizaciones contenidas en el mismo ambiente.

Partiendo de la definición de organización para los estructuralistas, los objetivos organizacionales constituyen otro de los elementos básicos de esta teoría, considerados como la situación deseada que la organización intenta alcanzar. Es una imagen que la organización pretende a futuro. Si se alcanza

el objetivo se hace realidad y deja de ser objetivo deseado; en este sentido, un objetivo nunca existe, es un estado que se busca y no un estado que se posee.

La eficiencia real de una organización es determinada por la medida en que alcance sus objetivos.

Según A. Etzioni (1967) los objetivos sirven como:

- Representación de una situación futura, dando la orientación que la organización busca seguir, estableciendo guías para la actividad de la organización.
- Fuente de legitimidad, que justifica las actividades de las organizaciones y en ocasiones hasta su existencia.
- Estándares, mediante los cuales tanto los miembros de la organización como los extraños a ella puedan evaluar el éxito de la organización, su eficiencia y su rendimiento.
- Unidades de medida, para quién intenta verificar y comparar su productividad.

En resumen, los aportes de la teoría estructuralista ha abierto el campo para el estudio de todo tipo de organizaciones así como de diferentes niveles jerárquicos. De igual manera, permite concebir a las organizaciones como sistemas abiertos en donde el ambiente externo tiene influencia sobre la organización. Se le considera como una teoría eminentemente crítica.

1.4.ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO.

En los Estados Unidos, durante la década de los 60's, se desarrolló una nueva concepción de la administración basada en las ciencias del comportamiento, específicamente por la psicología organizacional. Centró su preocupación en los procesos y dinámicas organizacionales. Este nuevo enfoque consideró que un buen administrador debe conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre, así como manejar la motivación para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

1.4.1 Teoría de las Necesidades de Maslow .

Abraham Maslow (1954), expone una teoría en la cual las necesidades humanas se encuentran dispuestas en jerarquía de importancia e influencia como en una pirámide, que comienza con las fisiológicas, en la base de la pirámide, para generar necesidades más relacionadas con la relación social del hombre como son las de seguridad, sociales, de estima, hasta la autorrealización en la punta de la pirámide. Una vez que se satisface una de las necesidades, inmediatamente surge la otra que será la que impulse o motive al hombre. Por lo tanto no se puede pasar a la satisfacción de la siguiente necesidad, si la anterior no ha sido satisfecha.

a) Necesidades fisiológicas: se considera que son de vital importancia, debido a que se incluyen las necesidades de alimentación, de abrigo, de refugio, de reposo y sexo. Estas necesidades están relacionadas con la supervivencia y preservación de la especie.

b) Necesidades de seguridad: se refieren a la búsqueda de protección contra cualquier amenaza, privación o peligro, a la necesidad de seguridad en el sentido físico y psicológico, de encontrarse libres de daños corporales y de incertidumbre financiera; surgen cuando las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, convirtiéndose en los elementos reguladores del comportamiento.

c) Necesidades sociales: referentes al sentimiento de agrado y aceptación por parte de otras personas; se incluyen aquí la necesidad de asociación, participación, de aceptación por parte de sus compañeros, de amistad, de afecto, amor y de contar con un sitio respetable dentro del grupo. Algunas respuestas ante la falta de satisfacción de estas necesidades generan conductas hostiles de los individuos hacia las personas que lo rodean.

d) Necesidades de estima: se relacionan con la manera en que el individuo se ve y se evalúa; involucra la autopercepción, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, de respeto, de status, de prestigio, confianza ante el mundo, independencia y autonomía.

e) Necesidades de autorrealización: son los deseos de realizar objetivos de importancia y la plenitud de potencial de uno, es decir, la tendencia a estar actualizado con respecto a lo que es él potencialmente.

Esta teoría presupone que cuando las necesidades básicas han sido satisfechas, las necesidades más elevadas comienzan a dominar el comportamiento. La necesidad más importante o más apremiante monopoliza

al individuo y tiende automáticamente a organizar la movilización de las diversas facultades del organismo para atenderla.

Cada persona posee más de una motivación, el comportamiento es multimotivado. Por lo consiguiente, varias necesidades demandan satisfacción concurrentemente. Algunas de las necesidades del individuo no se encuentran en el campo de la conciencia; por lo tanto, las necesidades inconscientes existen junto a las manifiestas o conscientes.

Otro de los elementos importantes tomados en cuenta por esta teoría dice que no todas las personas llegan a la pirámide. Algunas personas llegan a preocuparse grandemente por la autorrealización mientras que otras se quedan preocupadas por las necesidades fisiológicas y de seguridad, sin que consigan satisfacerlas adecuadamente.

1.4.2. Teoría de la Motivación al Logro.

David Mc Clelland (1962), es otro exponente de las teorías de las necesidades. Para este autor, existen tres poderosas necesidades que impulsan a los individuos a actuar de determinada manera, estas son :

- Las necesidades de poder, los impulsa a convertirse en líderes, o, a buscar puestos de control. Estas personas a menudo presentan características como ser tercos, exigentes y capaces de controlar a otros para que actúen de acuerdo a sus deseos.

- Las necesidades de afiliación ; éstas logran que el individuo se comporte de manera de hacerse agradable a otras personas para evitar ser rechazado por otros, comportándose de manera compasiva, comedida y agradable.
- La necesidad de logro, lleva al hombre a esforzarse con intensidad por el éxito y a temer a la posibilidad del fracaso. Tienden a ser competitivos orientados hacia el objetivo de manera realista, a ser responsables y trabajadores.

Esta teoría se basa en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando su deseo de superarse. Según este autor las condiciones geográficas y los recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país, lo importante es la motivación de logro que se inculque en la sociedad. Llega a considerar que este factor es determinante para el desarrollo económico de una nación.

En el estudio que realiza concluye que en los países industrializados, la motivación de logro es mayor que en algunos países no industrializados, y que en estos últimos se presenta principalmente la motivación de afiliación que en los primeros.

1.4.3. Teoría de los factores de Motivación-Higiene.

Dentro de los exponentes del enfoque del comportamiento figura Frederick Herzberg (1959), quien desarrolló una teoría denominada "De los Dos Factores", o, "Teoría Dual", que mostró la diferencia entre motivación y satisfacción en el trabajo entre empleados profesionales.

En su estudio, Herzberg utilizó 200 contadores e ingenieros, tratando de descubrir qué condiciones en el pasado los habían hecho sentir positiva y negativamente en el trabajo. Esta investigación arrojó dos grupos de factores implicados en la motivación y satisfacción del trabajo.

Al primer grupo, le denominó factores de mantenimiento (llamados también higiénicos o extrínsecos), localizados en el ambiente de trabajo y abarca las condiciones dentro de las cuales se desempeña su trabajo.

Son las condiciones necesarias para impedir la inconformidad de los empleados en su trabajo, pero que por sí mismas no eran capaces de motivar a los profesionales para tener un desempeño de calidad. Dentro de estos factores se incluye:

- Política y administración de la compañía
- Supervisión técnica
- Relaciones interpersonales con los superiores, iguales y subordinados
- Salario
- Seguridad en el trabajo
- Vida personal
- Condiciones de trabajo

- **Status.**

El segundo grupo de condiciones le llamó , Factores Motivacionales (considerados también como intrínsecos), estos son los elementos que conducen a una fuerte dedicación al trabajo. Relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta, se considera que están bajo el control del individuo pues están relacionados con aquello que él hace y desempeña. Aquí se involucran sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional, y las necesidades de autorrealización.

Estos factores son:

- **Realización**
- **Reconocimiento**
- **Avance**
- **El trabajo en sí**
- **Posibilidad de progreso personal**
- **Personalidad**
- **Responsabilidad.**

La teoría dual considera dentro de sus conclusiones, que los factores higiénicos o de mantenimiento, cuando son óptimos, solo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar la satisfacción, y cuando la elevan es por poco tiempo, sin embargo cuando estos son pésimos, provocan la insatisfacción de los empleados. La influencia que ejercen hacia la insatisfacción hace que Herzberg los llame higiénicos, ya que como los remedios higiénicos, evitan la infección, pero no mejoran la salud.

En tanto los factores motivadores cuando se encuentran presentes, el individuo se siente satisfecho y cuando estos no se encuentran no provocan insatisfacción, solo evitan la satisfacción.

Herzberg, consideró que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Afirmó que estos dos factores deben medirse en escalas diferentes, y por ello la llamó teoría dual.

Se presenta una similitud entre la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría dual de Herzberg. Las tres primeras necesidades de Maslow, corresponden a los factores de mantenimiento de Herzberg, así los factores motivacionales corresponderán a los dos grupos de las necesidades superiores de Maslow.

Herzberg, propuso para mantener constante la motivación de los trabajadores el "enriquecimiento de tareas", que consiste en una sustitución de tareas más simples y elementales del cargo, por tareas más complejas. Con el fin de seguir el crecimiento individual de cada empleado, se le ofrecen condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo. Así el "enriquecimiento

de tareas" , depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

1.3.4 Teorías X y Y .

Esta teoría fue propuesta por Douglas Mc Gregor (1960), busca demostrar que existe una gran variedad de estilos de administración y la relación que existe entre la administración de las organizaciones y los estilos de comportamiento de quienes las dirigen. Esta influencia se manifiesta no solo en la forma de administrar, sino también en la manera de conducir a las personas, la forma como se divide el trabajo, se planean y organizan las actividades. Mc Gregor fué un autor que fundamentó su teoría en la manera en que se comportan las personas dentro de las organizaciones.

Su preocupación se centró en comparar dos estilos antagónicos de administrar. Uno de ellos está basado en la teoría tradicional a la que nombró teoría "X" y el otro estilo basado en la concepción moderna del comportamiento humano , denominada teoría "Y".

La teoría "X" sostiene:

- El hombre promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará si puede, rindiendo el mínimo posible, a cambio de recompensas materiales o salariales.

- A causa de su aversión al trabajo, el individuo, puede ser obligado por medio de castigos y amenazas a esforzarse a alcanzar los objetivos de la organización.
- Al trabajador le falta ambición, no le gusta asumir responsabilidades, prefiere ser dirigido pues ello le proporciona seguridad.
- Esta dependencia lo lleva a necesitar ser dirigido y controlado por la administración.
- La naturaleza del hombre lo lleva a resistirse al cambio, buscando siempre la seguridad alejándose de riesgos que le pongan en peligro.

Estas concepciones y premisas acerca de la naturaleza humana, refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático. Las personas son consideradas como recursos o medios de producción, que trabajan bajo ciertos esquemas preconcebidos por la organización, tomando en cuenta solamente sus propios objetivos.

La teoría "Y" refleja el punto de vista moderno. Mc Gregor la denominó "integración de los objetivos". Esta concepción sostiene que:

- El gasto físico y mental del trabajo es tan natural como jugar o descansar, considera que el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (ejecutado de manera voluntaria), o una fuente de castigo (y se evitará si es posible)

- Las personas poseen una motivación básica, potencial para el desarrollo, estándares de comportamiento adecuado, y capacidad para asumir las responsabilidades. Les gusta autocontrolarse y autodirigirse hacia los objetivos confiados por la empresa.
- Las personas no son pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa; asumen esta actitud como consecuencia de las experiencias negativas en otras empresas.
- El trabajador promedio aprende bajo ciertas condiciones no solo a aceptar sino a buscar las responsabilidades. Cuando hay evasión de la responsabilidad, es consecuencia de experiencias pasadas dentro de otras empresas.
- La capacidad de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta distribuida entre todas las personas.

En función de esta concepción del hombre, se desarrolla un estilo de administración muy dinámico, abierto y democrático, el que administrar es crear oportunidades, liberar las potencialidades del hombre, remover obstáculos e impulsar el crecimiento individual.

La teoría "Y" a diferencia de la teoría "X", pone énfasis en el liderazgo gerencial mediante la motivación por objetivos, permitiendo que los subordinados experimenten una satisfacción personal en la medida que contribuyen con los objetivos organizacionales.

SUMARIO

De lo anterior podemos desprender la evolución que han tenido las teorías que intentan dar una respuesta a las necesidades de las organizaciones, así se comprende el porqué las conclusiones de Taylor y Fayol estaban enfocadas hacia una motivación basada principalmente en la remuneración económica.

El sesgo que da Mayo al estudiar las relaciones humanas dentro de las empresas y sus conclusiones sobre la cohesión de los grupos. Que a su vez sirvieron para el estudio del enfoque del comportamiento basado en la investigación de las necesidades que tienen los trabajadores dentro de las organizaciones, así como la incorporación que hace la corriente estructuralista sobre el estudio del medio ambiente como un elemento determinante dentro de las organizaciones.

