



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**Conocimiento y Aplicación de las Técnicas de
Desarrollo Organizacional en la Industria
Automotriz y los resultados obtenidos
por quienes las hayan aplicado.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE :
Licenciado en Administración
P R E S E N T A N :
Socorro del Carmen Aviles Sánchez
Arturo Villalobos Lugo

Director del Seminario: L. R. I. AMADO AGUIRRE EGUIARTE



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION -----	1
CAPITULO 1. ANTECEDENTES GENERALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL -----	5
CAPITULO 2. EL CAMBIO -----	22
2.1 TEORIA DEL CAMBIO -----	25
2.2 LA REACCION AL CAMBIO -----	27
2.3 COMO TRATAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO -----	30
2.4 FASES DEL PROCESO DE CAMBIO -----	34
CAPITULO 3. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL -----	45
3.1 DEFINICION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ----	47
3.2 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ----	52
3.3 VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL -----	54
3.4 CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL -----	60
3.5 ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL -----	67
3.6 TECNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL -----	70
CAPITULO 4. PROMOTORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL -----	74
4.1 AGENTES DEL CAMBIO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL -----	74
4.2 AGENTES DEL CAMBIO PROFESIONALES -----	76
4.2.1 HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, ACTIVIDADES, MOTIVACIONES Y REQUERIMIENTOS DE LOS AGENTES DEL CAMBIO-----	82

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

¿Es acaso necesario promover nuevas técnicas de Administración...?

Las empresas de fines del Siglo XIX y las de principios del Siglo XX han tenido un desarrollo un tanto homogéneo, y encontramos numerosas empresas que tienen 50 ó más años de vida.

¿Podrían los fundadores de éstas empresa lograr nuevamente el éxito, si se vieran en la necesidad de crear en la actualidad una empresa, utilizando los mismos métodos?

Tenemos que considerar que el ambiente actual es muy diferente al de hace 50 años, por lo tanto no podemos Administrar - y Dirigir Empresas de Hoy y Mañana con Técnicas de Ayer.

La necesidad de implementar nuevas técnicas de Administración, se debe a que en la actualidad existe un mayor número de consumidores, incremento en el poder adquisitivo, volúmenes mayores de consumo, territorios de venta también mayores, mecanización de empresas, menos horas de trabajo, incremento de impuestos fiscales, progresos técnicos con sus especialidades, mano de obra más especializada y por lo tanto más cara, una mayor competencia, reparto de utilidades a los trabajadores, etc.

Esta enumeración nos hace comprender porque el problema de la Administración es cada día más difícil, y porque los métodos empleados ayer se vuelven obsoletos, ya que solamente se basan en la experiencia.

La razón de que exista una empresa ha cambiado notablemente, ya no se trata únicamente de la remuneración del propietario de la empresa y de la parte que corresponde al Gobierno, a través de los impuestos que van en aumento, sino que ahora hay que considerar también, lo siguiente :

- La posibilidad de autofinanciamiento, para la expansión de la empresa.
- La necesidad de reconstruir el capital perdido por las -- devaluaciones sucesivas.
- El desarrollo de estrategias gerenciales apropiadas para las condiciones cambiantes en que operan.
- En sí cambiar el sistema tradicional en que laboran las - organizaciones, para que puedan afrontar mejor el ambiente cambiante.

Por lo que nos vemos en la necesidad de aplicar no solamente controles y procedimientos contables, técnicas de ingeniería, costos, automatización o informática, sino también técnicas Administrativas que involucren todo el sistema, tanto material -- cómo humano , una de las más modernas y recientes técnicas, es aquella que se le ha denominado con el nombre de Desarrollo Organizacional (la cual es objeto de nuestro estudio). El meollo -- del Desarrollo Organizacional, como lo llaman frecuentemente quienes lo practican, se halla en la innovación y el cambio. Los conocimientos y los procedimientos técnicos en evolución han sido fruto de aplicar la investigación científica de la conducta a -- los sistemas de organización en marcha. Casi todo lo que se ha - escrito en este terreno es de orden descriptivo y se basa en experiencias individuales. Evidentemente existen grandes variaciones en los múltiples y diferentes enfoques a este tema.

Sin embargo la intención de nuestro trabajo no es presentar una teoría general única del Desarrollo Organizacional, sino más bien un panorama del estado actual que guarda dicha técnica, es decir, un análisis o estudio del conocimiento y aplicación del -- Desarrollo Organizacional en las empresas (Industria Automotriz) para que éstas estén preparadas para afrontar los constantes cambios que se presentan en la actualidad.

Este trabajo esta dividido en cinco partes. En la primera -

se estudian los antecedentes del Desarrollo Organizacional partiendo de los antecedentes mismos de la Administración, enunciando los hechos que caracterizarán a las diversas escuelas, sobre todo por sus aportaciones dentro de la Administración y para comprender mejor el por qué de la necesidad de crear nuevas técnicas como el Desarrollo Organizacional.

En la segunda parte, pretendemos que se conozca y comprenda lo que realmente significa el cambio para la organización; -- así como su importancia y repercusión en la misma, fundamentando el significado que tiene el cambio en nuestros días. En este capítulo hacemos una breve descripción de las reacciones que el ser humano tiene ante el cambio, así como la forma de vencer la resistencia que pueda oponer a dicho cambio; por último enunciamos y analizamos las fases del cambio.

En la tercera parte, mencionamos las diferentes definiciones que se han escrito acerca del Desarrollo Organizacional por los principales investigadores. Se hace una descripción de las características del Desarrollo Organizacional, así como las etapas -- que deben seguirse para su implantación.

En la cuarta parte teórica de nuestro trabajo se da un panorama de las características mínimas que debe reunir el Agente de Cambio, como son habilidades, conocimientos, actitudes, motivaciones, etc. Así mismo hablamos del medio en que el Agente de Cambio se puede desenvolver, o sea, interna o externamente (es decir, dentro de la organización o fuera de ella, respectivamente).

En la quinta y última parte del presente trabajo se da un panorama general a los administradores acerca del conocimiento y aplicación del Desarrollo Organizacional en las empresas (Industria Automotriz), con objeto de que se haga conciencia, de que -- sí, las empresas en la actualidad están preparadas para hacer -- frente a los constantes cambio que se están dando, tanto tecnológica como socialmente.

Y así poder actuar, los administradores como agentes de cam-

bio, realizando las innovaciones necesarias en las organizaciones para que éstas puedan sobrevivir en este mundo de constantes cambios, tomando en cuenta sobre todo, al factor más importante-- dentro de cualquier organización, al Ser Humano.

C A P I T U L O 1

ANTECEDENTES GENERALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los antecedentes del Desarrollo Organizacional los encontramos en los orígenes de la Administración.

El Surgimiento de la Industria

Con anterioridad a la aparición del Sistema de Producción en las fábricas, los medios más usados para la manufactura de artículos de consumo, lo fueron los sistemas de "artesanías" y las "unidades familiares" de producción a destajo. En Inglaterra y Europa Occidental, fue donde la producción logró progresar más durante los últimos años de la Edad Media. Entonces la Administración era muy simple, cada artesano trabajaba por sí solo y con sus propios medios. Los intereses de las empresas y las relaciones comerciales eran reguladas por los Gremios de Artesanos, constituidos cada uno por los miembros de un mismo ramo vocacional, tales como: el gremio de zapateros, carpinteros, ... etc.

Cada una de estas Asociaciones defendían sus propios intereses y se encargaban de fijar los precios, establecer los salarios, regular las condiciones de trabajo, dictar las normas de calidad, etc.

El sistema de producción a destajo realizado en las casas de los artesanos, constituyó la transición entre los gremios y el sistema de producción en las fábricas.

Se da el nombre de Revolución Industrial a los acontecimientos técnicos y económicos que comenzaron a realizarse en el mundo hacia la mitad del Siglo XVII y que continúan llevándose a cabo en el presente. Debido a las condiciones del medio, surgió primero en Inglaterra, para luego extenderse a Europa y Estados Unidos.

El proceso se inició con la aparición de una serie de inventos (el telar, la máquina de vapor, el torno mecánico, etc.), máquinas que contaban con su propia fuerza motriz, por lo que desplazaron el trabajo manual y constituyeron una gran aporta---

ción para el sistema de producción en las fábricas.

Por lo tanto los empresarios dirigieron sus esfuerzos organizativos hacia la producción, con lo que se constituyó una era de producción industrial llamada "del taller".

El movimiento de la Administración Científica de la industria surgió durante la primera mitad del Siglo XX, para hacerle frente a los problemas que se presentaban, debido al crecimiento y expansión de las empresas modernas.

El desarrollo del sistema de producción en las fábricas ha creado problemas de Administración, debido a la combinación y coordinación de los diferentes factores de producción (hombre, materiales y máquinas).

La ciencia de la Administración se quedó muy atrás comparada con la evolución técnica, durante esta nueva era de la industrialización.

El administrador en el Siglo XIX, era autoritario, sumamente enérgico y formado a sí mismo en la práctica. Para administrar la empresa, él confiaba en su intuición y empleaba prácticas y procedimientos sumamente empíricos. No obstante que había especialistas entrenados en técnicas de fabricación, era cierto también que no existían especialistas entrenados en la Administración Científica industrial. Los problemas de naturaleza administrativa se resolvían por medio de métodos improvisados conforme éstos se iban presentando. La complejidad del mundo moderno, demandaba en los negocios la atención de especialistas en Administración, lo mismo que en técnicas de producción.

El movimiento de la Administración Científica comenzó con la investigación de Frederick Wilson Taylor (1856-1915), objeto las prácticas de los métodos administrativos tradicionales.

Sus primeras conclusiones (1890), fueron las que condujeron a la ciencia de la Administración, por este motivo se le conoce como su fundador. Sus ideas se llamarón:

Deberes de la Administración:

1. Los administradores deben desarrollar un sistema por cada elemento de trabajo, en el cual la ciencia reemplace los viejos métodos empíricos.
2. Que los administradores seleccionen científicamente y posteriormente entrenen, enseñen y perfeccionen al trabajador, en contraposición con el pasado, cuando éste era el que escogía el trabajo a su gusto y se adiestraba como mejor podía.
3. Los administradores deben cooperar con los trabajadores para asegurarse que el trabajo se haga de acuerdo con los principios científicos que se hayan establecido.
4. Hay una división casi igual de trabajo y de responsabilidad entre la administración y los trabajadores. Los administradores deben tomar por su cuenta todo aquel trabajo para el cual están mejor preparados que los trabajadores; para que no recaiga todo el trabajo y la responsabilidad sobre los trabajadores (1).

Los principios anteriores, y la aplicación limitada que les dió Taylor, fué solamente el comienzo de una solución revolucionaria que constituía un reto para los métodos tradicionales de los negocios.