Estos son solo algunos de los antecedentes en los que surge el desarrollo organizacional, sin embargo no podemos soslayar la labor realizada por los estudiosos de la dinámica grupal como Lewin, Bradford, Benne, Lippitt, Argyris, entre otros, cuyos estudios enfocados al cambio de los grupos fueron decisivos para el surgimiento del D.O. como una alternativa para enfrentar los cambios del ambiente que se vive en la actualidad para los trabajadores y la necesidad de las organizaciones por crear ambientes en donde el trabajador se sienta confortable y pueda ser eficiente en las labores encomendadas.

CAPITULO II.

PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desde sus orígenes en la década de los 60's, el Desarrollo Organizacional (DO), ha centrado la atención, como una alternativa ante los cambios que vienen presentándose de manera vertiginosa en lo que va de este siglo.

El Desarrollo Organizacional parte de las ciencias de la conducta para ser aplicado a las organizaciones y a las personas que laboran dentro de ellas, mediante un cambio planificado.

French (1995) hace una compilación de diferentes definiciones acerca del Desarrollo Organizacional, algunas de las cuales se reproducirán a continuación:

Beckhard (1969), consideró que "El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo 1)planificado, 2)de toda la organización y 3)controlado del nivel más alto, para 4)incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5)intervenciones planificadas en los proceso de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta" (pág. 27).

Para Bennis (1969), "El DO, es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, al vertiginoso ritmo del cambio mismo" (pág. 27)

En 1971, Schmuck y Miles definieron al DO "como un esfuerzo planifica y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos" (pág. 27)

Para Porras y Robertson (1992), "El DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas de las ciencias de la conducta, orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de la conducta de los miembros de la organización en el trabajo" (pág. 28).

En 1993, Cummings y Worley expusieron que DO es "una aplicación de todo el sistema de conocimiento de las ciencias de la conducta, al desarrollo y al refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización para mejorar la efectividad de una organización" (pág. 28).

French (1995), explicó que DO "es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización -con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción" (pág. 29).

De acuerdo a Frech (1955), un cambio lleva varios años en establecerse. Por tanto el DO es a largo plazo. Debe contar con el apoyo y el compromiso de la

gerencia para poder llegar a su fin; estableciendo la imagen que desean en el futuro, involucrando a toda la organización para crear la visión del mañana; tomando en consideración los procesos de interacción de escuchar y de introspección que faciliten el aprendizaje individual, grupal y de la organización; considerando la forma en que los miembros de las organizaciones diagnostican situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas de acuerdo a la cultura prevaleciente de la organización.

El proceso que se sigue para implantar un programa de Desarrollo Organizacional, según el autor de que se trate, presenta variantes en cuanto al número de fases, no así al orden que debemos seguir para poder implementarlo dentro de las empresas. Aún tratándose de un proceso en tres etapas, se cumple con todos los elementos aunque estos estén integrados en menos etapas. Lo importante del proceso está en seguir los pasos, encontrando para cada organización la técnica que mejor se adapte al problema que presenta dicha organización. Otro elemento importante dentro del proceso es el agente de cambio, este de acuerdo a Bennis (1964), citado por De Faria (1997) es "aquel capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo" De Faria (1997) lo define como el que actúa como facilitador catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficiencia y/o salud de la organización" (pág. 101).

Argyris (1970), citado por De Faria (1997), considera que el papel del agente de cambio es principalmente: 1) ayudar a generar datos válidos e informaciones útiles, que expresen la realidad organizacional, para que el

cliente la observe de un modo más completo y comprensible, 2) crear las condiciones que permitan a la organización hacer una selección informada y libre. Resolviendo problemas planeando soluciones adecuadas; 3) ayudar a las organizaciones a asumir la responsabilidad por la selección así como comprometerse con la situación resultante y 4) ayudar a los clientes a desarrollar sus potencialidades y recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

Sánchez Bedolla (1981), en Castaño Azmitia (1981), expone que el agente de cambio es un especialista en alguna de las ciencias de la conducta, o equipo integrado por especialistas de varias de estas ciencias. Cuya función es “ayudar a las organizaciones sociales en forma sistemática para que diagnostiquen necesidades de cambio social, planifiquen metódicamente dichos cambios y establezcan sistemas de retroinformación, de tal manera que la organización conozca los resultados obtenidos en el proceso de mejoramiento deliberado” (pág. 47).

La función del agente de cambio o consultor dentro del proceso de Desarrollo Organizacional, será: 1) hacer un buen diagnóstico, que permita conocer el estado actual de la organización, para planear el tipo de intervención que se requiere ; 2) capacitar al personal interno y de esa manera crear consultores internos que puedan planear nuevos programas de DO, sin la ayuda del consultor externo.

El Desarrollo Organizacional tiene como objeto facilitar el proceso de cambio de acuerdo con los planes de la organización. Entendamos el hecho de considerar al cambio como un elemento indispensable para lograr la eficiencia

dentro de las organizaciones. Y éstas a su vez deben considerar el cambio como algo natural, y no como un fenómeno especial. (Margulies, 1993).

Este proceso de cambio se basa en el proceso de los cambios programados, de Kurt Lewin, donde intervienen tres fases:

- **Descongelamiento.** En esta primera fase se introduce un elemento diferente, que intentará romper con el "status quo". El sujeto que recibe el estímulo novedoso, siente una cierta incertidumbre acerca de cómo será la nueva situación. Para sacar al sujeto de esta situación es necesario descongelar mediante la intensificación de las fuerzas impulsoras que desvían la conducta del status quo. También se pueden aminorar las fuerzas de restricción que impiden alejarse del equilibrio actual. Muy frecuentemente se presenta desde esta fase la resistencia al cambio
- **Cambio.** Este llega como consecuencia del descongelamiento; si se ha vencido la resistencia al cambio y se ha podido introducir este nuevo estímulo, el organismo comienza presentar conductas en donde se observa la influencia de este nuevo estímulo.
- **Recongelamiento.** Cuando se ha logrado introducir el cambio, el elemento estabilizador se convierte en algo indispensable para lograr que este sea permanente, equilibrando las fuerzas impulsoras y las de restricción, reforzando en algunos casos las reglas y normas formales que rigen el comportamiento de los afectados por el cambio.

Ronald Lippitt (1974), en Margulies (1993) agrega cuatro fases más al modelo propuesto por Lewin, conformando un modelo con siete fases:

- 1) determinación de la necesidad de efectuar los cambios**
- 2) implantar los vínculos referentes al cambio**
- 3) aclaración o diagnóstico del problema en el organismo o empresa del cliente**
- 4) estudio de las rutas optativas; determinación de metas y propósitos de actuación**
- 5) transformación de los propósitos en actuación real para efectuar el cambio**
- 6) generalización y estabilización del cambio**
- 7) realización de las relaciones finales.**

- **Primera fase:** Determinar la necesidad de efectuar los cambios. Lo primero que debe hacerse es tener el deseo de efectuar el cambio y buscar ayuda en el exterior. Se consideran tres diferentes maneras de encontrar la ayuda : que un gestor de cambio descubra la dificultad y se la presente al organismo del cliente potencial, ofreciendo su ayuda para resolverla. Otra manera es que un tercero que conoce al consultor y al organismo con dificultades, los ponga en contacto. Y en la tercera forma, el organismo se de cuenta de su dificultad y busque la ayuda externa que necesita.

- Segunda fase: Implementar los vínculos referentes al cambio. Dentro de esta fase se debe tomar una decisión para trabajar ambas partes involucradas (gestor del cambio-organismo), celebrando un acuerdo que involucre el tipo y grado de trabajo que se requiera.

- Tercera fase: Aclaración y diagnóstico del problema. Se formula un diagnóstico de la índole de las dificultades. Para ello, el gestor requerirá de información por parte del organismo, con el fin de establecer las dificultades que éste presenta. Este diagnóstico será presentado al organismo, que puede ver como una amenaza el cambio, debido a que sus problemas planteados de diferente manera, resultan ser tan profundos o fundamentales que tal vez no tengan solución. Es función del gestor buscar el equilibrio para poder continuar y que no se abandone el programa.

- Cuarta fase: Estudio de rutas operativas, determinación de metas y propósitos de actuación. El cliente organismo convierte su comprensión del diagnóstico en ideas acerca de los medios optativos para actuar; así como en propósitos definidos de efectuar los cambios en forma concreta, tomando en cuenta las opciones selectivas de actuar. Un problema a considerar aquí son las motivaciones porque en algunos casos se deberá renunciar a ciertas satisfacciones. Otro problema en esta fase se refiere a las inquietudes del organismo cliente acerca de la torpeza o fracaso al intentar nuevas formas de conducta, nuevos procedimientos o nuevas técnicas. El gestor deberá tranquilizar al organismo cliente, poniéndolo a ensayar las innovaciones antes de aceptarlas como permanentes.

- Quinta fase: Transformación de los propósitos de actuación real para efectuar el cambio. Si se desea alcanzar el éxito se deben aminorar las tensiones internas del organismo cliente y recuperar su eficiencia funcional observando como los planes y propósitos se transforman en realidades positivas. Es en esta fase en donde el gestor debe separarse del organismo cliente.
- Sexta fase: Generalización y estabilización del cambio. Una vez que se ha logrado el cambio se debe buscar que éste sea estable y permanente en el organismo. En algunos casos, se logra haciéndolo extensivo a sistemas contiguos o subsectores del organismo. Una manera más de lograr la permanencia del cambio es generar un cambio estructural y adoptarlo como norma institucional.
- Séptima fase: Realización de las normas finales. Algunos organismos terminan su relación con el gestor, considerando que éste quedará disponible para consultarlo o, hacer nuevas gestiones de cambio cuando se requiera. En otras ocasiones, se forman sustitutos del gestor de cambio dentro de la estructura del organismo.

Warner Burke (1983), mencionó que en todo proceso de DO, los pasos más importantes son: 1) entrada; 2) contrato; 3) recolección de datos y diagnóstico; 4) retroalimentación; 5) intervención y 6) evaluación

1.- Entrada. Se considera como el contacto inicial entre el consultor y el cliente, no importando la forma en que esta relación se generó. El consultor intenta vender sus servicios; el cliente busca ayuda para solucionar algunos

problemas que ha detectado. En esta fase es dónde el consultor debe alcanzar dos objetivos: establecer una relación con el cliente para generar un clima de confianza, debido a la naturaleza del DO y al papel que jugará el consultor y, obtener suficiente información válida para determinar la naturaleza del problema de la organización y si el DO es adecuado, considerando la disposición del cliente para aceptar el proceso de cambio.

2.- Contrato. En este proceso se establecen dos tipos de contrato. Uno formal, referido a la carta de acuerdo entre ambas partes. Se establece de manera breve pero general lo que hará el consultor, como y cuando recibirá la paga el consultor y cuándo terminará el contrato.

El contrato informal establece el compromiso de ambas partes como el mantenerse informados entre sí, ser abiertos en la comunicación, especialmente cuando se puedan tener problemas, aclarar lo que cada uno espera de su relación y determinar las normas básicas sobre cómo actuarán entre sí.

3.- Recolección de datos y diagnóstico. Se establecen cuatro formas de recolectar información sobre las organizaciones:

- **Observación.** En ella el consultor no solo debe registrar lo que ve y escucha sino que debe de tratar de sentir la organización desde su perspectiva de impresión.

- **Documentos.** El consultor debe de consultar los registros de la organización, tales como ausentismo, quejas, informe anual, e informes de las comisiones o comités de trabajo.
- **Cuestionarios.** Se refiere a las encuestas sobre las percepciones y actitudes de los miembros de la organización acerca de una serie de factores relacionados con el trabajo.
- **Entrevistas.** Estas tienen la facultad de ser "flexibles" o abiertas, y si se genera alguna duda, en ese momento se puede aclarar.

Para ser objetivo se debe buscar establecer un modelo o patrón teórico para analizar y sacar conclusiones de la información recolectada y disminuir el sesgo personal.

4.- Retroalimentación. El consultor debe elaborar una versión resumida y analítica de los datos recolectados en la fase anterior y presentarla al cliente. Así entre el cliente y consultor se llegará a un acuerdo sobre la manera de trabajar de acuerdo a la naturaleza de los problemas estableciendo el plan de acción prioritario.

5.-Intervención. Esta fase se refiere a la respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad de cambio. Se considera que pese a que es la quinta fase del proceso de DO, la intervención se inició desde el momento mismo de contratar a un consultor. Esta intervención debe de conducir a un cambio cultural.

Argyris, citado por Burke (1983) en Michael (1983), afirma que una intervención es efectiva si satisface tres condiciones: 1) generar información válida, 2) proporcionar al cliente una opción libre e informada y 3) crear un compromiso interno en el cliente respecto a la selección realizada.

Junto con Hornstein (1971), Burke (1983) en Michael (1983), clasificó las intervenciones en seis grandes grupos:

- Formación de grupos
- Manejo de conflicto
- Investigación retroalimentación
- Técnico estructural
- Entrenamiento
- Varios.

Otra clasificación corresponde a Schmuck y Miles, citado por Burke (1983), en Michael (1983), su clasificación se centra en tres puntos:

- a). problemas diagnosticados como objetivos, comunicación, definición de liderazgo, entre otros.

- b). centrar la atención: de persona a pareja, a equipo, entre grupos, en la organización total, y
- c). forma de intervención, como entrenamiento, proceso de consulta, confrontación y actividad tecnoestructural.

Estas son algunas de las clasificaciones, no por ello las únicas ni los únicos puntos de vista para presentar las intervenciones.

6.- Evaluación. Este paso no siempre es el último, porque cuando se está evaluando se está proveyendo de datos al diagnóstico y el proceso cíclico continúa. Esta etapa puede iniciarse desde la recolección de datos. Sin embargo, presenta un problema serio debido a la falta de un grupo control que permita comparar los datos. Este problema se ha podido subsanar al utilizar la medición con diferentes índices de ausentismo, de actuación, de productividad, quejas, el logro de objetivos, o hacer varias comparaciones en tiempo sobre la misma organización.

De acuerdo a este autor, el cambio debe darse de manera sistemática, es decir, a toda la organización y no solo a individuos. Si el cambio tuvo éxito la conducta de los miembros de la organización debe cambiar, pero estos cambios no se producen en la personalidad de los individuos, pues lo que habrá cambiado será la cultura o "personalidad" de la organización, que se reflejará en conductas como pautas de adaptación, sistema de recompensas modificado, mayor participación en la toma de decisiones y un proceso de comunicaciones más abierto. (Michael, S. 1983)

El proceso de Desarrollo Organizacional, lleva implícito estos elementos de cambio que marca cada autor aunque en su estructura se llamen de manera diferente. Así ,si se consulta a un autor serían tres fases, otro quizá cinco y algún otro siete. Pero todos tocan los mismos tópicos. En cuanto a las intervenciones los grandes grupos de intervenciones se clasifican de acuerdo a quienes se dirigen en cambios hacia:

1.- individuos

2.- grupos

3.- estructura

De acuerdo a lo anterior podemos decir que todo programa de DO sigue una secuencia de pasos para poder llevar a la organización a la meta que se ha propuesto y lograr el cambio planeado. Ahora veamos en que consisten esos pasos.

2.1 RECOPIACION DE INFORMACION.

Todo proceso inicia con la obtención de información. Este elemento desempeña una doble tarea; por un lado proporciona, al organismo una base que le permita comprender más ampliamente sus procesos y la forma en que éstos afectan al desempeño. Por otro lado, el recopilar datos y compartirlos es en sí una intervención sobre la organización.

Un elemento importante para la recolección de datos es determinar la índole de los datos requeridos, considerando que generalmente un organismo cuenta con información en el campo de la producción y acerca de las metas referentes al desempeño de las tareas. Estos datos deberán incrementarse tanto en la gama de las informaciones disponibles como en su sentido y pertinencia. De esta manera se tiene una visión más amplia del ambiente cultural, de las normas y principios de los grupos de trabajo, así como de la actitud de los trabajadores.

Dentro del D.O., las técnicas que se emplean para la recolección de datos son: entrevista, cuestionarios y la observación directa (Margulies, 1993). Aunque no podemos negar que existen otros métodos y técnicas que se pueden emplear para recabar información de acuerdo a otros autores.

La elección de la técnica a emplear es importante en la medida que permite verificar y resolver los problemas existentes dentro de la organización. Para determinar el método más apropiado debe considerarse una serie de factores como: el tiempo con el que contamos, que tan oportuna tiene que ser la información, el presupuesto de que se dispone, la cultura que impera en la organización y la búsqueda del enfoque que se apegue más a las necesidades del organismo.

2.1.1 Entrevista

La entrevista es la relación entre dos personas o más con un propósito predeterminado, en que participan: el entrevistador (persona que hace las

preguntas y registra las respuestas); y entrevistado (su papel consiste en contestar las preguntas).

La entrevista permite conocer los puntos de vista, las actitudes y las opiniones de los entrevistados. Sin embargo, se ha hecho hincapié en el problema que conlleva la entrevista. Muchas veces el entrevistado no está suficientemente motivado a contestar y rehuye algunas preguntas; en otros casos, puede mal interpretar la pregunta y desviar la respuesta. Otro problema es el hecho de recordar, pues se debe confiar en la memoria del entrevistado.

Para que una entrevista tenga el éxito esperado habrá que considerar algunos factores:

a) El propósito de la entrevista. Se deben de traducir los objetivos de la investigación en preguntas, que den al interrogado la idea del objetivo de la entrevista, y a su vez, el entrevistado se comunique libre y plenamente.

b) El lenguaje. Habrá de considerar el vocabulario y la sintaxis que permitan transmitir las ideas de una forma exacta y completa entre el entrevistado y su interlocutor.

c) Nivel de conocimientos. La redacción de la pregunta debe situarse dentro de los conocimientos que posee el entrevistado y no llevarlo a una situación en donde se sienta apenado o disgustado.

d) Acogida en el aspecto social. Es necesario ofrecer un conjunto de respuestas que satisfaga las normas acerca de lo que el entrevistado considera como socialmente correcto.

e) Insinuaciones de respuestas. Se deben construir las preguntas de manera que no contengan insinuaciones de las respuestas correctas.

f) Idea única. Las preguntas deben limitarse a una sola idea o concepto, y pues ello trae consigo que el entrevistado esté de acuerdo con una parte de la pregunta, pero no con la otra parte y por consiguiente, su respuesta sea ambigua.

g) Orden de las preguntas. Se debe de buscar que el orden de las preguntas resulte lógico para el entrevistado. Y si las preguntas resultan encadenadas, se debe iniciar con las preguntas más generales y menos restringidas y seguir a niveles más concretos y restringidos

h) La forma de hacer las preguntas. Debemos considerar si en la entrevista las respuestas serán abiertas (contestar con los propios términos del entrevistado), o si elegirá de una serie de respuestas la que más se parezca a su opinión (cerrada).

La entrevista para recopilar información tiene 3 fases:

1. Rapport. Aquí se inicia el contacto entre el entrevistado y el entrevistador. Es la fase en donde se rompe el hielo, se le debe de dar confianza al entrevistado, para que acceda a la entrevista. Para lograrlo, se le debe de

explicar el motivo de la entrevista , el método por el cual se le eligió , y el carácter confidencial de los datos aportados durante la entrevista. Se establece en esta fase el ambiente o clima que prevalecerá en todas las relaciones entre las partes involucradas.

2. Cima. Se considera la parte sustancial de la entrevista. Es aquí en donde se realizan las preguntas que permitirán alcanzar el objetivo, se recaba la información necesaria, se registra, se amplía si resulta insuficiente. Las preguntas se pueden hacer siguiendo un esquema ya establecido (estructurada) o se puede hacer libre en donde se hace una pregunta y de acuerdo a las respuestas se van haciendo más preguntas (no estructurada).
3. Cierre. Parte final de la entrevista en donde se hace un resumen y esclarecimiento de la información obtenida durante la cima, para que el entrevistado rectifique y valide la información que se ha obtenido.

2.1.2 Cuestionarios

Se considera normalmente como una técnica que permite asegurar respuestas a preguntas, contenidas en una forma impresa que el interrogado llena él mismo.

Hernández Sampieri (1997), considera que es el instrumento más utilizado para recolectar datos. Consiste en un conjunto de preguntas, respecto a una o más variables a medir.

Las preguntas pueden ser básicamente de dos tipos: abiertas o cerradas.

Las preguntas cerradas tienen alternativas de respuestas delimitadas de antemano. Esto quiere decir que a los sujetos se le presentan las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a éstas.

El tipo de respuestas a los cuestionarios pueden ser: Dicotómicas (sí, no); o con varias alternativas (categorías u opciones).

En el caso de las preguntas abiertas, no se delimitan las respuestas de antemano, por lo cual las categorías de respuesta pueden ser elevadas.

Este tipo de preguntas se utiliza sobre todo cuando no se conoce totalmente a la población y se traducen en un sondeo para conocer las variables que intervienen que producen el problema.

Al elegir el tipo de preguntas que deba contener el cuestionario se debe tomar en cuenta: el tiempo que se disponga para codificar las posibles respuestas y si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión.

Es recomendable no comenzar con las preguntas más difíciles o muy directas, para lograr que el respondiente se pueda concentrar en contestar el cuestionario y no sentir que se compromete al contestarlo.

Al elaborar un cuestionario deben considerarse los elementos que lo forman:

- Instrucciones. Este elemento resulta ser tan importante como las preguntas mismas si no es claro no se puede responder verazmente.

- Agradecimiento. Se debe incluir un agradecimiento a la persona que contesta por el tiempo que le dedica a responder el cuestionario.
- Carátula. Otro elemento importante es la carátula de presentación o carta en la que se explica los propósitos del cuestionario así como una garantía de la confidencialidad de la información.
- Preguntas. Habrá que considerar el tema a tratar, el lenguaje y la sintaxis apropiada para la población.

2.1.3 Observación

Se considera como un registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta. Hynes (1978) citado por Hernández Sampieri (1997), lo consideró como el método más usado para quienes están orientados conductualmente.

Los pasos que se utilizan para construir un sistema de observaciones considerados por Hernández Sampieri (1997), son:

- 1.-** Definir con precisión el universo de aspectos, eventos o conductas a observar
- 2.-** Extraer una muestra representativa de lo que se va a observar.
- 3.-** Establecer y definir las unidades de observación

- 4.- Establecer o definir las categorías o subcategorías de observación.**
- 5.- Seleccionar a los observadores**
- 6.- Elegir el medio de observación.**
- 7.- Elaborar las hojas de codificación.**
- 8.- Proporcionar entrenamiento a los observadores**
- 9.- Calcular la confiabilidad de los observadores.**
- 10.- Llevar a cabo la codificación por observación**
- 11.- Vaciar los datos de las hojas de codificación y obtener totales para cada categoría**
- 12.- Realizar los análisis apropiados.**

La observación se puede hacer tanto participante como no participante. En el primer caso el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda esta interacción no se da.

Al seleccionar una de estas técnicas para recolectar datos, deben tomarse en cuenta el tiempo disponible, los recursos que se utilizarán para la recolección y la disposición de la información por parte de la organización.

Dentro de esta fase del DO, se puede hacer una combinación de técnicas de acuerdo a las necesidades que se trate, o bien la empresa puede crear sus propias técnicas que puedan ayudarle en la obtención de información básica para generar el diagnóstico de la misma.

Audirac (1997), menciona otros métodos para recabar información como la encuesta, los collages y/o dibujos y el sondeo.

La investigación en los documentos de la organización son otra de las formas de recopilación de la información.

Así el consultor, puede elegir el método que se ajuste más a sus necesidades y a las condiciones de la organización.

2.2. DIAGNOSTICO.

El diagnóstico de una organización implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. La meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros. Por consiguiente, un buen diagnóstico determinará y asignará prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan.

Diagnosticar consiste en analizar los datos ya recopilados para presentar el estado actual de la organización. Generalmente durante esta fase se presentan dos aspectos de los problemas de diagnóstico de organización: el primero se refiere a cuales de los datos se deben acopiar y el segundo a la forma en que esos datos se interpretan y se presentan a los miembros de la organización.

A este segundo aspecto se puede llegar de dos maneras:

- Se discuten los datos escuetos con la dirección general, a la que se le pide que haga el diagnóstico dentro del marco de su propia estructura.
- El agente de cambio presenta su propio diagnóstico sin hacer explícito su modelo para analizar la conducta de la organización (Lorsch y Lawrence, 1974, citado en Margulies, 1993).

Beckhard (1969), subraya la importancia de las actividades del diagnóstico de esta manera. "El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas puede ser "equipos" naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción o un grupo de investigación, o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio o la fuerza de trabajo.

La segunda área del diagnóstico, son los procesos organizacionales que están efectuándose. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos con áreas comunes

de contacto, el manejo del conflicto, la fijación de objetivos y los métodos de planeación” (pág.29).

Como existen diversas formas u orientaciones para establecer el diagnóstico es importante considerar algunas normas o guías para hacer más certero el diagnóstico:

- Se debe considerar que lo observado puede ser producto de muchos factores dinámicos que actúan recíprocamente, y consecuentemente lo que se observa es sencillamente el resultado de las acciones recíprocas.
- Muchos datos representan síntomas y no causas, lo que puede derivar en la formulación de un diagnóstico no acertado.
- Lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar, se debe tener una aptitud para poder apreciar y tomar en cuenta los prejuicios personales.