También instituyó una oficina encargada de preparar el trabajo y las instrucciones a los obreros, analizando:

1. ¿Cuál es la forma más conveniente de ejecutarlo?
2. ¿Cuáles son las herramientas y máquinas adecuadas?
3. ¿Cuál es la tarea diaria razonable?

El empirismo fué sustituido en esta forma por la observación el análisis y la experimentación, base de sus investigaciones (2).

Frank Bunker Gilbreth, a diferencia de Taylor que puso todos sus esfuerzos en problemas de taller, Gilbreth los puso en implementar el trabajo mismo. Su interés residía en desarrollar al máximo el potencial del hombre, a través del entrenamiento efectivo, mejores métodos de trabajo, herramientas, ambiente adecuado y una actitud psicológica saludable.

La aportación más importante de Gilbreth, es la de haber in tentado inculcar en la mente de los administradores que todo debería de ser probado en cuanto a su capacidad y aplicabilidad y que aún lo más nuevo debe dejarse si se logra otra mejora, la -- búsqueda del mejor camino (3).

Como continuador e innovador de las técnicas de Taylor, surgió hacia 1915 Henry Fayol. Sus principales aportaciones a la Administración son: la universalidad de la teoría administrativa, ya que la consideraba como una actividad común a todas las organizaciones humanas, sea la casa, los negocios o el gobierno (4); para él existen seis funciones esenciales en una empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad y administrativas), (5); conceptualizó el primer proceso administrativo (previsión, organización, dirección, coordinación y control); estableció catorce principios administrativos, como base de su teoría (6); definió las características que deberían de reunir - los administradores; señaló la importancia de enseñar la administración en las escuelas y universidades.

La primera etapa en el desarrollo de la Administración, lo constituye la Administración de Cosas, se puede entender como - "un conjunto de actividades que tienden a obtener el máximo aprovechamiento de los factores materiales".

La segunda etapa la constituye la Administración de Personas, aparece después de la Segunda Guerra Mundial.

En vista de la importancia de contar con bases y principios de administración, sorprende ver que sólo en las últimas décadas se ha producido el desarrollo de la teoría administrativa y que los empresarios y otros hombres de negocios se hayan concientizado de su necesidad, sólo a partir de la Segunda Guerra Mundial.

Al examinar las razones para este desarrollo tardío, se debe considerar que por mucho tiempo las actividades de comercio - se consideraron como una ocupación poco respetable. A pesar de - que en la Edad Media se crearon ciertas actividades de crédito, de seguros y de comercio, que con otras similares estaban bien

desarrolladas en la época de la Revolución Industrial.

En cierto modo la tendencia de aislar cada una de las disciplinas que constituyen las ciencias sociales también ha sido causa de este retraso, y de que sólo hasta hace pocos años se comenzaran a utilizar en la Administración las investigaciones de los sociólogos, como en el caso de las teorías sobre organizaciones formales e informales. Lo mismo ha ocurrido con las investigaciones de los psicólogos en cuanto a la motivación individual, la reacción a la autoridad y el significado y medida del liderazgo, que sólo en los últimos años se ha incorporado al campo de la Administración.

El desarrollo de la teoría administrativa ha tenido gran impulso, como resultado de haberse reconocido la importancia de las relaciones humanas en busca de un sistema efectivo de empresas. La gran depresión del año de 1929, evidenció la inconformidad de las gentes, que se tradujo en la política del "nuevo trato" y en el auge del sindicalismo.

Los programas de defensa, puestos en marcha durante la Segunda Guerra Mundial, tuvieron una importancia aún mayor en el desarrollo de la teoría administrativa. El énfasis puesto en producir al menor costo en recursos materiales y humanos, concentró la atención en el papel del administrador, a todos los niveles de la organización, como factor principal en el logro de los objetivos. En años de la posguerra, la importancia de los administradores ha aumentado; debido a que los avances técnicos hasta entonces alcanzados, aumentaron la brecha entre los conocimientos técnicos y administrativos.

Esta década de fabril actividad productiva estimulada por preparativos militares, aceleró la tendencia hacia empresas más grandes y complejas, y por tanto, aumento la dificultad de las labores administrativas. A medida que los métodos y los productos de las empresas se han hecho más complejos, y más difíciles las relaciones con otras empresas, con los consumidores, los trabajadores y el gobierno, han aumentado las necesidades de contar

con administradores expertos aún en las empresas pequeñas (7).

Ante esta situación los empresarios y estudiosos de la Administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista psicológico. Dentro de esta corriente de las Relaciones Humanas, encontramos los trabajos de Mary Prkerr Follett, en los cuales destacó la importancia del hombre en la organización y afirmó que las organizaciones son fuentes de conflictos y que estos deben ser manejados positivamente; fué la primera en insistir en la aplicación del método científico, a aspectos psicológicos de la Administración; consideró importante el problema del mando y la coordinación, y los factores que los condicionan; agregó dos vocablos a la Administración: "unión" y "pensamiento de grupo" (8).

Otro representante de ésta corriente es Elton Mayo, él y su grupo de trabajo iniciaron sus estudios en la Hawthorne, partiendo de la hipótesis de que: "las condiciones físicas de trabajo afectaban de manera determinante en la producción" (9); la investigación no pudo demostrar que existiera una relación directa entre los factores ambientales y la productividad, pero obtuvo otros resultados interesantes. Los estudios de Hawthorne señalaron que la Administración necesitaba estudiar y entender las relaciones entre las personas; se encontró que el factor más importante que afectaba la productividad de la organización, eran las relaciones interpersonales que se desarrollan en el trabajo, no sólo el salario y las condiciones de trabajo. Mayo descubrió que cuando los grupos informales se identificaban con la administración, como sucedió en Hawthorne gracias al programa de entrevistas que se practicó, la producción aumentaba. En vista de que muchas de las sugerencias dadas por los trabajadores se estaban realizando los trabajadores empezaron a sentir que la Administración los consideraba importantes, como individuos y también como grupo; ahora estaban participando en el funcionamiento y futuro de la empresa, y no simplemente ejecutando tareas que no eran retadoras ni apreciadas (10).

Mayo vió en la formación de grupos informales una acusación

contra toda una sociedad que trataba a los seres humanos como máquinas insensibles, preocupados por un interés económico personal. Esta medio negaba la satisfacción de las necesidades de estima y autorrealización en el empleo. En sulugar, se satisfacían únicamente las necesidades fisiológicas y de seguridad (necesidades que Maslow explica ampliamente, y que se analizarán en forma detenida, más adelante). La carencia de medios para satisfacer otras necesidades conducía la tensión y la frustración en los trabajadores.

Mayo llamó a estos sentimientos de impotencia "anomia". Se daba por sentado que las personas estaban dominadas primordialmente por necesidades fisiológicas y de seguridad, y que deseaban ganar tanto dinero como pudieran con el menor trabajo posible, Mayo llamó a esta suposición la "hipótesis de la chusma" (11).

Posterior al Humano-Relacionismo, surge la corriente Estructuralista, la cual viene a ser una síntesis de las escuelas científicista y humano-relacionista, en lo que a sus conceptos se refiere además de que toma en consideración algunos elementos de los análisis realizados por Max Weber, en relación a la organización; entre otros el concepto de burocracia, la clasificación de la autoridad y su modelo ideal de la burocracia.

La diferencia que existe entre el estructuralismo y las dos corrientes anteriores, es al análisis que hace de las relaciones existentes entre la empresa y el sistema social que la rodea; estudia además una serie de conceptos ya elaborados por estudiosos de la Administración y que están relacionados con el medio social, entre los cuales se encuentra:

- a) El análisis de los elementos formales e informales de la organización y su relación entre ambos.
- b) La relación de los grupos informales dentro y fuera de la organización.
- c) Dirigen su análisis a todos los niveles de la organización.
- d) Estudian todo tipo de estímulos, así como su interdependencia e influencia mutua.

e) Estudian las relaciones, intercambios e influencia entre la organización y su medio ambiente (12).

Estos conceptos que caracterizan al estructuralismo, parten además de los estudios que sociólogos y algunos otros especialistas de las ciencias del comportamiento han realizado sobre la organización, a fin de determinar la influencia que tiene el medio ambiente social sobre éstas y cómo los conflictos, contradicciones de la estructura se reflejan en la organización, se esta de cualquier tipo.

Por otra parte dichos sociólogos analizan las relaciones sociales dentro del área administrativa, basandose en los objetivos, la tipología, las relaciones sociales dentro de las organizaciones, así como la relación con su medio ambiente y los conflictos en la organización.

Los estructuralistas no pretenden resolver los problemas estructurales, por considerarlo imposible, por lo tanto sólo tratan de controlar o suavizar simplemente las expresiones de los conflictos. Los principales representantes de esta corriente son: Max Weber, Renate Mayntz, Ralf Dahrendorf y Amitai Etzioni.

Casi en forma paralela al Estructuralismo Europeo surge el Neohumano-Relacionismo en los Estados Unidos, denominada así, -- porque viene a ser una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la organización. Toma elementos del estructuralismo, tales como la relación entre la organización productiva y el medio ambiente social, económico y político, la importancia de la vida social y la dinámica de ésta dentro de la organización (13).

Los estudios del neohumano-relacionismo estan orientados principalmente al desarrollo de técnicas y procedimientos que permitan controlar las relaciones humanas que se dan en las organizaciones.

El neohumano-relacionismo tiene como objetivo principal el análisis de las relaciones humanas dentro de la organización y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía entre éstas, pero

enfoca su análisis únicamente a la organización productiva. Pretende que el trabajador se sienta que participa en las decisiones que se toman dentro de su trabajo, sustituye el poder por la participación. Esta corriente toma sus principios básicos de conceptos desarrollados por psicólogos y conductistas, para controlar la actitud y conducta de los trabajadores; para hacerlos sentirse copartícipes pretendiendo desaparecer la autoridad.

Sus principios son:

- a) Consideran que el trabajo es la actividad principal del hombre y que de ella depende su satisfacción o insatisfacción.
- b) Que el trabajo necesita del capital, como el capital del trabajo, pero el capital tiene el poder y aún cuando dependa del trabajo tiene la capacidad de tomar las decisiones.
- c) El trabajador moderno ya no sólo se encuentra satisfecho con estímulos materiales, sino que busca su satisfacción por medio de la participación en la vida social.
- d) Por lo tanto se requiere desarrollar mecanismos para que el trabajador sienta que participa.
- e) Y para que exista un verdadero control es necesario hacer sentir que los trabajadores son los que fijan los objetivos, de esta forma crean en ellos una responsabilidad sobre la organización (14).

Los principales representantes de esta corriente son: Leavitt, Parkinson, Peter y Douglas Mc Gregor.