Beckhard (1988) propone para poder identificar los aspectos que en el presente se necesiten modificar, debe tomar las siguientes medidas diagnósticas:

- Identificar y establecer prioridades dentro de la constelación de problemas relacionados con el cambio.
- Identificar los subsistemas relevantes y

- Evaluar su buena disposición para cooperar y su capacidad para efectuar el cambio considerado.

Weisbord (1976), citado en French (1995) propuso un modelo de diagnóstico consistente en “seis cuadros”, utilizado comúnmente. Consta en identificar seis áreas críticas (propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo), se usa como mapa cognoscitivo, examinando sistemáticamente los procesos y las actividades de cada cuadro, buscando señales de problemas. Prestando atención tanto a los aspectos formales de cada cuadro como a los informales. El aspecto formal se refiere a como se supone que suceden las cosas de manera oficial, mientras el sistema informal representa como suceden las cosas realmente.

Cuando revisa su modelo a Weisbord ya no le agrada el modelo enfermizo de diagnóstico de la organización centrado en los problemas, donde el diagnóstico es conducente a una lista de problemas y la intervención esta diseñada para remediar estos problemas. En lugar de ello prefiere enfocarse al “bienestar, para ayudar a las personas a lograr los futuros elegidos por ellas y crear lugares de trabajo que tengan significado y comunidad”.

En 1986, reconsideró su modelo de seis cuadros, proponiendo, lo que denomina “La tercera ola” en donde identifica cuatro “prácticas útiles”.

- Evaluar el potencial para la acción, buscar las condiciones en las cuales hay un liderazgo comprometido, buenas oportunidades de negocios y personas con energía.

- Reunir a "todo el sistema" en una habitación
- Enfocarse en el futuro
- Estructurar las tareas que las personas puedan desempeñar por sí mismas

2.3. ACCIÓN DE INTERVENCIÓN.

Intervención, "es la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio" (Audirac, 1997). El mismo autor explica que dentro del D.O., "las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo, intergrupo o sistema total para alcanzar metas) emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales" (pág. 79).

Beckhard (1969), menciona que si bien se ha hecho un diagnóstico para examinar la necesidad de cambio y el estado del sistema, ahora se debe realizar una planeación de la estrategia, referente al desarrollo de un plan para el mejoramiento organizacional, en donde se incluya que sistemas se van a aplicar, en qué orden, qué actividades deben iniciarse y qué recursos son necesarios.

Margulies (1993), considera que la intervención ocurre desde el momento mismo de la recopilación de datos, pues este proceso puede engendrar discusiones acerca de percepciones y sentimientos, de si se compartirá la información y de la determinación implícita de los problemas. Así, el hecho de recopilar datos per se, puede ejercer un impacto en el organismo.

Este autor considera que este sería un primer tipo de intervención. Proponiendo un segundo tipo de intervenciones, fruto de la elaboración de planes basado en el diagnóstico, cuyo objetivo explícito es resolver dificultades, retirar obstáculos y acumular energías para hacer resaltar la efectividad de la organización. Estas llevan implícito la aplicación de una tecnología del desarrollo organizador a cuestiones decisivas y a las oportunidades presentadas por el diagnóstico.

French (1995), define la intervención como “todas las actividades estructuradas en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de la tarea están relacionadas con el mejoramiento de la organización” (pág. 129). Las intervenciones son acciones planificadas para cambiar las situaciones de la organización que sus miembros desean cambiar. Se considera a la intervención como el vehículo para provocar el cambio.

Intervenir en el sistema cliente es interponer o interpolar algunas actividades en las actividades normales de la organización, de manera que las actividades de intervención se lleven a cabo además de las actividades normales o en vez de ellas” (French, 1995).

Para la implantación de un programa de DO, se debe de considerar algunos factores tales como:

1.- Estrategia de intervención o plan general

2.- Estructuración de las intervenciones

3.- Selección y secuencia de las actividades de intervención

4.- Las intervenciones y sus dinámicas.

Estrategia de intervención o plan general.- Aquí se integra el problema o la oportunidad a abordar, las metas y los resultados deseados del programa, así como la secuencia y oportunidad de las distintas intervenciones necesarias para alcanzar la meta

Estructuración de las intervenciones.- A través del tiempo se ha observado que considerando ciertos factores la estructuración de la intervención puede quedar "mejor". Estos factores son:

a) Estructurar de manera tal que las personas pertinentes se encuentren presentes y participen.

b) Estructurar para que las actividades se encuentren orientadas hacia los problemas u oportunidades generados por los mismos clientes.

c) Estructurar la meta y la forma de llegar a ella de manera clara y que tenga una alta probabilidad de alcanzarla con éxito.

d) Estructurar las actividad para que se incluya tanto un aprendizaje basado en la experiencia como un aprendizaje con una base conceptual-cognoscitiva-teórica.

e) Estructurar el ambiente de la actividad en donde los individuos se sientan “liberados” en vez de ansiosos o a la defensiva.

f) Estructurar la actividad para que los participantes aprendan la forma de resolver un problema particular y a la vez aprendan la forma de aprender.

g) Estructurar la actividad para que los individuos estén ocupados como personas completas, no como personas segmentadas.

Selección y secuencia de las actividades de intervención; Beer (1980), citado en French (1995) sugirió una serie de reglas de decisión para poder enfocarse en los aspectos pertinentes de la intervención:

a) Aumentar al máximo los datos del diagnóstico, sobre todo cuando no se sabe mucho acerca de la situación.

b) Aumentar al máximo la efectividad, de acuerdo a la secuencia de las intervenciones, las primeras intervenciones incrementan la efectividad de las subsecuentes.

c) Aumentar al máximo la eficacia, todas la intervenciones deben seguir una secuencia para evitar el gasto innecesario de recursos.

d) Aumentar al máximo la rapidez, siguiendo una secuencia se logra mayor rapidez.

e) Aumentar al máximo la pertinencia, iniciando con las intervenciones que causarán impacto en el desempeño o la tarea de la organización, para continuar con aquellas que impactan en los individuos o la cultura.

f) Reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional, generando una secuencia de intervenciones en donde se tenga menos probabilidad de crear efectos disfuncionales como ansiedad, inseguridad, desconfianza, expectativas frustradas, algún daño psicológico a las personas y efectos no anticipados o indeseados en el desempeño de la organización.

Las intervenciones y sus dinámicas. Es importante conocer los mecanismos causales fundamentales de las intervenciones, para asegurar que la intervención se ajuste a los resultados deseados. Blake y Mouton (1964), identificaron los tipos de intervenciones de acuerdo a sus mecanismos causales de la siguiente manera:

a) Intervención de discrepancia. Atrae la atención a una contradicción en la acción o en las actitudes y que conducirá a la exploración.

b) Intervención de teoría. Explica la conducta actual así como las hipótesis implícitas por medio de los conocimientos de las ciencias de la conducta.

c) Intervención procesal. Crítica la forma en que se está haciendo algo, para conocer si se están empleando los mejores métodos.

d) Intervención de relación. Enfoca a las relaciones interpersonales, logrando que afloren los problemas para su exploración y posible resolución.

e) Intervención de exploración. Somete a prueba dos diferentes planes de acción para conocer sus consecuencias, antes de la decisión final.

f) Intervención de dilema. Maneja un dilema imprevisto, para examinar las elecciones involucradas y las hipótesis que las sustentan.

g) Intervención de perspectiva. Desvía la atención de acciones inmediatas y exige y permite unos antecedentes históricos, un contexto y objetivos futuros para evaluar si las acciones aún están dirigidas al objetivo.

h) Intervención cultural. Examina tradiciones precedentes y prácticas en un enfoque directo y concentrado.

Debido a la amplia gama de intervenciones de las que se puede hacer uso French (1995), ha generado una clasificación por "familias" de intervenciones.

1) Actividades de diagnóstico. Referentes a las actividades de indagación acerca de la situación presente de la organización, buscando conocer cómo están las cosas.

2) Actividades de formación de equipos. Diseñadas con la finalidad de incrementar la operación efectiva de los grupos de trabajo.

3.- Actividades intergrupo. Relacionadas con la efectividad de los grupos interdependientes, enfocadas a considerarlos como un sistema y no como unidades separadas.

4.-Actividades de retroalimentación de encuestas. Enfocadas a trabajar en forma activa con los datos proporcionados por las encuestas y al diseño de planes basados en los mismo datos.

5.- Actividades de capacitación y educación. Diseñadas para mejorar las habilidades, capacidades y conocimientos de los individuos, así como de liderazgo, toma de decisiones, resolución de problemas, establecimiento de metas y planificación.

6.- Actividades tecnoestructurales o estructurales. Diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los grupos o individuos.

7.- Actividades de consultoría de procesos. Ayudan al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que ocurre en el ambiente del cliente y a actuar conforme a ello.

8.- Actividades de desarrollo organizacional del grid. Creado para mejorar las habilidades gerenciales y de liderazgo del individuo, del grupo y las relaciones intergrupo. Permite una planificación corporativa para el

mejoramiento, el desarrollo de las tácticas para su puesta en práctica, concluyendo con una fase de evaluación del cambio en la cultura de la organización y de mirar hacia direcciones futuras.

9.- Actividades de conciliación hacia terceras partes. Diseñadas para ayudar a los miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal, basadas en tácticas de confrontación y en la comprensión de los procesos involucrados en el conflicto y en la resolución del mismo.

10.- Actividades de orientación y consejo. Implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles a definir las metas de aprendizaje, a enterarse de cómo ven los demás su conducta y aprender nuevos modos de conducta que les permita ayudar a alcanzar sus propias metas.

11.- Actividades de planificación y establecimiento de metas. Incluyen teoría y experiencia de la planificación y el establecimiento de metas, empleo de los modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación y modelos de discrepancia de la organización ideal contra la organización real, entre otros. Se busca mejorar las habilidades a nivel de individuo, grupo y organización total.

12.- Actividades de planificación de carrera y vida. Basada en que los individuos planifiquen su carrera y vida y la forma en que deben actuar para lograrlo.

13.- Actividades de administración estratégica. Ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática sobre la misión y las metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y oportunidades y permite dedicarse a una planificación a largo plazo, de naturaleza tanto reactiva como proactiva.

14.- Actividades de transformación organizacional. Implica cambios a gran escala del sistema, como la filosofía administrativa, los sistemas de recompensa, el diseño del trabajo, la estructura de la organización, la misión de los valores y la cultura de la organización.

De estas técnicas, de acuerdo a lo que necesite la organización, se puede elegir el tipo de intervención necesaria. A partir de ello se definiría la técnica ya sea grupal o individual que cubra las necesidades e incremente la efectividad de los grupos de trabajo.

Sin embargo, las grandes empresas se enfrentan a un gran reto, no solo de aplicar un programa de D.O., sino buscar el apoyo de los participantes para que dicho proceso se pueda dar.

2.4 EVALUACIÓN DEL PROCESO.

Beckhard (1988) define a la evaluación como "el conjunto de actividades planeadas de recolección y análisis de información, emprendidas para suministrar a los responsables del manejo del cambio una evaluación satisfactoria de los efectos y/o del progreso del esfuerzo del cambio.

Considera que los siguientes puntos deben ser tomados en cuenta por quién maneje el cambio:

- 1.- Definir claramente el propósito que cumple la evaluación**
- 2.- Determinar los puntos de información por la gerencia**
- 3.- seleccionar los métodos de recolección de datos, considerando las restricciones en el tiempo y los recursos**
- 4.- decidir cuándo evaluar.**

Al respecto Beckhard (1988), considera que si esta bien definido el objetivo que pretende la evaluación, los esfuerzos se encaminaran hacia allá de tal manera que la información recolectada sea pertinente, siempre considerado los métodos apropiados para recolectar la información pertinente, tomando en cuenta las restricciones de tiempo y de recursos, así como la oportunidad para recabar dichos datos.

Para el D.O., la evaluación se convierte en algo difícil a decir de Herbert (1976), citado por Hodgetts (1992), la naturaleza de la aplicación del proceso, los escasos estudios sobre los efectos, en ocasiones pueden estar comprometidos con los resultados subjetivos y cargados de valores que forman los objetivos del D.O.

Para Hodgetts (1992), cada intervención debe ser específica para cada caso, de acuerdo con las necesidades de la organización y su personal. Por tanto se

debe de retroalimentar continuamente a los grupos para así evaluar su progreso y tomar pasos posteriores orientados a la acción conveniente.