Mc Gregor como principal representante del Neohumano relacionismo hace énfasis en que los administradores tengan conocimientos suficientes sobre las ciencias del comportamiento, para que puedan comprender la naturaleza del control. Ya que según Mc Gregor el control no consiste simplemente en ejercer autoridad, sino que éste ha de adaptarse a las necesidades cambiantes de cada situación. en cada organización. Señala que los métodos de control empíricamente descubiertos por los administradores y aplicados en la mayoría de las empresas son actualmente adecuados a la situación.

La teoría de Mc Gregor, esta basada fundamentalmente en -- dos concepciones: la primera en los valores culturales sobre la naturaleza del comportamiento humano, de los que ejercen el mando, la autoridad, la supervisión, etc., dichos valores se reflejan en las actividades que muestran al ejercer sus funciones, y la segunda se basa en la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.

Mc Gregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres proposiciones básicas para someter al hombre, a ellas y controlar su conducta. Esas proposiciones son la base de una posición que denomina "X", son las siguientes:

- a) La administración es la responsable de la organización de los elementos en una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, en interés de los fines económicos.
- b) Respecto a las personas, es un esfuerzo de encaminar sus esfuerzos motivándolas, controlando sus acciones, modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.
- c) Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas, incluso renuentes a las necesidades de la organización. Por lo tanto hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas; sus actividades hay que dirigirlas.

Los puntos anteriores sostienen creencias muy difundidas en el medio industrial sobre el comportamiento del hombre. Los valores que sostiene la teoría "X" son:

- a) El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que puede.
- b) Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- c) El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar

responsabilidades; tiene relativamente poca ambición y desea más que nada seguridad (15).

Mc Gregor dice que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación ayudan a explicar las inexactitudes de la teoría "X", así como el sentido limitado en que es acertada.

Mc Gregor a nivel de hipótesis propone los siguientes fundamentos para su filosofía de dirección, a la que denominó teoría "Y", en su obra "El Aspecto Humano de las Empresas". Enuncia los siguientes valores:

- a) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es - tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción o manera de castigo.
- b) El control externo y la amenaza de castigo no son únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- c) Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- d) El ser humano se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades.
- e) La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes no pequeños sectores de la población.

Basandose en los supuestos anteriores Mc Gregor propone, el principio de "integración", que consiste en crear condiciones -- que permitan a los miembros de la organización llevar a cabo en mejor forma sus propios objetivos, encaminados sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa (16).

La teoría "Y", no supone que desaparezca la autoridad, de - por sentado que el individuo va ejercer la dirección y el con---

tról de sí mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización. con lo cual saldrán sobrando muchos controles que no tendrán razón de existir.

Por otra parte, Mc Gregor se apoyó para desarrollar sus teorías, principalmente en Abraham Maslow, sobre la motivación.

Maslow ideó un sistema que ayuda a explicar las fuerzas de ciertas necesidades de los seres humanos, para él existe una jerarquía de necesidades enunciadas a continuación:

- a) Las necesidades fisiológicas.- son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, vestir, etc.
- b) De seguridad.- el hombre desea estar en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro, aprovisionamiento de satisfactores, para él y su familia de acuerdo a las necesidades primarias; necesita igualmente sentir seguridad en cuanto al respeto y estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.
- c) Necesidades sociales, de aceptación o afiliación.- para sobrevivir el ser humano necesita salvo raras excepciones aliarse y requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí respecto a la sociedad; pero además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo de trabajo y que se le acepta dentro del mismo.
- d) De estima.- al hombre le es imprescindible emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado, sino que, además le precisa destacar y contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.
- e) De autorrealización.- el ser humano por su vida en sociedad requiere comunicarse con sus semejantes, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo, requiere trascender, desea dejar huella a su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de su creación.

Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad (17).

Maslow estaba consciente de esta jerarquía de las necesidades, la cual no se aplica en forma universal, y que no necesariamente tiene que estar completamente satisfecha una necesidad para poder pasar a otra, de esto podemos inferir que las necesidades queda satisfechas parcialmente en cada nivel y por ende insatisfechas también.

Basándose en la teoría de Maslow, Chris Argyris en su libro *Personality and Organization*, señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones, dice que el ser humano en la cultura occidental tiende a medida que acumula años, a:

- a) Desarrollarse de un estado de pasividad a estados de creciente actividad.
- b) De una etapa de dependencia a una etapa de independencia.
- c) Adquirir muchas formas de conducta diferentes. Cuando niño -- existe solo un equipo limitado de pautas de comportamiento.
- d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas en las cuales la atención es errática y causal.
- e) Pasar de una perspectiva temporal corta a una en la que incluye el pasado y el futuro.
- f) De una posición de subordinado a una posición de igualdad e inclusive de superioridad.
- g) De un estado en que no se tiene conciencia del yo, a otro en el que no sólo se esta consciente de éste, sino que se es capaz de controlarlo.

Las organizaciones del trabajo son incongruentes con esas características saludables de la persona. Porque ellas quieren que sus miembros se comporten en forma inmadura. De acuerdo a las reglas de la Administración, el medio de las empresas requiere que

las personas que laboran ahí:

- a) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y
- e) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones - que producen desajustes psicológicos.

En conclusión urge cambiar el sistema tradicional en que -- operan las organizaciones. Hay entre otras cosas, que tratar de modificar las estructuras de las organizaciones (18).

Dentro del terreno de la investigación motivacional, Frederick Herzberg, desarrollo una teoría sobre la motivación en el - trabajo, esta teoría es de gran interes para los administradores porque sus esfuerzos estan dirigidos hacia una utilización efi - caz de los recursos humanos. La teoría motivación-higiene de -- Herzberg, establece que el hombre tiene dos categorías de nece - sidades diferentes que son independientes, y que influyen en la - conducta de manera diferente.

Herzberg, descubrió que cuando la gente se sentía insatisfe - cha en su empleo, se debía a que estaba preocupada por el medio - ambiente en que trabajaba como: la política, la administración - de la empresa, la supervisión, las condiciones de trabajo, las - relaciones interpersonales, el dinero o la seguridad; a todos es - tos factores Herzberg los denominó "higiénicos". La segunda cate - goría esta compuesta por las necesidades motivadoras, las cuales como su nombre lo indica son eficientes para motivar a las perso - nas a lograr un rendimiento superior, entre las cuales se encuen - tran: el trabajo mismo, el éxito, el reconocimiento del logro, - el trabajo desafiante, la responsabilidad acrecentada, así como - el desarrollo y el adelanto.

Herzberg concluyó que la satisfacción de los factores higié - nicos no provocan ningún aumento de la capacidad productiva: pe - ro sí evitan pérdidas en el rendimiento del trabajador. Por otra parte la satisfacción de las necesidades motivadores sí implican

un aumento en la capacidad productiva del trabajador; por esta razón se le denomina también teoría dual (19).

McClelland, dentro de la investigación motivacional, formula su teoría sobre motivación; para él las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización o logro, otro de afiliación y el de poder.

Las personas motivadas por el primer factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar al go, con la mira de alcanzarlas, aunque ello implique no ser aceptado plenamente. Las motivadas por la afiliación, están más interesadas en establecer contactos personales cálidos. Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás.

Esta teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo de superarse o realizarse; según McClelland, las condiciones geográficas y los recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro -- que los individuos de tal nación posean. Este autor del factor -- "logro" el centro del desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, libertad, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres, el desarrollo del motivo de poder.

McClelland ha descubierto que es más probable encontrar a -- personas motivadas por el logro en ciertos grupos o clases sociales que en otros (20)

Por otra parte nos damos cuenta que en los últimos años, la rivalidad internacional y la búsqueda de mercados, del poder o -- del progreso, ha dado un ímpetu tremendo al desarrollo de la teoría administrativa y al búsqueda de bases científicas para mejorar su práctica. Nos encontramos en la "era de la supercompetencia" a la cual se ha llegado por varias razones: la universalización del conocimiento técnico, que ha permitido que un número --

creciente de empresas y países compiten en los mercados internacionales; la liberación del comercio; el control de los mercados que ha pasado de manos de los vendedores a los compradores; el aumento de las inversiones de capital y la elevación del punto de recuperación de costos; y la rapidez del cambio tecnológico, que puede disminuir el costo de un producto o hacerlo obsoleto de un día para otro.

Además de estos factores, los empresarios se han visto en la necesidad de reducir la diferencia entre precios y costos, no sólo en el interior de un país, sino también el exterior. La presión laboral por aumento de salario ha elevado los costos de tal manera, que las empresas se han visto obligadas a utilizar las técnicas modernas de administración para poder competir. La necesidad de seguir obteniendo utilidades cuando los salarios crecen más rápidamente que la productividad del trabajo, ha tenido el efecto de que las empresas traten de ser más eficientes que sus competidores.

Esta rivalidad no se presenta solamente en las actividades comerciales, sino también el gobierno, las iglesias y las universidades en donde se puede apreciar que existen presiones y fuerzas, las cuales indican que la clave de su supervivencia está en una acción de grupo más efectiva. Estas presiones se pueden observar en otras empresas de carácter no comercial.

Estas fuerzas siempre importantes pero que sólo hasta ahora han puesto en peligro la propia supervivencia de las empresas, han dado una importancia decisiva, a la efectividad de la administración. Es posible que la obtención de altos niveles de vida en todo el mundo, dependa en menor grado del avance tecnológico que de una mejora continua del arte de la Administración. El interés en el Desarrollo Organizacional, dentro de la Administración es un reflejo de esta posibilidad.

Estamos conscientes que existe gran cantidad de autores -- que se dedican al estudio de la Administración y las Relaciones Humanas dentro de la organización, sin embargo tratamos de men-

cionar los más destacados, sobre todo por sus importantes aportaciones a la Administración y porque nos muestran la necesidad de desarrollar continuamente nuevas técnicas o teorías, que permitan comprender y resolver cada vez con mayor facilidad los problemas que surgan; obteniendo beneficio tanto para las personas que integran la organización como para la propia organización en general.

C A P I T U L O 2

EL CAMBIO

La sociedad, así como otras organizaciones humanas, a medida que crece y se desarrolla, se hace más formal y compleja. Requiere por ello, normas y políticas que guíen la acción individual hacia la obtención de objetivos sociales y organizacionales.

Hoy en día, en todo el mundo las organizaciones están preocupadas por el variable ambiente de cambio. Debido a que la causa común de la decadencia de las organizaciones, es la incapacidad de éstas, para afrontar dichos cambios (tanto tecnológicos, como sociales). El cambio es considerado como la mayor amenaza para la supervivencia de una organización, y la supervivencia organizacional es responsabilidad fundamental de la gerencia (22).

El cambio es inevitable: a veces es el resultado de una acción planeada; otras, de una reacción; y otras más, de ninguna acción. El cambio puede mejorar las cosas o empeorarlas. No importa cómo se presente, ocurre casi en forma continua en cualquier organización a menos que ya se encuentre a punto de desaparecer (23).

El cambio se ha dado a través de los tiempos, manifestándose de diferentes formas en la sociedad, afectando a las organizaciones y a los seres humanos: los cambios en tamaño y movimiento de la población; cambio en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de los empleos; relaciones en constante cambio entre blancos y negros, entre estudiantes y profesores, entre trabajadores y patrones y entre generaciones; cambios violentos en las ciudades, entre ciudades menos grandes y más grandes, entre éstas y la nación, entre imperios que están decayendo y los que están surgiendo.

Las organizaciones humanas son tan susceptibles a los tiempos cambiantes, o quizá más que otras instituciones sociales; y a su ascenso y caída, su éxito y su fracaso, atestiguan todos su vulnerabilidad.

Como dice John W. Gardner: " Quien puede necesitar más la innovación es la propia compañía o sociedad anónima . Tal vez, lo queda toda compañía o sociedad anónima (y toda organización de cualquier clase) necesita, es un departamento de renovación continua -- que pueda considerar la organización en su conjunto como un sistema que necesita continua innovación" (24).

En la actualidad muchos directivos están intentando introducir cambios fundamentales y generales en la conducta y en los actos de sus supervisores y subordinados en toda la organización. -- Hace unos años, el propósito del cambio organizacional estaba limitado a un pequeño grupo de trabajo o a un solo departamento, especialmente en los niveles inferiores; actualmente se cubre a la organización como un todo y se intenta abarcar de una vez a muchos departamentos y niveles e incluso la dirección misma de la firma. En este momento se tiene la necesidad crítica de comprender mejor este proceso complejo, en especial respecto a qué enfoques permitirán cambios de buen éxito y qué acciones no lo tendrán en lograr los resultados buscados.

Enfocar ahora los cambios organizacionales a gran escala y no a escala inferior indica cuánto ha variado el pensamiento administrativo. Durante muchos años se consideró al cambio como un proceso más evolucionista que revolucionario. El enfoque evolucionista refleja la idea de que el cambio es producto de un ajuste menor tras otro al que sirve combustible el tiempo y sutiles fuerzas ambientales, en gran medida ajenas al control administrativo (25).

Pero hoy en día los ambientes que rodean a las organizaciones están cambiando con rapidez y obligan a que las administraciones se muestren más alertas e imaginativas que nunca.

En los últimos años, un creciente número de directivos han comenzado a darse cuenta de que los cambios fragmentarios rara vez resuelven el problema del estancamiento y de la competencia que se da en las organizaciones. Aunque las actitudes rígidas y carentes de imaginación tardan en surgir, también tardan en desaparecer, aunque con frecuencia se cambie al personal. Muy a menudo

do se reconocen esos signos de decadencia gracias a una conducta administrativa que: se orienta al pasado, más que al futuro-reconoce las obligaciones rutinarias, más que la presencia de problemas reales; obedece a las metas de departamento, más que a los objetivos de toda la compañía.

El que los directivos se hayan alertado ante estas señales de peligro, tiene como causa principal el ritmo y la calidad en rápido cambio, de los ambientes:

- Las computadoras han reducido el lapso que requiere una toma de decisiones.
- Los medios masivos de comunicación han hecho más consciente al público de los productos de consumo existentes.
- Existen conocimientos y técnicas administrativas nuevos.
- Se han multiplicado los descubrimientos técnicos.
- Se han abierto nuevos mercados mundiales.
- Se han intensificado los impulsos sociales para lograr la igualdad.
- Han aumentado las reglas y las exigencias gubernamentales.

Como resultado de esto, muchas organizaciones se ven hoy -- día obligadas a cambiar de ritmo e incluso a desenvolverse, como medida para sobrevivir.

Varios directivos han terminado por adoptar una actividad revolucionaria ante el cambio, pues con ello cierran la brecha entre un ambiente dinámico y una organización estancada (26).

Esto significa considerar al cambio como una parte íntima e integral de la tarea de administrar. Por lo que es importante que todo administrador este familiarizado con todos los aspectos del proceso de cambio, incluyendo el decir cuándo se necesita, qué es lo que se tiene que cambiar y cómo se necesita llevarlo a cabo.

2.1 TEORIA DEL CAMBIO

Existen muchas teorías valiosas y comprobadas sobre uno o más aspectos del proceso total de cambio, pero según Bennis, no se tiene una teoría integrada del cambio organizacional que presente una serie de hipótesis y variables interrelacionadas.

Alton C. Bartlett y Thomas A. Keyser en su obra "Cambio de la Conducta Organizacional", nos dicen que no existe una teoría de cambio viable. Según ellos por desgracia, no se han establecido ninguna teoría viable de cambio social. Ya que existen muchos escritores que hablan acerca del cambio, más no de como se lleva a cabo dicho cambio, consideran que estas teorías son adecuadas para quien observa el cambio, más no para quien lo practica, son teorías de cambio más no del cambiar por lo tanto las empresas - en la actualidad lo que requieren es "cambiar", cambiar de acuerdo a sus necesidades y capacidades.

Mencionaremos algunos prerequisites que debe tener una teoría del cambiar:

- a) Una teoría del cambiar debe incluir variables manipulables, - palancas que permitan influir sobre la dirección, el ritmo y la calidad del cambio y de la mejora.
- b) Las variables no deben violar los valores del sistema-cliente*
- c) No debe ser prohibitivo el costo de uso.
- d) Debe proporcionarse una base confiable para diagnosticar lo positivo y lo negativo de las condiciones a las que se enfrenta el sistema-cliente.
- e) Deben estar claras las fases de intervención, de modo que el agente de cambio pueda estimar cuando concluir la relación.
- f) Deberá comunicarse la teoría al sistema-cliente.
- g) Deberá evaluarse lo adecuado de la teoría para distintos sistemas-clientes (27).

Por otra parte tenemos a la teoría como medida de cambio. Ya que se realizan muchos cambios en base a la prisa, sin que casi se tengan en cuenta las negociaciones en marcha. Tales cambios

a veces dañinos en sí, aportan la carga adicional de dificultad al ver donde están los principios que guían el funcionamiento diario.

Si las organizaciones tuvieran en su funcionamiento una teoría de apoyo adecuada y ampliamente comprendida, estarían en mejor situación, para asimilar los cambios esenciales exigidos por las necesidades contemporáneas.

Por eso a pesar de que muchas teorías no encuentran una realidad que explicar o predecir, sigue siendo tan cierto que nada resulta más práctico que una buena teoría. Entre otras, una teoría organizacional ayuda a que la organización responda al cambio de un modo racional. Por lo tanto si una organización sabe por qué está haciendo lo que hace, se encuentra en mejor situación para evaluar los cambios propuestos (28).

* Sistema-cliente. Desde el punto de vista de un consultor externo, se refiere al grupo u organización al cual se presta sus servicios.

2.2 LA REACCION AL CAMBIO

El simple hecho de hablar de un cambio, provoca reacciones positivas para aceptarlo o negativas para oponerse al mismo, en las personas.

Hablaremos primero de por qué se insiste en el cambio, y después los motivos por los que la gente reacciona en forma positiva o negativa ante el cambio.

Se insiste en el cambio hoy en día por las siguientes razones: antes que nada porque se necesita el cambio; principalmente cuando una organización crece, y se hace necesario moldear actitudes, valores, estructuras y conductas que caracterizan a los sistemas sociales.

Hoy en día se acepta tal necesidad, porque se toma al cambio como un proceso en marcha, más que como un acontecimiento -- discreto, además de que han aumentado los conocimientos y la comprensión que se requieren para llevarlo a cabo.

Por lo que ha surgido la idea de que las cosas pueden y deben cambiarse, cuando sea necesario, para lograr la supervivencia en el sistema social (29).

Es posible admirar el cambio más por su novedad, que por su utilidad, ya que es un motivo universal en el hombre, el luchar por obtener información, estimulación, conocimientos o entender lo que le rodea. Para Berlyne el estar sujeto en forma prolongada a un ambiente desmedidamente monótono o falta de estímulos, va en contra de una variedad de funciones psicológicas que el hombre posee. Por eso la noción de lo novedoso atrae al hombre para lograr constantes cambios, que no sólo le afectan a él sino a la organización también.

Por otro lado, los científicos sociales se encuentran ante quienes piden cambios, en los individuos, los grupos y las organizaciones. Gran parte de los científicos sociales, se interesan

por el mundo y por las oportunidades de crecimiento y desarrollo que los individuos y las organizaciones tienen, para que puedan sobrevivir.

Ahora trataremos de explicar la reacción o necesidad de oponerse al cambio, por insistir en la necesidad de estabilidad y continuidad.

Muchas veces, el hombre cree, que todo cambio ha de ir probablemente en contra de ciertos intereses creados y ha de violar ciertos derechos. Aunque los problemas de los cambios en los organismos son semejantes a los cambios en los individuos, o en pequeños grupos, estos se vuelven cada vez más complejos. Hay que estudiar y comprender un número mucho mayor de factores variables e interacciones; y son mucho menos previsibles las consecuencias de los cambios que se operen.

La organización como sistema orgánico que es, no queda exenta del impacto que ejerce el proceso del cambio, en los papeles desempeñados y las relaciones que vinculan los subsistemas técnicos, administrativos y humanos. Como casi todos los sistemas orgánicos, las organizaciones poseen dos características básicas: la primera es la tendencia a mantener y proteger un estado estable; cuando uno o más de sus elementos se desarticulan, el sistema reacciona y se movilizan sus recursos para conservar el equilibrio. La segunda es la potencialidad del sistema para acrecentar su capacidad interna y expansionar su aptitud para influir en el medio ambiente externo. Esta en realidad, es la potencialidad de crecimiento y de desarrollo de la organización, en otras palabras es mantener su continuidad. (30)

Dependiendo del cambio que se quiera realizar, es la reacción por ejemplo: cuando se propone un cambio a las personas, y estas reaccionan, pensando que se les quiere manipular, para lograr los objetivos de la organización, sin que ellos reciban ningún estímulo, su reacción es la de oponerse al cambio.

Otra razón por la que la gente reacciona al cambio en forma negativa, es porque consideran que quienes proponen el cambio, tratan los problemas humanos, como si fueran cosas y les escriben fórmulas.

Una guía general para introducir cambios organizacionales importantes es que estos se haga gradualmente, a fin de evitar la ansiedad y la hostilidad. Con lo que se evitarán muchos problemas, para lograr dichos cambios (31).

Los sistemas humanos, incluyendo individuos, grupos, organizaciones, comunidades, naciones, etc., tienden a mantenerse y a crecer. La tendencia de mantenimiento se refiere a una conducta cuyo propósito es mantener al sistema humano en un estado -- permanente y produce condiciones que incluyen la posibilidad de predecir, la estabilidad, el control, la conformidad y la conducta programada. Esta tendencia necesita cambios y adaptaciones -- para que siga siendo útil. La tendencia de crecimiento se refiere a una conducta cuyo propósito es desarrollar el sistema humano en base a su capacidad creciente de enfrentarse al cambio, -- libertad, ambigüedad, incertidumbre, divergencia y una conducta no programada. Es importante recordar que ambas tendencias parten de los sistemas humanos, sobre todo para comprender mejor -- la conducta de las personas ante los cambios, ya que muchas veces aunque sientan la necesidad de crecer y desarrollarse, también sienten la necesidad de mantener una estabilidad, en el ambiente que les rodea, lo que provoca una reacción al cambio en forma positiva o negativa.