El mismo autor considera que algunas intervenciones son más fáciles de evaluar que otras, sin embargo opina que manejadas de manera adecuada ayudan a integrar a la organización y sus principales subsistemas aplicando las ciencias de la conducta.

Burke (1983) citado por Michael (1983), menciona que aunque se encuentra al final del proceso, la evaluación es el eslabón que permitirá generar mayor información para un posterior diagnóstico. Su principal problema radica en la comparación, no se puede tener un grupo control que permita hacer una comparación, ni tampoco se cuenta con dos organizaciones que puedan ser comparables, por las diferencias distintivas de cada organización. Propone que no debe usarse únicamente una encuesta antes y después de la aplicación del programa, sino constantemente verificar los índices de ausentismo, rotación, quejas y productividad de igual manera los índices de actuación, confirmando la medida en que se logran los objetivos.

2.4 MANTENIMIENTO DEL PROCESO.

Mantener implica que una vez que el cambio se ha dado, la organización debe encontrar un poderoso incentivo capaz de lograr que el cambio se mantenga y no se vuelva a la situación anterior después de un tiempo.

En esta fase del proceso French (1995), afirma que se buscan alcanzar varios objetivos entre los que figuran:

- **Modelar el autoanálisis y la reflexión como medio de autoperfeccionamiento,**
- **Modelar los principios de investigación de las actuaciones relativas a la determinación de objetivos sumados a los circuitos de retroalimentación de datos para encauzar y valorizar las actuaciones.**
- **Trabajar para asegurar el dominio en las intervenciones y en todo el programa por parte de los miembros del organismo.**
- **Modelar la aptitud para descubrir y enfrentarse a los problemas y oportunidades en el medio interno y externo.**
- **Poner a prueba la eficiencia de las intervenciones a través de la retroalimentación dada por el mismo sistema.**
- **Poner a prueba la aplicabilidad del programa a las necesidades de la organización.**
- **Cerciorarse de que las intervenciones se hicieron en el momento oportuno y asegurarse que las consecuencias intencionales y no intencionales, no obstaculizan los objetivos de los programas de DO.**

La importancia de esta fase del programa radica principalmente en el hecho que si se dirige eficientemente el programa de DO, éste puede llevar al éxito del mismo, por ello en algunos casos de aplicación del DO, éste ha sido abortado por las organizaciones o han alcanzado un éxito relativo que va diluyéndose con el tiempo.

2.5 SEPARACIÓN DE LA RELACIÓN

Cuando el consultor considera que ha llegado el momento de iniciar la separación de la relación se han notado los siguientes rasgos (Schein, 1973):

- Se toma una decisión conjunta. Llega el momento en que el consultor siente que ya no podría realizarse ninguna actividad más, o bien es el propio cliente quien considera que ya podría continuar sin la ayuda del consultor.
- Reducción del compromiso. Se refiere a cuando el consultor o cliente consideran que la participación se puede bajar de nivel a ser una visita cada vez, o al acuerdo que lleguen entre ellos, sin que se termine la relación por completo.
- Renovación del compromiso. Aunque la relación haya terminado, el consultor puede llamar ocasionalmente al cliente para preguntar acerca de lo que ocurre en la organización. Aquí hay que tomar en cuenta que es preferible que el cliente sea quien se comunique con el consultor.

SUMARIO

El D.O., se ha conformado como una alternativa de respuesta ante la cantidad de problemas que enfrentan hoy día las organizaciones mexicanas, sin importar el índole de los problemas sean técnicos, administrativos o psicológicos. Es necesario que la organización, considere que haciendo un cambio dentro de la misma ésta puede volver a tener un grado de competitividad dentro de los mercados.

Es importante considerar que la participación de los miembros de la organización es determinante para el éxito del D.O. dentro de cualquier parte del proceso.

Un proceso de D.O., comienza cuando una organización ha observado que algo anda mal y necesita hacer un cambio pero no sabe cómo o cuál podría ser. El consultor es contratado para que haga un diagnóstico de la situación y proponga alguna técnica de intervención que pueda ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

Para lograr lo anterior el consultor utilizará algún método de recolección de datos entre los cuales se encuentran: entrevistas, cuestionarios, encuestas, observación, lectura de documentos e informes. Una vez con los datos, hace un análisis de la situación, la cual comentará con el encargado del cambio y le propondrá alguna técnica de intervención de acuerdo al problema detectado.

Una vez que se han puesto de acuerdo, se pone en marcha el plan para posteriormente evaluarlo y corroborar que ha funcionado. La parte final de

este proceso consistirá en apoyar a los ejecutivos de la organización para que aprendan a elaborar sus propios programas y den continuidad a dichos programas.

CAPITULO III.

LAS TECNICAS GRUPALES, EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La creciente demanda por parte de las organizaciones acerca del trabajo en equipo ha obligado a que la psicología se interese más por el estudio, la investigación y el desarrollo de los grupos.

3.1 ANTECEDENTES

Pese a la importancia que han tenido los grupos a lo largo de la historia del hombre, no es sino hasta la segunda década de este siglo cuando realmente se hacen estudios sobre los grupos (Cartwright, 1977), buscando planear y mejorar las técnicas de investigación que permitieran encontrar medidas confiables, estandarizar la observación, los diseños experimentales efectivos y la generación de un análisis estadístico de los datos.

El estudio de la dinámica de grupos, surgió en la parte final de la década de los cuarentas, cuando Kurt Lewin junto con un equipo de expertos, promovió la idea de que las relaciones humanas eran una parte de la educación importante que había sido descuidado por la sociedad (Rogers, 1970). A partir de la década de los 30's, Lewin, utilizando técnicas de investigación de las ciencias empíricas, basadas en la observación, cuantificación, medición y experimentación, comenzó su estudio de los grupos. Su interés se centró en el principio en los problemas sobre la vida del grupo, en entender como los fenómenos dependen unos de otros. Buscó descubrir los principios generales

respecto a las condiciones que producen los efectos. Otro punto de atención, fue explicar la forma en que los grupos influyen sobre la conducta, las actitudes, y la personalidad de los individuos así como, los efectos de las características individuales sobre el funcionamiento del grupo.

Se puede decir que la dinámica de grupos investiga la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y sus interrelaciones con individuos, grupos o instituciones.

Según Cartwright (1977), tiene cuatro características distintivas:

- Hace investigación empírica que sea teóricamente significativa
- Se interesa por la dinámica e interdependencia de los fenómenos
- Concede importancia a todas las ciencias sociales
- Sus hallazgos pueden aplicarse a mejorar el funcionamiento de los grupos y sus consecuencias sobre los individuos y la sociedad.

La dinámica de grupo apareció en un momento en que las ciencias sociales retomaban la importancia que tiene el grupo dentro de su particular campo de estudio. Es así, que en el caso de la Administración, con los resultados de los estudios de Mayo, se empieza a hacer hincapié en los grupos y en la generación de “relaciones humanas” dentro de las organizaciones.

Por otro lado, en el ámbito de la educación, debido a los cambios que se presentaron en esta área, se dió un giro al rol que tenía el profesor, ya no sólo como transmisor de conocimientos, sino como líder que despierta el interés y motiva el aprendizaje de sus alumnos. Esta experiencia fue aprovechada por la dinámica de grupos, estableciendo estrecha relación con los educadores y las escuelas de educación.

Sin embargo el mayor apoyo que tuvo la dinámica de grupos lo debe a la psicología experimental, Moede (1913) que desde principios de siglo comenzó a investigar , Allport (1924), Watson (1928), Shaw (1932), Gordon (1924), Sheriff (1936), Newcomb (1935), entre otros contribuyeron a su desarrollo. Pero fueron los estudios realizados por Lewin (1939), Lippitt (1940) y White (1937), los que más impactaron sobre la dinámica de grupos.

Pese a el poco tiempo en que se empezó a estudiar la dinámica de grupos, ésta ha evolucionado considerablemente y ahora nos encontramos con que hay diferentes enfoques teóricos para su estudio, lo que nos indica como se hacen los proyectos de investigación de acuerdo a la orientación que tenga el investigador, Cartwright (1977) menciona las siguientes como las más importantes.

- Teoría de campo (Lewin). Parte de que la conducta es producto de un campo de determinantes interdependientes (llamado campo vital o espacio social). Representan las propiedades estructurales de este campo conceptos topológicos y teorías de la predisposición a la actividad y las propiedades dinámicas mediante conceptos de las fuerzas psicológicas sociales.

- Teoría de la interacción (Bales, Homans y White, 1950). El grupo es un sistema de individuos que interactúan. Sus conceptos fundamentales son: La actividad, la interacción y el sentimiento. Se busca construir conceptos de orden superior en función de estos términos.
- Orientación sociométrica (Moreno, 1934). Estudia las elecciones interpersonales que mantienen unidos a los individuos.
- Teoría psicoanalítica. Busca explicar los procesos motivacionales y defensivos que le suceden al individuo. Sin embargo, esta orientación esta enfocada al individuo, aún así, ha influido en conceptos e hipótesis de la dinámica de grupos.
- Orientación de la psicología general. Surgen desde el momento mismo que los grupos están formados por individuos. Influyen en la dinámica de grupos las teorías de la motivación, el aprendizaje y la percepción.
- Orientación empírico-estadística. Formula la hipótesis que deberían de descubrirse los conceptos de dinámica de grupos de conformidad con procesos estadísticos, como el análisis factorial.
- Orientación de los modelos formales. Se trata de construir modelos formales con ayuda de la matemáticas, para manejar los aspectos limitados de los grupos

Todos estos enfoques no dan un panorama general sobre la importancia que tienen los grupos dentro de la vida de cualquier individuo. Desde que el

hombre nace, ya se encuentra incorporado a un grupo social, conforme va desarrollándose va cambiando a otro grupo de acuerdo a sus necesidades, por ello no podemos soslayar la importancia que tiene el grupo dentro de la vida de todo individuo. Es importante su estudio para poder llegar a comprender su conducta dentro y fuera de los mismos, así como la influencia recíproca que tienen sobre la vida de cada individuo y la sociedad.

El D.O., se enfoca principalmente a los grupos, o equipos, aunque también se manejan intervenciones a nivel individual. De las técnicas más usuales dentro de las intervenciones en grupo encontramos al laboratorio de sensibilidad, las reuniones de confrontación, tratamiento de conflicto intragrupal, análisis de rol, negociación de rol, análisis de campo de fuerzas y la parrilla administrativa o grid, entre otros.

A continuación se describirán, en lo general, algunas de las técnicas grupales más utilizadas en el Desarrollo Organizacional.

3.2 LABORATORIO DE SENSIBILIZACIÓN.

Se trata de una técnica de educación que recibe una variedad de nombres como Entrenamiento o Educación en Laboratorio, Grupos de Encuentro, Grupos "T", Grupos "A" y Grupos Autoanalíticos, entre otros. Es un esfuerzo de un pequeño grupo de personas encaminadas a hacer que sus miembros tengan más conciencia de sí mismos y del proceso de grupo (Bennis, 1964).

Desde sus inicios, ha generado muchas críticas, debido al tema principal que es la vida emocional del hombre, lo que busca es determinar como influyen las emociones de una persona en su relación con otras personas y en su capacidad para lograr un alto grado de competencia. En el entrenamiento en sensibilización, enfoca experiencias que suelen ser pasadas por alto o ignoradas, trata áreas afectivas del hombre. (Bennis, 1964).

Su origen se remonta a los estudios con grupos iniciados en el Instituto Tecnológico de Massachusetts, cuyo objetivo era entrenar a un grupo de profesionales para que aprendieran a trabajar con tensiones intragrupalas y a cambiar actitudes raciales. A la cabeza de este proyecto se encontraba Kurt Lewin (1946), apoyado por Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippitt, quienes jugaban el rol de líderes de grupo. En este estudio se formaron pequeños grupos de 10 personas, para conducir la discusión de grupo centrada generalmente alrededor del cumplimiento con la Fair Employment Practice Act. (Ley Estatal de Massachusetts, relacionada con actitudes raciales).

Los miembros del grupo relataban experiencias que interferían con el cumplimiento de las medidas de la parte del acta sobre la tarea de los demás, que debían estar ayudando a los compañeros que estaban teniendo problemas para desarrollar soluciones alternativas. Utilizando técnicas de desempeño de papeles para ayudar a los miembros del grupo a diagnosticar los problemas. Lewin asignó un observador a cada una de las sesiones de los pequeños grupos. La función de observador era grabar y cifrar las interacciones conductuales que se daban durante las reuniones de los pequeños grupos. Por

las noches se reunían los observadores y los líderes de los grupos para analizar lo que sucedía durante las reuniones de los pequeños grupos.