2.3 COMO TRATAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO ?

Para abordar este punto, antes que nada necesitamos explicar la naturaleza de la resistencia y algunas condiciones que la provocan.

La palabra resistencia significa, acción, efecto de resistir, una fuerza que se opone a otra.

Sin embargo, para efectos de nuestro estudio, es necesario comprender también que no toda conducta por parte de las personas, que se oponga a un cambio es resistencia. Puesto que ciertas oposiciones a veces son lógicas y con bases razonables.

Para poder ser clasificada como resistencia, la conducta debe estar procurando proteger a la persona contra las consecuencias de un cambio (32).

Poque muchos administradores cuando intentan realizar un cambio, pueden sin darse cuenta, crear muchas amenazas, en contra de las personas o grupos con quienes trabajen. Así mismo la conducta a que acude quien se resiste al cambio puede quedar expresada de muchas formas:

- a) Cabe esperar resistencia si la naturaleza de cambio no es evidente para la gente, sobre la cual va a influir. Todo cambio que se proponga debe ser lo más explicado posible, para que la información que reciban las personas no este incompleta y provoque reacciones negativas o de rechazo al cambio.
- b) Personas distintas darán diferente significado al cambio propuesto. Tiende a haber resistencia por parte de las personas debido a que interpretan la información recibida de diferente manera, más aún cuando tropiezan con incomodidades y amenazas.
- c) Habrá resistencia cuando las personas influidas se ven involucradas en un conflicto, entre las fuerzas que las impulsan a realizar el cambio y las fuerzas poderosas que se lo impidan.

- d) Cabe esperar resistencia, en la medida en que las personas influidas por el cambio se ven presionadas a realizarlo; ésta disminuirá en medida que las mismas personas puedan participar en la naturaleza del cambio. Osea, cuando la gente sienta la necesidad de ese cambio y participe en como realizarlo o llevarlo a cabo, se reducirá la resistencia al mismo.
- e) Se espera resistencia al cambio, si se intenta pasar por alto costumbres de grupo ya establecidas. Es decir, se tropezará con resistencia, si los administradores no toman en cuenta -- los patrones de trabajo institucionalizados e intentan de manera repentina crear una situación nueva que exija eliminar -- tales costumbres sin mayores consideraciones (33).

Una vez que hemos enunciado algunas condiciones que provocan resistencia, estamos en posibilidad de explicar cómo evitar o tratar la resistencia al cambio.

Las formas disponibles para inducir a un cambio de comportamiento se basan en la disipación de los temores y en la satisfacción de las necesidades. El hombre siempre ha temido lo desconocido, y el cambio representa lo desconocido. No sabe como le afectará el cambio en un negocio en marcha. Debe prepararse de antemano para este tipo de cambio, ello requiere buena comunicación incluyendo una explicación de propósito del cambio, su período de cambio y el efecto anticipado sobre la organización. Entonces, se le debe dar tiempo al trabajador para acostumbrarse a la idea y evaluar el efecto del cambio sobre cualquier organización informal a la cual pertenece, sobre sus relaciones fuera de la organización y sobre situaciones tales como vivienda y gastos de transferencia o cualquiera situación en que lo coloque el cambio. Numerosas preguntas requerirán respuesta por parte de los superiores, entre ellas la pregunta sobre la sanción por rechazar el -- cambio (34).

La importancia de traer el cambio deberá naturalmente, ser el objeto de una cuidadosa discusión entre el supervisor y el -- trabajador. Es mucho más fácil aclarar la necesidad del cambio -

desde el punto de vista de la institución que descubrir las necesidades de un trabajador que pueden satisfacerse con un cambio en su comportamiento.

Ya que la resistencia al cambio por parte de los trabajadores en uno de los problemas más difíciles a que se enfrentan las organizaciones. Tal resistencia adopta varias formas: reducción constante en la producción, peticiones de transferencia, mayor número de renunciadas, peleas crónicas, hostilidad y huelgas, entre otras y sobre todo una serie de razones de porque el cambio no va a funcionar.

Otra forma de manejar la resistencia al cambio, es haciendo que la gente "Participe" en la realización del cambio. Esto significa que la gente no sienta la participación de un modo artificial, como una imposición por parte de la gerencia, sino que --sienta que realmente esta colaborando en la realización del cambio. Ya que la participación real se base en respeto, y no se lo gra este simplemente tratando o intentandolo, sino cuando la persona encargada del cambio se enfrenta a la realidad y acepta que necesita la contribución de las personas para lograrlo.

La resistencia al cambio, también se puede vencer, tomando en cuenta no sólo el aspecto técnico de las nuevas ideas, sino - también al ser humano, lo que puede estar molestando.

Ya que se puede aprovechar la experiencia de las personas - involucradas en el cambio, con lo cual se tendrá una gran ayuda; en algunas ocasiones las personas saben captar las ideas de los especialistas, donde habrá dificultades prácticas en la producción y eliminarlas antes de que sea tarde, así mismo estas personas saben aprovechar su relación íntima con sus compañeros de trabajo, y pueden facilitar la realización del cambio.

El cambio involucra dos aspectos: el técnico, que consiste en llevar a cabo una modificación que se puede medir en la rutina física del trabajo; y el aspecto humano, que se refiere a la forma en que los afectos por el cambio, piensan que se alteraron

sus relaciones en la organización. Si se ignorar esta situación crea problemas, el comprenderla ayudará a obtener resultados positivos.

La tarea del agente de cambio no debe estar concentrada sólo en proponer cambios e innovaciones a las organizaciones, sino en comprender también, a las personas involucradas en el mismo, Porque en la medida en que ayude a estas personas a comprender - por sí mismas la necesidad del cambio y a darse cuenta explícita mente de como se sienten respecto a él que hacer en lo que se re fiere a esos sentimientos, en esa medida se evitará la resistencia al cambio (35).

2.4 FASES DEL PROCESO DE CAMBIO

Kurt Lewin, en el análisis que efectuó como pionero de trámite de los cambios en el desempeño individual y de grupos sugirió tres fases. Expreso lo siguiente:

Los cambios a un nivel superior de desempeño de grupos frecuentemente tiene corte vida; esto indica que no basta diferir el objetivo de un cambio proyectado en la actuación del grupo, como si fuese alcanzar un nivel diferente. La estabilidad del nuevo nivel o de un período deseado, debe estar contenida en el objetivo. Todo cambio acertado contiene por lo tanto, tres aspectos:

- Descongelamiento (si es necesario en nivel actual).- Alteración de las fuerzas que actúan sobre el individuo, de modo que su equilibrio estable se perturbe lo suficiente para motivarlo al cambio; se logra esto aumentando la presión al cambio o reduciendo alguna de las amenazas o de las resistencias al cambio.
- Cambio (operaciones por realizar para pasar al nuevo nivel).- Se presenta una vía de cambio y el proceso para aprender nuevas actitudes. uno de dos mecanismos pone en marcha el proceso:
 - a) La identificación, cuando la persona aprende nuevas actitudes.
 - b) La interiorización, cuando la persona aprende nuevas actitudes porque se le ha situado estratégicamente, donde se le exigen nuevas actitudes como una manera de resolver los problemas a los que se enfrenta y que no puede evitar; descubre las nuevas actitudes por sí misma, aunque la situación pueda llevarla a descubrir solamente aquellas que el agente de influencia desee que descubra.

- Recongelamiento (en el nuevo nivel).- Se integran las actitudes cambiadas al resto de la personalidad y a las relaciones emocionales de importancia que estén presentes. - (36).

En relación a éstas tres fases Newton Margulies y Anthony P. Raia en su libro de Desarrollo Organizacional, hacen mención de que se pueden ampliar, tomando como base las diversas obras que han escrito los agentes de cambio los cuales se encauzan hacia dos objetivos:

- 1) Tratando de escoger procedimientos técnicos que ayuden al organismo del cliente a resolver sus problemas, con lo cual se logra un cambio conveniente.
- 2) Tratan de escoger procedimientos técnicos para desarrollar y mantener las relaciones apropiadas entre el agente de cambio y el organismo del cliente, de manera que éste de buen grado, acepte y utilice los recursos que le ofrece el agente de cambio.

En consecuencia se han ampliado las tres fases de Lewin a cinco fases generales de los procesos de los cambios:

- Determinación de la necesidad de efectuar cambios (descongelamiento).
- Implantación de los vínculos con motivo de los cambios.
- Operaciones tendientes a realizar los cambios.
- Generalizaciones y estabilización de los cambios (congelamiento).
- Manera de terminar las relaciones.

Primera Fase:

Determinación de la necesidad de efectuar cambios (descongelamiento).

Antes de que pueda iniciarse el proceso del cambio fruto de un plan, es por regla general, preciso transformar estas dificultades en "Conocimiento conciente del problema real", es decir, - en el deseo de efectuar el cambio y el de buscar ayuda fuera de la empresa.

La conciencia de que existen problemas, no se convierten - automáticamente en el deseo de efectuar cambios, sino que debe - haber cuando menos cierto grado de confianza en la posibilidad - de lograr un estado de cosas más conveniente, osea un cambio adecuado.

Por lo tanto al conocer los problemas, realmente provoca el deseo de efectuar cambios solicitando ayuda fuera del organismo o empresa.

Sin embargo, con frecuencia aunque existe conciencia de los problemas y deseo verdadero de procurar resolverlos, también le acompañan oposiciones a la idea de recibir ayuda externa.

Por ejemplo, un padre de familia quizá sienta que acudir a la ayuda externa es admitir un fracaso como padre; el presidente de una compañía quizá crea que él personalmente tiene que ser responsable de resolver los problemas de su compañía y que no - debe descargar esta responsabilidad en un agente de cambio ex-terno.

Esta primera forma de operar, la del "Descongelamiento" en el proceso de los cambios, tiene generalmente lugar en una de - tres diferentes maneras:

- 1) Que el agente de cambio descubra o formule una hipótesis a cerca de cierta dificultad en el organismo del cliente potencial y le ofrece su ayuda directamente; o bien da pasos tendientes a estimular la conciencia de la dificultad.
- 2) Que un tercero que tenga relaciones tanto con el agente de cambio como con la empresa del cliente potencial se de cuenta de las dificultades de la empresa y los pone en contacto.
- 3) Que la empresa del cliente potencial se dá cuenta de sus pro

pias dificultades y ella misma busca ayuda de una fuente externa.