A estas reuniones nocturnas se fueron sumando algunos participantes que habían manifestado su interés por asistir a estas reuniones nocturnas cerradas. Al entrar los participantes del pequeño grupo a las sesiones antes señaladas, primero permanecieron como observadores, pero poco a poco empezaron a participar en las discusiones acerca de lo que percibían , generando una discrepancia entre la percepción que tenía el equipo y la percepción de los miembros del pequeño grupo. A estas sesiones Lewin les llamo "retroalimentación". Se considera que es la primera vez que los líderes del grupo, los observadores y los participantes del grupo, intercambiaban sus percepciones sobre el pequeño grupo. (Hansen, 1976).

De esta experiencia surge el Laboratorio Nacional de Entrenamiento en Desarrollo de Grupos, encabezado por Benne, Bradford y Lippitt (Lewin, muere en 1947).

Benne (1964), consideró que los grupos T, pasaron por dos periodos de evolución. El primer periodo comprende de 1949 a 1955 , considerándolo como la separación de las funciones extrañas al adiestramiento.

El segundo periodo abarca de 1956 a 1964, aquí se marco el énfasis en el proceso interpersonal del desarrollo del grupo, convirtiéndose en grupos de sensibilización.

Se considera que un grupo-T es una sesión no estructurada y sin una agenda, en la cual participan de 10 a 12 miembros con un entrenador profesional, que será el catalizador, y facilitador para el grupo. Los datos para el grupo surgen de la interacción del mismo, en la medida que los miembros se esfuercen por crear una sociedad viable para ellos mismos, así como de las acciones, reacciones, interacciones y sentimientos que de ella se desprendan o acompañen.

Del grupo-T, se derivan aprendizajes como aprender a ser más competentes en las relaciones interpersonales, aprender más acerca de uno mismo como persona, así como aprender como reaccionan los demás ante la conducta de uno y aprender acerca de la dinámica de la formación y del crecimiento del grupo. (French, 1995).

Las metas del grupo-T, varían de grupo a grupo, de acuerdo con el propósito del mismo, sin embargo por lo general se presentan las siguientes metas.

- **Aprendiendo como aprender.** Esto parte de la concepción del aprendizaje como una experiencia activa. La persona aprende al descubrir ciertos aspectos acerca de sí misma y sobre los demás, mediante el incremento de su participación en el desarrollo del grupo.

Mill (1972), citado por Hansen (1981) para explicar el proceso de aprendizaje dentro del grupo-T, utilizó la no confirmación “un miembro aprende cómo algunas de sus conductas son confirmadas como adecuadas por los otros miembros del grupo, y como otras conductas no son confirmadas por ineficaces”. El individuo aprende más de la retroalimentación de la no

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

confirmación, que de la confirmación mediante la misma. "Entonces reaprendiendo a aprender involucra algún tipo de presentación por el individuo, retroalimentación por parte de otros y experimentación con la nueva conducta" (pág. 90).

- La autocomprensión. Parte de los objetivos del grupo-T son ayudar a la persona a esclarecer su identidad y a incrementar su autoestima.

Bradford (1964), citado por Hansen (1981), postuló lo siguiente "En parte la gente obtiene su identidad por medio de la interacción con otras personas, en la diferenciación de los demás y en relación con la posición y función de la organización social" (pág.91). Para incrementar la autocomprensión se necesita recibir retroalimentación y apoyo por parte de los otros.

Argyris (1962), citado por Hansen (1981), sugirió que mientras un sujeto se entiende más a sí mismo, tendrá mayor oportunidad de poder discutir sobre algún aspecto de sí mismo evitando la distorsión (pág. 91).

Gibb (1964), citado por Hansen (1981), "afirmó que un individuo aprende a desarrollarse en la medida en que se acepta a sí mismo y a los demás" (pág.91).

Al integrarse un individuo a un grupo-T, tiene una concepción sobre sí mismo y sobre los demás, debido a la ambigüedad, se presenta una crisis de identidad entre los miembros del grupo, llevándolos a autoexaminarse y a interesarse en cómo los verán los otros y cómo podrán preservar su actual

identidad. Es a partir de aquí que los sujetos adquieren nuevos insights sobre sí mismos sobre los otros y sobre el mismo grupo.

- **La introspección sobre el funcionamiento del grupo.** Otra de las metas del grupo-T es aprender más acerca del funcionamiento del grupo así como establecer una membresía adecuada. Los miembros de grupo aprenden que una membresía inadecuada disminuirá la efectividad del grupo. Durante las sesiones teóricas, los miembros serán ayudados a hacerse más conscientes de las necesidades y estilos de conducta de otros participantes, analizando los papeles funcionales y obstaculizantes de cada miembro
- **Desarrollo de habilidades conductuales.** Se busca que los participantes sean capaces de transportar su comprensión hacia habilidades específicas de conducta. Es importante que los participantes desarrollen la capacidad de adquirir y mostrar habilidades, como la capacidad de escuchar; de expresar sus sentimientos e ideas en forma adecuada.

3.3 REUNIONES DE CONFRONTACIÓN.

Es una técnica desarrollada por Beckhard en 1967 y se refiere a una junta de todo un día en donde participan todas las gerencia de la organización, para estudiar la salud de la misma, es una forma sencilla, rápida y confiable genera datos acerca del momento que esta viviendo la organización.

Esta técnica se usa comúnmente en donde se disponga de tiempo limitado para las actividades y exista cohesión en el equipo de gerencia para

asegurarse un seguimiento. El grupo gerencial en su totalidad examina sus propias operaciones, o bien, la que la organización éste experimentado o haya experimentado recientemente un cambio.

Primeramente, el grupo genera información sobre los principales problemas, analiza las causas que los originan y establece el plan de trabajo para poderlos solucionar.

El proceso que sigue esta técnica es el siguiente:

Paso 1.- Establecimiento del ambiente (de 45 a 60 minutos). Se inicia la reunión con una exposición por parte del gerente de mayor jerarquía, acerca de las metas de dicha junta. Menciona la necesidad de una discusión franca y abierta acerca de los problemas y aclara que no habrá represalias por lo que se diga.

Le continua una exposición por parte del consultor acerca de la comunicación en las organizaciones y su importancia para la resolución de problemas.

Paso 2.- Recopilación de información (60 minutos) Se forman pequeños grupos heterogéneos (diferentes áreas y actividades), cuidando que dentro de cada grupo no quede incluido un superior con su subordinado. Los grupos trabajaran durante una hora, analizando alguno de los temas que ocasionan problemas a la organización. Los registradores hacen un lista con las conclusiones de la discusión.

Paso 3.- Compartir la información. (60 minutos). Los relatores de los pequeños grupos presentan sus conclusiones al grupo total, por medio de hojas de rotafolios. Para después clasificarlos por categorías

Paso 4.- Establecimiento de prioridades y planificación de la acción del grupo (75 minutos). Una vez hecha la clasificación se vuelven a formar equipos, ahora serán naturales de trabajo dentro de los cuales el gerente de mayor jerarquía será el líder. Se entregará a cada equipo una copia con la clasificación por temas hecha en el paso anterior. Se les pide a cada grupo que identifiquen y descubran los aspectos y problemas relacionados con su área, decidir las prioridades de dichos problemas y determinar los primeros pasos para la acción, tratando de remediar los problemas acerca de los cuales están dispuestos a hacer un compromiso de trabajar con ellos. Después identificarán los problemas que deberían ser atendidos por la alta gerencia. Y finalmente como comunicarán a sus subordinados los resultados de la junta de confrontación. En este momento se termina la reunión para todos los gerentes con excepción de la alta gerencia.

Paso 5.- Seguimiento inmediato por el equipo de mayor nivel (1 a 3 horas). Los miembros de la alta gerencia planifican los primeros pasos de acción y determinan cuales acciones se deberían emprender tomando como base lo que se ha aprendido en esa sesión. (Estos planes de acción serán comunicados a los demás gerentes en los días siguientes).

Paso 6.- Revisión del progreso (2 horas) Se hará una junta con el grupo gerencial total, de cuatro a seis semanas después , con el fin de analizar el progreso y revisar los resultados de la reunión de confrontación. Beckhard,

consideró que la junta de confrontación proporciona un medio rápido y preciso que permite diagnosticar la salud de la organización; promueve una identificación y resolución constructiva de los problemas; mejora la comunicación ascendente dentro de la organización e incrementa el interés y el compromiso con la acción de parte de todo el grupo gerencial.

3.4 TRATAMIENTO DE CONFLICTO INTERGRUPAL.

Es una técnica encargada de generar armonía entre grupos de trabajo y se considera una intervención de grupo-intergrupo. Se usa cuando en una organización se encuentran grupos que compiten unos con otros y busca enriquecer la cooperación y la comunicación entre los grupos de trabajo. A menudo, se emplea esta intervención dentro del mismo departamento o en grupos de departamento distintos que necesariamente deben coordinar esfuerzos para una máxima eficiencia de la organización. (Hodgetts, 1992).

El proceso que se sigue para la aplicación de esta técnica puede diferir entre consultores, sin embargo en esencia sigue los siguientes pasos:

Paso 1.- Se reúnen los líderes de los grupos con el asesor para conocer si estarían dispuestos a encontrar alternativas que pudiese mejorar la relación que existe entre los grupos. Si consideran que esto es posible, entonces se puede seguir adelante con el proceso.

Paso 2.- Se reúnen dos grupos en habitaciones separadas para desarrollar dos listas. En la primera lista se registrarán lo que piensan, sus actitudes, sus sentimientos y lo que piensan del otro grupo. o lo que aparenta ser el otro

grupo, los obstáculos que se interponen, etcétera. En la segunda lista se escriben las predicciones de lo que el otro grupo está afirmando respecto a ellos en su propia lista. Ambos grupos hacen las dos listas.

Paso 3.- Los dos grupos se reúnen para compartir la información anotadas en sus respectivas listas. Después de leer la primera lista ambos grupos; continuará el grupo 1, con la lectura de la segunda lista en la que anotó lo que esperaba que el grupo 2 diría respecto a él. Este paso termina con la lectura por parte del grupo 2, de la segunda lista.

Paso 4.- Ambos grupos retornan al salón de reunión asignado, para analizar lo que acaban de escuchar sobre sí mismos y el otro grupo. Se encontrará que muchos de los puntos de desacuerdo o fricción entre los dos grupos se deben a percepciones erróneas y a fallas de comunicación. Con esto se espera, que comprendan que los problemas que tienen son menos de lo que se imaginaban. En seguida a cada grupo se le asigna la tarea de desarrollar una lista de temas prioritarios que ambos grupos deben de resolver conjuntamente. cada grupo deberá hacer su lista.

Paso 5.- Nuevamente se vuelven a reunir los dos grupos y comparten sus listas. Después de la comparación, trabajarán de manera conjunta para desarrollar una lista general de conceptos y problemas a resolver. A cada concepto de la lista se le dará una prioridad, formulándose pasos a seguir para resolverlos. Dentro del plan para resolver los problemas se indicará quién hará qué cosa y cuándo. Así ambos grupos tendrán la certeza de que todos los conceptos prioritarios serán asignados.

Paso 6.- Se puede realizar una verificación ulterior para comprobar si los pasos de acción se pusieron en marcha. El propósito de esta ulterior verificación es asegurarse de que no se ha perdido el impulso de intervención intergrupos.

Esta técnica es muy útil sobre todo cuando los problemas son principalmente de relaciones humanas.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE ROL

Esta técnica fue desarrollada por Ishwar Dayal y John Thomas para aclarar los roles de la alta gerencia en una organización de la India. Su objetivo se centra en aclarar las expectativas del rol y las obligaciones de los miembros del equipo para mejorar la efectividad del mismo. Parte desde el momento mismo de observar que en las organizaciones los individuos desempeñan diferentes roles especializados que se manifiestan en diferentes conductas. Pese a ello, el titular del rol en ocasiones no tiene una idea clara de la conducta que esperan los demás de él, y por tanto no comprende lo que los demás pueden hacer para ayudarlo en el desempeño de su rol.

Esta técnica constituye una serie de pasos estructurados en los que el titular del rol, en combinación con los miembros del equipo, definen y delimitan los requerimientos del rol. Una vez definido, se le asigna el nombre de rol focal.

El primer paso consiste en el análisis del rol focal por parte del individuo que lo desempeña. El análisis se centra en su lugar dentro de la organización, la razón fundamental de sus existencia, así como su lugar para alcanzar las

metas generales de la organización, junto con las obligaciones específicas del puesto. En un pizarrón se anotarán las obligaciones y conductas específicas derivadas del análisis realizado y el equipo las discute. Esta discusión en la cual se incluyen y eliminan algunas conductas, se prolongará hasta que el equipo y el titular del rol queden satisfechos.