Segunda Fase:

Implantar los vínculos referentes al cambio.

Una de las características más cruciales de esta fase, es la forma en que el organismo del cliente empieza a pensar por primera vez en el agente de cambio. Las primeras impresiones -- pueden significar mucho para la determinación del porvenir de cualesquier relaciones humanas.

Cuando un agente de cambio ofrece su ayuda resolver un problema que encierra relaciones entre los trabajadores y la administración, puede estar seguro de que tanto el presidente de la compañía como el representante del Sindicato se interesan intensamente por cerciorarse de sus respectivas actitudes personales hacia los trabajadores y hacia la administración.

A veces con mucha frecuencia la empresa del cliente, el agente de cambio, o ambas partes, solicitan un período de prueba, ya que al empezar las relaciones con motivo de los cambios, existen tantas contingencias, tantos factores, que ninguna de las partes esta segura de que esas relaciones funcionarán satisfactoriamente.

Por lo que el agente de cambio para llevar buenas relaciones con la empresa, necesita identificarse con los problemas del organismo del cliente y tomar a pecho sus necesidades y principios y al mismo tiempo, ser suficientemente imparcial para tomar una perspectiva verdaderamente objetiva y diferente del procedimiento en que se haya el organismo.

En resumen se puede decir que el éxito o fracaso de casi todos los proyectos de cambios, dependen intensamente de la calidad y la viabilidad de las relaciones entre el agente de cambio y el organismo del cliente.

Tercera Fase:

Operaciones tendientes a realizar cambios.

Esta fase del programa de cambio se refiere a las operaciones por realizar, el cuál se explica a continuación en base a tres puntos:

- 1) Aclaración o diagnóstico del problema en el organismo o empresa del cliente.

Para llevar a cabo este punto es necesario, que el organismo del cliente, colabore con el agente de cambio par formular - el diagnóstico de la índole de las dificultades.

Es necesario, que se le proporcione al agente de cambio toda la información para analizarla y determinar el problema.

Sin embargo, no es nada fácil para el agente de cambio determinar el problema o el diagnóstico de las dificultades, puesto que es aquí donde intervienen los intereses creados por grupos "Políticos" particulares que ejercen presiones en el seno de las unidades sociales; o sectores particulares de las personalidades individuales, y que probablemente se darán cuenta de la amenaza que se cierne en virtud del cambio; y sus reacciones defensivas pueden hechar por tierra todo el engranaje de la colaboración entre el organismo y el agente de cambio. Entonces - quizá el cliente empiece a pensar que sus problemas son demasiado profundos o demasiado fundamentales para que tengan remedio; y tal vez decida abandonar el caso sin luchar.

Por lo que ésta etapa es de prueba tanto para el organismo como para el agente de cambio. Generalmente el remedio es lograr una especie de equilibrio en el seno del organismo del cliente, entre dos extremos de inactividad; la imposibilidad de hacer nada en virtud de la dependencia y del derrotismo sin esperanzas frente a problemas inesperados graves; y la negativa a hacer algo en vista del rechazo hostil a todas las interpretaciones del diagnóstico.

- 2) Estudio de rutas optativas; determinación de metas y propósitos de actuación.

Esta es la etapa en la que el organismo del cliente convierte su comprensión del diagnóstico, primeramente en ideas a cerca de los medios optativos para actuar y a continuación en propósitos definados de efectuar los cambios en forma concreta. Es probable que en el proceso surjan problemas, tanto cognocitivos como de motivaciones.

Es importante que el agente de cambio tome en cuenta tanto las situaciones emotivas como las situaciones materiales para -- llevar a cabo un plan determinado de ejercicios que le permita -- solucionar los problemas que se le presenten.

Un problemas emotivo que a menudo se revela durante Ésta fase del proceso del cambio, es la inquietud en el organismo del -- cliente a cerca de la torpeza o del fracaso al entender nuevas -- formas de conductas, o nuevos procedimientos técnicos.

A menudo estas inquietudes pueden moderarse aportando me--- dios para que el cliente ensaye las innovaciones antes de que se adopten en forma permanente y así algo que se desconoce se dispa ra y el cliente adquirirá confianza.

- 3) Transformación de los propósitos en situación real para efectuar el cambio.

El éxito real o el fracaso de cualquier gestión de cambio, -- por lo que se refiere al organismo del cliente, se determina por el grado en que su ineficacia o sus tensiones internas origina-- les se amonoran y se logra recuperar la eficacia funcional.

Esto de hecho significa que el éxito se mide por la manera en que los planes y los propósitos se transforman en realidades positivas.

El trabajo activo para efectuar el cambio es la clave de -- todo el proceso para lograrlo. En este punto el organismo del -- cliente se enfrenta a problemas críticos, uno de los más comunes es el de lograr el apoyo del agente de cambio mientras se -- hayan en sus principios los trabajos para efectuarlo.

Esto significa que el organismo deberá obtener el apoyo que pueda, cualquiera que sea, por medio de conversaciones posteriores al hecho, por lo común en reuniones breves y más o menos formales con el agente de cambio.

Cuarta Fase:

Generalización y estabilización del cambio.

Una de las cuestiones importantes acerca del trámite del -- cambio es que, cuando se logre, siga constituyendo una característica estable y permanente del organismo. Con demasiada frecuencia el cambio que ha sido fruto de un esfuerzo afanoso, tiende a desaparecer después del que esté cesá, y el organismo que quería -- el cambio regresa, en vez de sostenerlo, a sus formas antiguas.

Un factor crucial de la estabilización del cambio es que se extendía o no a los sistemas contiguos subsectores del organismo del cliente, por ejemplo, si la muestra de una escuela adopta un nuevo método de enseñanza y descubre que otros maestros del cuerpo docente lo han copiado, sentirá probablemente que esto confirma que el cambio fue acertado y se animará a continuar sus nuevas políticas o prácticas.

Sin embargo, por regla general se necesitan tipos más directos de valoración positiva y de apreciación para decir que un -- cambio fue acertado, en el desarrollo de las actividades por parte de los trabajadores, etc. En otras palabras, la conformación debe venir en forma de datos objetivamente significativos.

Quinta Fase:

Realización de las relaciones finales.

Existe una gran variedad de ajustes finales entre los organismos de los clientes y los agentes de cambio. Algunos agentes de cambio hacen incapie en el problema de la dependencia como la cuestión fundamental de la fase final.

Si el organismo del cliente ha llegado a depender intensamente del apoyo y de la guía del agente de cambio durante todo el proceso del diagnóstico, cambio y valoración, es natural que la terminación de relaciones se convierta en una cuestión penosa. La forma en que se resuelvan estos problemas puede revestir especial importancia para determinar el grado de eficiencia con que el organismo del cliente englobe el cambio deseado en su vida permanente.

Cada autor revisionista propone un modelo de cambio, pero en realidad todos los modelos tienen la misma estructura, técnicas e iguales objetivos. Luis Ferrer, en su libro de Desarrollo Organizacional nos presenta un modelo de las Fases del Cambio, basado en varios de los propuestos por los teóricos del Desarrollo Organizacional.

Dicho modelo consta de cuatro fases:

Primera Fase:

Introducción al cambio.

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) Establecer relaciones.- Aquí se refiere a las primeras reuniones de las personas involucradas en el plan del cambio entre sí y con el agente de cambio.
- b) Reconocer las propias motivaciones y necesidades.- Tanto los funcionarios como el agente de cambio necesitan determinar cuáles son las causas y los factores que los llevaron a decidir implantar el cambio en la organización.
- c) Definir papeles y expectativas.- Desde el primer momento en que los involucrados en el cambio se reúnen con este fin, el papel de cada uno se define para saber qué se puede esperar de cada quien y en qué forma van a intervenir.
- d) Definir el sistema o sistemas del cliente.- Aquí se trata de describir cada componente de la estructura orgánica de la empresa como una totalidad, a la que hay que enfocar con espí-

ritu de investigació y estudio, viendo a la organización total como una estructura dinámica y en evolución y como un sistema sociotecnológico.

- e) Definir la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y motivaciones.- De la forma como los dirigentes de la organización se enfrentan a su problemática, se puede partir para enfocar y presentar las posibles soluciones y cambios de actitudes hacia los problemas.
- f) Determinar las áreas de donde se obtendrá la información.- Según los problemas que señalé el cliente, que existen en la organización, será la información que se necesite pedir (registros, presupuestos, planes, etc).

Segunda Fase:

Reunión de la información y diagnóstico.

Suss funciones y objetivos son los siguientes:

- a) Definir las áreas en donde existe el problema.- Según los datos obtenidos en la primera fase, el agente de cambio dialoga con las personas involucradas en el plan del cambio y les señala cuáles son las áreas en las que existe mayor problemática o simplemente cuáles son los factores más urgentes de mejorar, propugnando por el intercambio de información agente- -- cliente.
- b) Definir el problema del cambio.- No basta con señalar las áreas problemáticas; también es importante indicar cuáles son las dificultades con que se puede tropezar para lograr un cambio satisfactorio, que cumpla con las necesidades de la sección en cuestión y que afecte positivamente la organización. Es -- conveniente puntualizar qué aspectos pueden favorecer dicho -- cambio y hacer una estimación del potencial de esas fuerzas.
- c) Determinar los objetivos del cambio.- El cambio debe tener -- una razón de ser, ya que el objetivo no es cambiar por el hecho de cambiar, sino que tiene que estar bien definido, delimitado y aceptado.

- d) Determinar la posibilidad del sistema y su potencialidad para el cambio.- Es necesario situarse en la realidad y conocer - las limitaciones de la organización para ver que factores favorecen el cambio y con que elementos se cuenta para el mismo, de acuerdo a sus recursos y a las circunstancias.

Tercera Fase:

Planeación y ejecución.

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) Distribuir el tiempo.- Es necesario adoptar los horarios con que se va a trabajar, de tal forma que no afecte el desarrollo normal de las actividades de la organización; convendrá establecer fechas y programación de actividades.
- b) Disponibilidad.- Tanto las personas involucradas en la organización como los consultores establecen los pasos a seguir según las posibilidades existentes, tanto en tiempo como en lugar, material, etc.
- c) Establecer prioridades.- No todos los cambios necesarios tienen la misma urgencia de ser implantados; es necesario ver -- primero cuáles exigen ser atendidos de inmediato y cuáles - pueden esperar provisionalmente.
- d) Determinar los tipos de intervención que se necesiten.- Cada caso y cada organización tienen diferentes necesidades por -- tanto, la forma de abordar el problema será distinta.
- e) Identificar los puntos de apoyo para la acción.- A fin de real^lizar el cambio en forma más fluida, es conveniente, identificarse e iniciar los programas; primero, en los que se encuentra mayor aceptación o menos resistencia al cambio.

Cuarta Fase:

Estabilización del cambio.

Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) Autocompetencia.- Los individuos desarrollan sus habilidades y sus aptitudes al máximo grado posible, lo cuál va encaminado a que la organización se vuelva más competente, es decir, más eficaz y autosuficiente, utilizando sus propios recursos.
- b) Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas. El consultor trata de que la organización necesite cada vez menos dependencia de él, es decir, que la organización pueda retroalimentarse con sus propios recursos. El sistema del Desarrollo Organizacional crea un ambiente tal en la organización, que ésta es cada vez más independiente, hasta que ya no necesita la asesoría del consultor, y si llega a solicitarla, sólo es en forma de coordinación de actividades, ya no como maestro e instructor, como fue en un principio.

Como ya se ha explicado, en la descripción de las diferentes fases del cambio, éste es un círculo continuo y periódico, es decir, nunca termina. La organización siempre necesita ser diagnosticada, evaluada, mejorada y revaluada; en otras palabras, el Desarrollo Organizacional es ante todo un proceso.

C A P I T U L O 3

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El poderío institucional basado en coacciones y amenazas re-
trocede gradualmente ante la base de la colaboración y la razón.
Ha caído en desuso el concepto del hombre como instrumento iner-
te, manipulado y controlado por el organismo. Los principios de
los sistemas burocráticos que restan personalidad, se desplazan
gradualmente y se sustituyen con principios de organización basa-
dos en ideales humanistas y democráticos.

Los gerentes en ejercicio de sus funciones y quienes inves-
tigan la administración se ven actualmente asediados por ideales
humanistas y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficien-
cia del organismo. El conjunto incipiente de conceptos, de medios
de ayuda y de procedimientos técnicos se denomina actualmente por
lo general Desarrollo Organizacional (39).

Para poder definir el Desarrollo Organizacional, hay que --
comprender primero el término de "Organización", para poder com-
prender así mismo la importancia de su desarrollo.

Según el C.P. Agustín Reyes Ponce: "Organización es la es-
tructuración técnica de las relaciones que deben existir entre -
las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales
y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima
eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" (40).

Esto significa, que para lograr la eficiencia en la organi-
zación, los miembros de ésta deben tener en cuenta que exista --
una revisión constante de los elementos humanos y materiales de
que se dispongan para adaptarse a ellos, a la vez, adaptarlos a
las necesidades y cambios, que vaya teniendo la organización.

Al Desarrollo Organizacional, también se le conoce con el -
nombre de Desarrollo del Cambio Planeado o con el nombre de --
Ciencias Conductuales, este último nombre lo recibí después de

la Segunda Guerra Mundial.

Al Desarrollo del Cambio planeado se le puede considerar como la resultante de dos fuerzas: problemas complejos que requieren la ayuda de expertos, y el crecimiento y vitalidad de las --ciencias del comportamiento. El proceso de cambio planeado incluye un agente de cambio, un sistema cliente y el intento de aplicar conocimientos válidos a los problemas del cliente (41).

3.1 DEFINICION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Existen varios autores que han definido al Desarrollo Organizacional, entre los más destacados tenemos a:

Warren G. Bennis, para él, "El Desarrollo Organizacional es - una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actividades, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo -- vertiginoso del cambio mismo" (42). Bennis dice que el Desarrollo Organizacional es nuevo e incipiente, por lo que su forma y potencialidad están lejos de encontrar una solución.

En el libro del profesor Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", encontramos la definición de Peter Watkins Sandoval sobre Desarrollo Organizacional. Según Peter Watkins se puede considerar al "Desarrollo Organizacional, como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional e institucional de nuestra sociedad. Porque las organizaciones se encuentran enmarcadas en un microsistema en el cual suceden cambios vertiginosos; así dichos organismos deben, para sobrevivir, adaptarse a esas metamorfosis - que se experimentan de continuo". Para sistematizar y facilitar -- los cambios venideros, se debe planear una estructura y una secuencia, para evitar que éste suceda en forma desordenada. Esto quiere decir, que tal desenvolvimiento constituye una respuesta a la - necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico tan complejo, y - al mismo tiempo una estrategia educativa que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos -- que conforman las organizaciones, ya que dichos grupos están irremediablemente sujetos a un proceso de cambio radical y veloz en to dos sus ámbitos.

Esta técnica de Desarrollo Organizacional, utiliza básicamente el enfoque interdisciplinario esto es, conjuga elementos de - -

varias ciencias que en forma conjunta y estructural, llevan al - objetivo final de lograr que los individuos cambien al mismo -- tiempo que la organización, que ellos mismos han creado; especial - mente cuando las organizaciones actuales sean totalmente ajenas e incluso hostiles al hombre, cuando llegan a la total deshumanización, y provoca la enajenación del trabajador (43).

Para Luis Ferrer Pérez, "El Desarrollo Organizacional, es - la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valo - res, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor e - fectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio pla - nificado, según las exigencias del ambiente exterior o interior que las condicionan".

Esta definición esta basada en elementos que manejan Bennis y Beckard en sus definiciones sobre Desarrollo Organizacional. La explicación que da Luis Ferrer de su definición es la siguiente:

1. "Aplicación Creativa".- El Desarrollo Organizacional, no es - una mera teoría para especular, sino que ésta encaminada a - aplicarse a una organización de acuerdo a las circunstancias por las que está pasando la misma y la psicología de sus miem - bros.
2. "De Largo Alcance".- El Desarrollo Organizacional, esta des - tinado a aplicarse en toda la organización durante un plazo - de tres a cinco años en su primer ciclo.
3. "Sistema de Valores, Técnicas y Proceso".- El Desarrollo Orga - nizacional, no es algo desarticulado, sino un todo compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha interrelación, a tal grado que la mo - dificación de una da lugar a modificaciones en los otros dos.
4. "Administrado Desde la Alta Gerencia".- La aplicación del De - sarrollo Organizacional debe estar respaldada y administrada por la alta gerencia, lo cual constituye una condición impres - cindible.

5. "Basado en las Ciencias del Comportamiento".- El Desarrollo Organizacional tiene su base primordial, aunque no excluyente de lo técnico y administrativo, en las ciencias de la conducta; de ahí verse en mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr efectividad y salud de las organizaciones.
6. "Mayor Efectividad y Salud".- He aquí el objetivo primordial y la razón de ser del Desarrollo Organizacional.
7. "Mediante un Cambio".- La aplicación creativa mencionada anteriormente, tiene lugar en respuesta a las exigencias de -- cambio causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y/o desde su exterior, dado que para -- sobrevivir se supone que son un sistema abierto (44).

Según Newton Margules y Anthony P. Raia, "Al Desarrollo Organizacional, se le puede considerar como un sistema, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. Porque se considera que toda organización es un sistema de actividades humanas coordinadas, un todo completo que contiene cierto número de elementos o subsistemas, que actúan y se relacionan entre sí. Todo cambio en el sector de -- sistema repercute en uno o más de los otros, sino es que en todo el sistema" (45).

Para Richard Beckhard, "El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y administrado -- desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

La explicación de la definición de Beckhard sobre el Desarrollo Organizacional, es la siguiente:

1. Es un empeño de cambio planificado.- Un programa de Desarrollo Organizacional implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el --

mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo.

2. Que compromete al sistema integral.- Un esfuerzo de Desarrollo Organizacional está relacionado con un cambio total de la entidad tal como una modificación en la cultura o en los sistemas de remuneraciones o en la estrategia gerencial total. Puede haber esfuerzos de tácticas que trabajen con subpartes de la organización, pero el sistema que se ha de transformar es una organización completa y relativamente autónoma. No es necesariamente toda una empresa, o un gobierno entero, sino se refiere a un sistema que sea relativamente libre para determinar sus propios planes y futuro dentro de limitaciones muy generales del ambiente.
3. Administrado desde la alta gerencia.- Es un esfuerzo de Desarrollo Organizacional la alta gerencia del sistema, tiene una investidura personal en el programa y sus resultados. Ellos participan activamente en la administración del esfuerzo. Esto no quiere decir que ellos deben participar en las mismas actividades de los otros, sino que se debe tener conocimientos y compenetración con los objetivos del programa y deben apoyar activamente los métodos utilizados para lograr los objetivos.
4. Ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización.- Para entender los objetivos del Desarrollo Organizacional es necesario tener una imagen de como sería una organización "ideal" efectiva y sana. ¿Cuáles serían sus características?.
5. El Desarrollo Organizacional logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Se elabora un estrategia de intervención dentro de la organización existente y de ayuda a ella; se examinan las formas actuales de trabajo, relacionadas o recompensas. Las mediciones utilizadas producen el conocimiento y tecnología de las ciencias del comportamiento acerca de procesos tales como la motivación del individuo, poder,

comunicación, percepción, normas culturales, solución de problemas, fijación de objetivos, relaciones interpersonales, - relaciones intergrupos y conflictos de gerencia (46).

El Desarrollo Organizacional es necesario siempre que las instituciones sociales luchan por sobrevivir en las condiciones de un cambio crónico. (47).

El Desarrollo Organizacional hace que la gerencia de las - empresas llegue a tomar más consciencia de la necesidad de renovación y revitalización, de forma que las organizaciones que -- han de afrontar la turbulencia extraordinaria del presente ha-- cía nuevas formas de vida organizacional (48).

El Desarrollo Organizacional es una respuesta a estos com- plejos retos, una estrategia educativa que tiene por finalidad lograr un mejor ajuste entre los seres humanos que trabajan en - organizaciones y esperan cosas de ellas y el ambiente de gran - actividad e inexorable, que exige sin cesar adaptación a esta - época de constante cambio (49).

Estas definiciones sobre el Desarrollo Organizacional son importantes desde el punto de vista de cada autor; pero consideramos que la que más destaca es la Beckhard.

3.2 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los objetivos del Desarrollo Organizacional, varían inevitablemente de acuerdo con cada diagnóstico de los problemas de organización, por lo general se tiene cierto número de objetivos. Esto es consecuencia de problemas muy comunes a las empresas.

Beckhard enuncia los siguientes objetivos:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.
2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
3. Avanzar hacia gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes.
4. Crear condiciones en donde se haga aflorar el conflicto y se maneje adecuadamente.
5. Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales (50).

Según Margulies y Raia, los objetivos del Desarrollo Organizacional son los siguientes:

1. Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros de la organización.
2. Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto internos de los grupos, como de los grupos unos con otros; en lugar de ocultar los problemas.
3. Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.
4. Extender las comunicaciones en sentido lateral, vertical y diagonal.
5. Elevar el nivel de entusiasmo personal y el del bienestar en la empresa.

6. Hallar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repitan. (las soluciones sinérgicas son aquellas por medio de las cuales todos los interesados logran mejores resultados gracias a la cooperación, que a los conflictos) *
7. Elevar el nivel de responsabilidad de personas y de grupos en la formulación e implantación de planes (51).