En el segundo paso se examinan las expectativas del titular del rol respecto a los demás. Éste enumerará sus expectativas de los demás roles en el grupo que afectan a su desempeño. Estas expectativas se discuten, modifican, aumentan y todo el equipo conviene en ellas.

El tercer paso consiste en explicar a los demás las expectativas y las conductas deseadas del rol focal. Aquí los miembros del equipo describen lo que desean y esperan del titular. Estas expectativas también se discuten entre todos los participantes hasta que convienen todos en ellas. Una vez concluido este punto, el titular del rol conviene en presentar por escrito un resumen del rol analizado, al cual se le conoce como perfil del rol.

Dayal y Thomas (1968), citados por French (1995), describieron el perfil del rol como: "conjunto de actividades clasificadas conforme a los elementos preescritos y discrecionales del rol, la obligación del rol con cada uno de los otros roles, y las expectativas de este rol con respecto a los demás en su conjunto. Visto en su totalidad, esto proporciona una amplia comprensión del espacio del rol de cada individuo" (pág. 185).

El perfil escrito del rol se revisa durante la siguiente junta antes de analizar otro rol focal.

3.6 TÉCNICA DE NEGOCIACIÓN DE ROL.

Roger Harrison en 1972, citado por French (1995), desarrolló esta técnica al investigar las causas de la ineffectividad del equipo que se presentan cuando las personas no están dispuestas a cambiar, porque eso significaría una pérdida de poder o de influencia para el individuo.

Esta técnica es una estructura impuesta para negociaciones controladas entre las partes, en las cuales cada una conviene por escrito, en modificar ciertas conductas a cambio de modificaciones en las conductas de los demás.

Para realizar esta técnica se requiere por lo menos de un día o dos, con una junta de seguimiento un mes después.

El primer paso consiste en hacer un contrato por escrito en donde se manifiestan las conductas que desean que los otros modifiquen (se debe hacer la aclaración de que son conductas laborales y no sentimientos acerca de las personas), esto quiere decir que deberán manifestar las conductas que quieren que hagan o hagan mejor los demás, que hagan menos o que dejen de hacer, o que mantengan inalterado; no se aceptan los cambios de conducta a menos que la otra persona también convenga en cambiar.

El segundo paso es diagnosticar el problema. Aquí el individuo piensa en la forma en que pueden mejorar su propia efectividad si los demás cambian su conductas en el trabajo. Después cada persona llena un formato de Diagnóstico del Problema para todos los demás miembros del grupo, en la cual se manifiesta aquello que la otra persona hiciera más, hiciera menos o

mantuviera inalterado. Después, los mensajes se intercambian entre todos los miembros, y los que recibe cada persona se anotan en el pizarrón para que todos las vean.

El tercer paso es el trueque de influencia o periodo de negociación, en el cual dos individuos discuten los cambios de conducta más importantes que quieren que haga el otro y los cambios que ellos mismos están dispuestos a hacer. Aquí cada persona debe dar algo de sí a fin de obtener algo de los demás. Frecuentemente este paso se celebra entre dos individuos mientras el resto del grupo observa. Después el grupo se divide en parejas de negociación. Este consiste en que las partes se hacen ofertas contingentes la una a la otra. La negociación termina cuando todas las partes quedan satisfechas, sabiendo que recibirán un beneficio razonable a cambio de lo que convinieron en dar.

3.7 TECNICA DE ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS.

Esta técnica propuesta por Kurt Lewin en el año de 1947, trata de un análisis vectorial que él considera se puede aplicar a los problemas sociales, al equilibrio social y al cambio social. Para Lewin el estado actual de las cosas es un equilibrio casi estacionario que representa una resultante en un campo de fuerzas opuestas. Un estado futuro de las cosas, solo se puede gozar desplazando el equilibrio actual, moviéndolo al estado deseado y estabilizando el equilibrio en este punto. Para mover el equilibrio de la condición actual a la deseada, se debe de alterar el campo de fuerza, añadiendo fuerzas impulsoras o eliminando las fuerzas restringentes.

Afirma que los fenómenos sociales tienden a estabilizarse en puntos de equilibrio, debido a que las fuerzas opositoras se equilibran con el paso del tiempo.

Para hacer un Análisis del Campo de Fuerzas se deben seguir los siguientes pasos:

Paso 1.- Decidir acerca de la situación problemática que se intenta mejorar y describir en forma precisa la condición actual.

Paso 2.- Describir detalladamente la condición deseada.

Paso 3.- Identificar las fuerzas y los factores que operan en el campo de fuerzas actual. Identificando las fuerzas impulsoras que presionan en dirección de la condición deseada; así como las fuerzas restringentes que lo alejan de la condición deseada. Para comprender el porqué las situaciones se encuentran de esa manera, tanto la identificación como la especificación del campo de fuerzas debe ser exhaustivo y profundo.

Paso 4. Examinar las fuerzas para detectar cuáles son las fuertes y cuáles las débiles así como las que se encuentren bajo control y las que no.

Paso 5. Mover el equilibrio de la condición actual hacia la condición deseada a través de las siguientes estrategias: incrementar las fuerzas impulsoras; eliminar las fuerzas restringentes; o hacer ambas cosas. Al respecto Lewin aconsejó que no es conveniente aumentar solamente las fuerzas impulsoras, debido a que se puede incrementar la resistencia y la

tensión en la situación. Por consiguiente se deben seleccionar varias fuerzas restringentes importantes y adaptables y desarrollar planes de acción para eliminarlas del campo de fuerzas. A medida que se eliminan las fuerzas restringentes, el equilibrio cambia hacia la condición deseada. Es así como se pueden proponer nuevas fuerzas impulsoras y desarrollar planes de acción para ponerlas en práctica.

Paso 6. Poner en práctica los planes de acción. Con ello se debe de alcanzar la condición deseada.

Paso 7. Estabilización del equilibrio en la condición deseada. Se debe establecer acciones que nos lleven a estabilizar el equilibrio y ponerlas en práctica.

3.8 PARRILLA ADMINISTRATIVA O GRID.

Este programa fue proyectado por Robert Blake y Jane Mouton a finales de la década de los 60's . Es un diagrama bidimensional que sirve para examinar y mejorar las prácticas de los administradores en el plano individual. Hay dos variables dentro de la parrilla, una de ellas determina la atención a la producción, en tanto la otra mide la atención a las personas. Cada variable contiene nueve grados, en donde se van conceptualizado cinco estilos básicos de liderazgo. (Hodgetts, 1992).

Es un programa de seis fases, cuya duración fluctúa entre 3 y 5 años, utilizando gran cantidad de instrumentos, que permiten valorar sus propios puntos fuertes y débiles. Enfocado a la aptitud, conocimiento y procesos

necesarios para la eficiencia en el nivel personal, de grupo, intergrupo y el organismo en su totalidad.

Blake y Mouton, citados por French (1979), explican que antes de iniciar el programa en el organismo, se selecciona un grupo de ejecutivos, que posteriormente serán instructores, para que asistan a un "Seminario Grid", con una semana de duración. A lo largo de esta semana los ejecutivos aprenderán los conceptos Grid, valorando su propio estilo, a través de la aplicación del cuestionario de administración tipo grid y el esquema de dos aspectos. Aprenderán a desarrollar aptitudes para la actuación en equipo, a resolver problemas y adquirirán la capacidad para criticar. También trabajarán en mejorar la aptitud en las comunicaciones y aprenderán a analizar la ideología de los equipos y de las organizaciones.

Para lograr el aprendizaje, se utilizan instrumentos y proyectos de estudios de equipos, valorados en función de su eficiencia, la crítica del desempeño de individuos y equipos y los elementos conceptuales que entran en el proceso.

De este seminario los ejecutivos pueden proseguir con cursos avanzados Grid, en donde se les enseñará los conceptos necesarios para las fases 2 a 6, de tal manera que serán capaces de conocer el programa y lo podrán aplicar en el propio organismo. Si desean continuar con cursos de Grid, lo siguiente será un seminario para instructores, en el cual aprenderán a manejar la fase 1.

La razón por la cual se les adiestra a los ejecutivos cumple con dos objetivos. Por un lado los gerentes aprenden a dirigir programas Grid de DO dentro de

su propio organismo y por otro lado pueden evaluar el enfoque para determinar si el organismo debe emprender una estructuración de este tipo.

El proceso que sigue este programa para su implantación dentro de una organización es el siguiente:

Fase 1a. La parrilla administrativa “grid”. Comienza con un seminario sobre el grid, al cual asisten todos los gerentes de la organización. La atención se dirige a la valoración de los estilos de las personas, como administradores observando la forma en que resuelven los problemas, en que hacen críticas y como juzgan las aptitudes para la comunicación. Se adquiere la capacidad para la resolución y crítica de los problemas, se esfuerzan en mejorar sus comunicaciones y desarrollan una pericia para el trabajo en equipo con un sentido de fusión de energías

Fase 2a. Desarrollo del trabajo en equipo. Enfocada hacia los equipos de trabajo dentro de la organización. Su meta es perfeccionar el trabajo en equipo dentro de la organización, mediante el análisis de la ideología de equipo, de sus tradiciones y materias similares. Desarrollan una aptitud para la elaboración de planes y en la solución de problemas. En esta fase se trabaja con problemas reales. En el transcurso de esta fase se retroalimenta a cada gerente acerca de su conducta individual y en equipo; esta crítica le permite entender qué concepto tienen las demás personas de sus cualidades y defectos en el trabajo dentro del equipo.

Fase 3a. Desarrollo intergrupos. El enfoque está en las relaciones entre los grupos y la finalidad en que los grupos evolucionen de prácticas y

procedimientos ineficaces entre las relaciones, a practicar un modelo ideal de relaciones. Este modelo ideal se logra a través de analizar por parte de cada grupo lo que debe ser la relación ideal, para después compartir los datos con los demás grupos y generar acciones para llegar al ideal y asignarlas las funciones establecidas. En esta fase se formulan los planes de operación para hacer que los grupos pasen del estado real al estado ideal en función a las relaciones entre ellos.

Fase 4a. Desarrollo de un modelo estratégico ideal para la empresa. El enfoque radica en la formulación de una estrategia general ideal para la organización. La tarea recae en la administración superior pudiéndose llevar hasta un año en concluirarla. Una vez terminada se prueban, evalúan y critican, los planes, estructuras, políticas y conceptos estipulados, proporcionando a la alta administración, un cuadro definido de los cambios que sean necesarios establecerse para lograr la excelencia.

Fase 5. Implantación del modelo estratégico ideal. En esta fase es donde se consume la mayor parte del tiempo, de dos a tres años. Aquí la organización trata de cerrar el vacío entre el punto en que se encuentra y el punto donde debe estar. Para lograrlo la empresa frecuentemente recurre al nombramiento de equipos de planeación con la finalidad de realizar estudios de conversión y determinar exactamente lo que se debe hacer. Se forma un equipo adicional de planeación, cuya tarea consiste en formar un "cuartel general" que funcione eficientemente con un mínimo de gastos indirectos. Una vez que terminaron las etapas de planeación y valoración, se implanta la conversión del organismo a su situación ideal.

Fase 6. Crítica sistemática. A esta fase corresponde la evaluación de los resultados del programa de la parrilla administrativa en el DO, de las cinco fases anteriores. Evalúan el progreso, identifican las barreras y se determinan los pasos posteriores. Se pone atención al reforzamiento de los nuevos métodos desarrollados a lo largo de estas cinco fases para convertirlos en prácticas comunes.

Para Blake y Mouton, citado por Hodgetts (1992), las organizaciones que han adoptado este programa, han logrado mejorarse sobre todo lo respectivo a menores costos y mayores beneficios y en general mayor eficiencia en la organización.

3.9 Técnica TKJ

El método TKJ fue desarrollado en Japón por Shunpei Kobayashi (1974), derivado de una modificación hecha al método "KJ", de Jiro Kawakita.

El TKJ, es un proceso estructurado de "inquirir colectivo", orientado al análisis y solución de problemas. Dicho análisis se basa en un consenso grupal, y las soluciones generadas involucran, generalmente, un alto grado de compromiso por parte de los participantes.

Liberman (1983) explica que en la aplicación de este método se involucran dos procesos:

- a) el proceso de tarea**
- b) el proceso de dinámica grupal.**

El proceso de tarea se divide en dos fases:

- búsqueda de esencias o causas, y
- búsqueda de soluciones.

Para la aplicación de este método se sugiere no sean más de 10 los participantes. Habrá un facilitador y tendrá una duración de entre 5 y 7 días en retiro.

Primera fase. Búsqueda de esencias o causas.

Para lograr esta primera fase se transita por tres momentos: a) tema central, b) generación de "hechos" y c) titulación.

a) Tema central. Se inicia al proponer un tema, alrededor del cual girará el método. Es conveniente manejar un tema que sea de interés para todos los participantes.

b) Generación de "hechos". Una vez propuesto el tema, cada participante deberá producir varios "hechos" relacionados con el tema. Los hechos deben satisfacer dos condiciones. 1) no deben contener juicios, deben ser verificables, y 2) deben referirse al evento que más impacto haya causado al participante en referencia al tema. Cada hecho se registrará en una tarjeta. Se recoge el conjunto de los hechos y se redistribuye entre los participantes, cuidando que ninguno tenga su propia tarjeta. Continúa con la lectura por parte de algún participante del hecho asignado y los demás participantes que tengan un hecho relacionado con el de la lectura lo lanza al centro de la mesa.

Se juntan los hechos relacionados entre sí , cuidando que estos no sean más de tres. De tal manera que se presentes conjuntos de hechos con tres tarjetas.

c) Titulación. Cada conjunto anterior se someterá a una titulación, que consiste en una discusión grupal para producir un hecho que contenga la “esencia” de las tarjetas contenidas en el conjunto. Ahora se llamará “hecho-esencia” y deberá cumplir con las siguientes condiciones: 1) no deberá ser un juicio, 2) no deberá ser muy general y, 3) no deberá ser una simple agregación de los hechos originales. Este momento concluye cuando los participantes están de acuerdo sobre el “hecho-esencia”. Al finalizar cada titulación se genera una sesión de reflexión, llamada “feedback”, en el cual a los participantes se les sugiere que digan lo que sintieron durante la sesión de titulación, con el fin de que tomen conciencia del efecto del consenso y la identidad grupal.

Segunda fase. Búsqueda de soluciones.

Esta segunda fase del TKJ , comienza con la propuesta de un conjunto de soluciones o acciones elementales, generadas por los participantes. Cada participante escribe en una tarjeta dos soluciones , que deberán satisfacer dos requisitos: a) deben referirse a soluciones concretas que puedan realizarse en un futuro inmediato y, b) deberán redactarse en primera persona, de manera tal que involucre al participante..

Las soluciones pasan por el mismo proceso que los hechos, en donde se redistribuirán las tarjetas con las soluciones entre los participantes, cuidando

que a nadie le toque la propia, un participante leerá una solución y los participantes que tengan soluciones afines las lanzarán a la mesa para formar conjuntos de tres. Cada conjunto se someterá a una titulación, de manera que se puedan englobar las soluciones primarias para formar las “soluciones-esencia”, que reemplazarán a las soluciones anteriores hasta llegar a formar la última solución, la cual deberá contener la esencia de todas las soluciones. Al finalizar se hará una sesión de reflexión al igual que en la fase anterior.

En las sesiones dedicadas a la reflexión los miembros del grupo intercambian verbalmente su percepción acerca del proceso de dinámica grupal. En estas sesiones el proceso es similar al utilizado dentro de los grupos T, siendo no estructurado. Es a partir de la expresión verbal de los sentimientos de los individuos dentro del grupo que se pueden conocer fenómenos como la interdependencia, las resistencias a las demandas de la tarea y la propia realidad

Con la repetición de estas sesiones el facilitador va interviniendo cada vez menos en el inicio de la sesión, sin embargo su intervención es importante para enfatizar las interacciones del “aquí y ahora”, también debe diferenciar la realidad de la fantasía acerca de sus miembros y en relación a él, e interpreta con el objeto de hacer evidente el comportamiento y sus efectos entre los participantes. Busca con ello una doble intención por un lado que el grupo en forma conjunta sea quien se haga cargo de los conflictos que se van presentando creando una difusión de responsabilidades y por otra parte hacer énfasis en la identidad grupal, como una imagen compartida consensualmente.

Como cada grupo posee su propia biografía, la interpretación se hace de acuerdo a los elementos que se encuentran presentes y surgen durante el transcurso de la interacción en el proceso, por tanto las modificaciones, transformaciones o evoluciones en el grupo sólo son perceptibles para quienes participan en él.

En este método el consenso actúa como balance entre lo cognoscitivo y lo emocional, buscando disminuir la dependencia del facilitador y el tiempo dedicado a la reflexión, mientras sea factible descifrar fenómenos y procesos grupales que afectan al desempeño en la tarea.

El papel que juega el facilitador como en otros grupos no estructurados es centrar el consenso, vigilando que no se hagan consensos espúreos, que participen todos los miembros, debe identificar las interacciones que obstaculizan el proceso de aprendizaje, apoyar a los participantes en la separación de los aspectos positivos y congruentes con los de la meta y su comportamiento, de los que son vistos como negativos por otros miembros y ocasionan conflictos que le impiden al grupo evolucionar. (Lieberman, 1983).

SUMARIO

Las técnicas anteriormente descritas son utilizadas en la aplicación de un programa de D.O. destinado a cambiar la conducta de los participantes, desde luego, se elegirán éstas con base a la problemática de la organización y de los participantes.

La aplicación de estas técnicas estará en razón de la creatividad del agente de cambio, las necesidades de la organización y las características de los participantes, razón por la cual el agente de cambio o facilitador debe ser una persona creativa, innovadora, flexible y responsable para poder tomar las técnicas y moldearlas según las necesidades determinadas en el diagnóstico.

CONCLUSIONES

Desde la aparición del hombre en la tierra, en su camino por el mundo ha estado acompañado por la conformación de grupos para su convivencia y supervivencia. No se explica la historia sin el comportamiento social del ser humano en este sentido.

Así lo han corroborado las distintas disciplinas que lo han estudiado desde hace mucho tiempo. Lo mismo la sociología que la antropología o la arqueología, han documentado el tránsito a través de los siglos del hombre, no como un ente aislado, sino como un individuo que se mueve en grupos.

Sin embargo, el estudio de este fenómeno social no ha sido abordado así por la psicología. Se mantuvo ausente de este análisis a lo largo de muchos años. Fue hasta 1944, cuando esta rama del conocimiento vía Kurt Lewin, empezó a explicar el comportamiento individual en grupos, dentro del área de la Psicología Social y del trabajo.

A partir de los estudios de Lewin, la psicología ha avanzado a pasos agigantados en el estudio de los grupos.

Es así que una vertiente del estudio de grupos está empezando a incorporarse a la vida cotidiana de las empresas, consideradas otra forma de generar relaciones entre grupos e individuos. Este enfoque administrativo lo conocemos como Desarrollo Organizacional.

Este enfoque administrativo, nos ayuda a modificar la conducta de los trabajadores para generar una organización eficiente, en donde el trabajador se siente a gusto e interesado en los objetivos de la organización.

Este logro de objetivos se alcanza al través de la aplicación de las dinámicas grupales ya que han demostrado ser la herramienta indispensable en la aplicación de cualquier programa de capacitación.

Su importancia radica en ser la parte operativa de los programas, pues entre otras cosas, permite la integración de los miembros que conforman los grupos, con la finalidad de alcanzar rápida y eficazmente los objetivos propuestos.

Además sin la aplicación de las dinámicas grupales los programas serían principalmente teóricos y no tendrían el mismo éxito que han logrado al ser vivenciales, ni permitirían la participación de los integrantes con el objeto de enriquecer el mismo, logrando así la conducta esperada.

También nos ayuda a explicarnos el porqué una organización se encuentra en cierta posición dentro del mercado. Esto es el porqué es exitosa la organización o las causas que están llevando a una empresa a una recesión o a la bancarrota.

El Desarrollo Organizacional, se ha incorporado como un enfoque administrativo que utiliza técnicas efectivas para poder lograr un cambio en la conducta de los individuos y la cultura de las organizaciones. Sin embargo el tiempo que requiere, la responsabilidad y compromiso que adquieren las

personas involucradas, han sido algunos de los obstáculos que han detenido su entrada en el ámbito de las organizaciones mexicanas.

Como sabemos los constantes vaivenes que tiene la economía en nuestro país, no permiten que podamos aplicar programas de Desarrollo Organizacional de lleno, pues si la moneda se devalúa, las organizaciones tienen que hacer algún recorte en presupuesto y generalmente lo primero que se elimina son los programas como éste.

Son pocas las tesis que versan sobre este tópico, pero de ellas podemos desprender el hecho de que las empresas mexicanas están empezando a utilizar este enfoque administrativo para poder actualizarse y adquirir competitividad dentro los mercados Nacionales e Internacionales.

Considerando las políticas actuales de modernización de la administración; este enfoque organizacional podría ser una de las alternativas para poder lograr el cambio que el sistema se propone. Pues es necesario mantener un nivel de competencia con los países del norte por el Tratado de Libre Comercio y los avances de la tecnología.

Cuando se intenta aplicar un programa de Desarrollo Organizacional, se tiene que empezar por los puestos de más alta jerarquía; lo que posibilita un cambio en cascada. Sin embargo esto mismo resulta que es un problema, pues los ejecutivos y administradores se les ha cargado tanto de trabajo que no les dan tiempo de involucrarse en un programa de esta naturaleza.

Otro de los elementos que no han permitido la aplicación total en las organizaciones, es la poca difusión que se le dan a estas técnicas y la falta de personal capacitado en esta técnica que permitirá su masificación.

Podemos decir de manera general que el Desarrollo Organizacional tiene tantos pros como contras. Serán los administradores de las empresas los que con el tiempo y la utilización de esta técnica vayan difundiendo información sobre ello y logre que sean más las empresas que puedan llevar a cabo estos programas.

BIBLIOGRAFIA

- AUDIRAC CAMARENA, Carlos Augusto., DE LEÓN ESTAVILLO, Verónica., DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ, Alberto., LÓPEZ GARCÍA, María Elena. y, PUERTA NEGRETE, Lourdes Isabel. A B C del Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas, México, 1997. 3a. ed.
- BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos. ed. Fondo Educativo Interamericano. E.U.A., 1973.
- BECKHARD, Richard y, HARRIS, Reuben T. Transiciones Organizacionales. Administración del Cambio. ed. SITESA, México, 1988.
- BENNIS, Warren. Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. ed. Fondo Educativo Interamericano. E.U.A., 1973.
- CARTWRIGHT, Dorwin. Dinámica de grupos. ed. Trillas. México, 1971. 1a. ed. en español.
- CASTAÑO AZMITIA, Darvelio Alberto., SÁNCHEZ BEDOLLA, Graciela. y, WICAB GUTIÉRREZ, J. Esther. Desarrollo Social y Organización. ed. IEE, S.A., México, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. ed. Mc Graw-Hill, Colombia, 1994, 2a. ed.

- CHRUDEN, Herbert J. y, SHERMAN Jr., Arthur W. Administración de personal ed. CECSA. México, 1989. 11 a. impresión.
- DE FARIA MELLO, Fernando Achilles. Desarrollo Organizacional, enfoque integral. ed. Limusa, 1997, 12a reimpresión.
- FERRER, Luis. Guía práctica de Desarrollo Organizacional. ed. Trillas, México, 1979.
- FRENCH, Wendell L., BELL, Cecil H. Desarrollo Organizacional. ed. Prentice Hall, México, 1996 , 5a.ed.
- FRENCH, Wendell L. y, BELL, Cecil H. Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. ed. Diana. México, 1981.
- FULMER, Robert M. Administración y Organización. ed. CECSA. México, 1987. 2a impresión.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto., FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. y, BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. ed. Mc Graw-Hill. México, 1991.
- HANSEN, James C., WARNER, Richard W. y, SMITH, Elsie M.. Asesoramiento de grupos. ed. Manual Moderno. México, 1981.
- HODGETTS, Richard M. y, ALTMAN, Steven. Comportamiento de las Organizaciones. ed Mc Graw-Hill. México, 1992.

- HUSE, Edgar F. y, BAWDITCH, James L. El Comportamiento Humano en la Organización. México, 1980.
- LAWRENCE, Paul R. y LORSCH, Jay W. Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción. ed. Fondo Educativo Interamericano. EUA, 1973.
- LIBERMAN SHKOLNIKOFF, Sofia. El TKJ, para lograr el consenso. Tesis Facultad de Psicología. UNAM, 1983.
- MARGULIES, Newton. y, RAIA, Anthony P. Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología. ed. Diana. México, 1993. 9a. ed.
- MICHAEL, Stephen., LUTHANS, Fred., BURKE, Warner. y, HIDDEN, Spencer. Técnicas para el Cambio Organizacional. Mc Graw-Hill, México, 1983.
- ROGERS, Carl. Grupos de Encuentro. ed. Amorroutu editores. Argentina, 1990. 7a reimpresión.
- SÁNCHEZ FERNÁNDEZ, Elda L. Administración Creativa, Método TKJ. Facultad de Psicología UNAM, 1991.
- SCHEIN, Edgar H. Consultoría en procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional. ed. Fondo Educativo Interamericano. E.U.A. 1973.