Para Luis Ferrer, los objetivos del Desarrollo Organizacional debe enlazar al mismo tiempo tanto los objetivos que propone Beckhard, como los que proponen Margulies y Raia, así lo menciona en su libro "Guía de Desarrollo Organizacional" pág., 17.

Los objetivos de todos los esfuerzos de Desarrollo Organizacional son mejorar la efectividad en el desempeño y promover el bienestar organizacional junto con la habilidad de permanecer -- eficaz.

Ya que el éxito de los esfuerzos de Desarrollo Organizacional radica, en gran parte, en la calidad de su Administración y - el compromiso de la alta gerencia para invertir la energía y el esfuerzo personal necesarios (52).

*Entendiéndose a la sinergia como "la suma total de energía de que puede disponer un grupo.

3.3 VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Beckhard nos dice que, quizá aún más importante que el dinámico ambiente en general y el cambiante en los negocios, hay una tercera condición: los valores cambiantes. Porque muchos valores están cambiando dramáticamente a medida que la condición humana mejora. Enumera unos cuantos que considera que son relativamente universales hoy día y que tienen bastantes implicaciones en la estrategia gerencial.

1. El hombre es y debe ser más independiente y autónomo.
2. El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.
3. Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas. El hombre debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto -- por propia dignidad y para la realización de su propio potencial.
4. Si las necesidades individuales de un hombre están en conflicto con los requerimientos y la organización, el puede y tal vez debe decidirse por satisfacer sus propias necesidades, - en vez de ahogarlas en las exigencias de la organización.
5. La organización debe disponer el trabajo de una manera que -- las tareas tengan sentido y sean estimulantes y por lo tanto -- proporcionen recompensas intrínsecas, además de remuneración - nes extrínsecas (dinero) adecuadas.
6. Que el poder con el cual están investidos previamente los jefes sea y deba ser reducido. Con posibilidades de escoger el trabajo y el tiempo de descanso, los gerentes deben administrar por medio de influencia, en vez de hacerlo por medio de fuerza o del otorgamiento o retención de recompensas financieras. (53)

Según Ferrer los valores del Desarrollo Organizacional son:

1. Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
2. Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo su potencial.

3. Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
4. Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.
5. Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
6. Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida (54)).

Los valores no se encuentran en forma estática o permanente, sino en transición. Para los interesados en la teoría de organización y en la labor del Desarrollo Organizacional, es una época estimulante y que ofrece una prueba que vencer. Es preciso crear un medio ambiente en que se utilice en su plenitud al hombre y en que se ponga a prueba, para que pueda prosperar como ser humano.

En este momento no solo los organismos son los que se encuentran en transición. El hombre, quizá más que nunca, está entrando a la vida; está dejando de ser un objeto utilizable y cada día hace valer más sus derechos, su complejidad y su importancia; sino comprende a fondo cómo y por qué, se moviliza lentamente.

Rober Tannenbaum y Sheldon A Davis, hacen referencia, a los valores en transición del Desarrollo Organizacional, los cuales son aplicables a la hipótesis de Mc. Gregor. Según estos autores los valores no son derivaciones científicas ni cosas novedosas; sino que son compatibles en los "descubrimientos" aplicables que provienen de las ciencias del comportamiento. Están profundamente enraizados en la naturaleza del hombre y por consiguiente son en forma básica "humanísticos".

Estos valores son los siguientes:

1. Eliminación del concepto de que el hombre es esencialmente malo, y tendencia a considerarlo básicamente bueno.

En el fondo, y por su naturaleza, el hombre no es malo, perezo

so, dañino, irresponsable, mezquinamente egocéntrico, ni cosas por el estilo. La experiencia que tiene de la vida, incluye sus relaciones con otros hombres y el impacto que sobre él ejerce la organización con la que está vinculado, a menudo pueden impulsarlo a ser así y a menudo así sucede.

2. Eliminación de las valoraciones negativas de las personas, y tendencia a convencerse de que son seres humanos.
No nos referimos a la necesidad exagerada neurótica de algunas personas de que se les atiendan y aprecie, sino más bien a la necesidad mucho más profunda y básica de saber que nuestra propia existencia merece que la tomen en cuenta otras personas.
3. Eliminación del concepto de que las personas son inmutables y tendencia a considerar que están en formación.
Esto quiere decir que todas las personas pueden estar en estado de fluidez, en constante búsqueda haciendo pruebas y experimentos; y constante desarrollo.
4. Eliminación de la resistencia y el temor a las diferencias individuales, y tendencia a aprovecharlas.
Cada quien necesita comprender y tomar en consideración el mundo en que se mueven los demás; y los organismos deben detener en alta estima y facilitar la solución de las diferencias que surgen y se concentran intensamente en las líneas divisorias.
5. Eliminación de la idea de utilizar al individuo a través de instructivos de trabajo, y tendencia a considerarlo como persona en su plenitud.
Todo mundo lleva mucho más por dentro; puede colaborar y fomentar más cosas de las que simplemente se esperan que ejecute en un puesto específico. Se contrata a una persona en su plenitud, no a una parte de ella; y debe contarse con ella como colaboradora.
6. Eliminación del concepto de ocultar la expresión de sentimientos, y tendencia a facilitar tanto su expresión como el apro-

vechamiento de ellos.

Las organizaciones se darán cuenta de que en los sentimientos de sus miembros, cuentan con un depósito de recursos inexplorados de que pueden disponer, y de que la represión de ellos puede ser más costosa, tanto para sus miembros, como para la organización misma, de manera inimaginable.

7. Eliminación del concepto de "ponerse en tono con los demás y hacerles el juego", y tendencia a la conducta sincera y auténtica.

Ser en realidad lo que se es. La honradez, la rectitud y la congruencia, si se aplican ampliamente, crean un ambiente organizador en el que las energías se concentran en los problemas reales; un ambiente en que tanto las personas como los grupos pueden verdaderamente y fructíferamente reunirse.

8. Eliminación del concepto jerárquico de la autoridad y del prestigio personal, y tendencia a usar el rango jerárquico para fines de la organización.

La categoría jerárquica debe ser aplicable en sentido organizador. Ya algunas personas saben más que otras, algunas tienen mayor sentido de responsabilidad que otras, algunas pueden hacer las cosas que otras no son capaces de hacer. A menudo conviene que esas diferencias se apoyen en el rango jerárquico.

9. Eliminación de la desconfianza hacia los demás y tendencia a confiar en ellos.

Es necesario que los organismos tengan confianza en las personas, para que ellas correspondan de manera que justifique esa confianza. Las organizaciones que tienen confianza, logran mucho, permitiendo a los individuos y grupos gran libertad de acción para autoconducirse, con lo cual se engendrará el sentido de responsabilidad en el ejercicio de esa libertad.

10. Eliminación de la renuencia a enfrentarse a los demás con datos pertinentes, y tendencia a confrontaciones apropiadas.

Esta apreciación de los valores se relaciona estrechamente --

con la de evitar el deseo de "ponerse a tono" e inclinarse a favor de lo positivo; implantarlas a menudo se relaciona con la eliminación de la desconfianza y la tendencia a la confianza.

11. Eliminación del temor a exponerse a riesgos y tendencia a -afrontarlos.

Correr un riesgo significa estar dispuestos a aceptar responsabilidades, para lo cual se necesita tener valor. También la organización necesita valor e ingenio para fomentar una conducta aceptable.

12. Eliminación del concepto de que el trabajo de procesamiento contiene gestiones improductivas, y tendencia a considerarlo imposible para los resultados efectivos en las operaciones. Muy a menudo se ha considerado que el esfuerzo productivo es el que concentra directamente en la producción de bienes y servicios. Se prestaba poca atención a los procesos o trámites gracias a los cuales se realiza el esfuerzo, porque se consideraba que hacerlo era perder el tiempo. Sin embargo, cada día se da más importancia la aplicación de esas labores, al desempeño de tareas de mantenimiento, perfeccionamiento del trabajo en equipo y a analizar y vencer obstáculos en las comunicaciones entre personas y entre grupos; así como a las gestiones para tener confrontaciones con objeto de eliminar estorbos antifuncionales e interpersonales y para mejorar la forma vigente de tomar decisiones.

13. Eliminación de la tendencia atribuida a las competencias, y tendencia a considerar mucho más importante la colaboración. La competencia inevitable da por resultado vencedores y vencidos; y una parte, por lo menos, de los costos ocultos inherentes al hecho de perder puede ser elevada para los sistemas. En cambio la colaboración se basa en el supuesto de que los deseables limitados pueden compartirlos quienes toman parte, en forma mutuamente satisfactoria; y, lo que es más importante es posible acrecentar la magnitud de los re-

cursos mismos (55).

Los valores dados indican una manera de conducirse y sentir por ejemplo, hacen hincapié en la franqueza, no en el ocultamiento; en la colaboración, no en la dependencia o la rebelión; en la cooperación no en la competencia; en el consenso, no en las reglas individuales, en las recompensas basadas en el control de sí mismo, antes que en las recompensas provenientes del exterior en un liderazgo de equipo, antes que en una relación unilateral con el jefe; en relaciones auténticas, antes que en las basadas en maniobras políticas.

Son naturales?, ¿convenientes?, ¿funcionales?, ¿qué ocurre con los status de poder?, ¿qué pasa con lo individuos cuya necesidad de participación sea escasa o alta de la estructura y dependencia? y ¿qué ocurre con aquellas necesidades personales, al parecer incompatibles con imágenes del hombre, como una suma necesidad de agresión y una escasa necesidad de afiliación? En pocas palabras ¿qué va a pasar con aquellas necesidades cuya mejor solución está en los sistemas burocráticos?, ¿o en las autocracias moderadas?, ¿se cambiará a tales individuos o se doblegarán y acatarán lo decidido?

Es por todo esto, que es importante examinar los problemas de los valores. Uno de los obstáculos consiste en las interferencias que existen entre el diálogo racional. Lo que más frecuentemente existe, es crear un debate que convierta las ideas en ideologías y a la búsqueda en dogma. Por ello, se escucha hablar de la "teoría X contra la teoría Y", de la personalidad contra la organización, de la democracia, contra la autocracia, de la tarea contra el mantenimiento, de las relaciones humanas contra la gerencia científica, etc.

De seguro que la vida es mucho más complicada de lo que pretenden estas dualidades; seguramente indican un continuo, y no los simples extremos (56).

3.4 CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Warren G. Bennis, describe las siguientes características - del Desarrollo Organizacional.

Primera Característica.

Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. Entre las estrategias hay enormes - diferencias; como puede ser el uso del cuestionario; sesiones -- bastante elaboradas de entrenamiento en sensibilización incluyen - do factores económicos y de costo; en algunas organizaciones las relaciones de grupos se han considerado como una palanca estraté - gica muy importante; en otros casos se ha concentrado la aten -- ción en el desarrollo de equipos. Cualquiera que sea la estrate - gía empleada, el Desarrollo Organizacional casi siempre se cen -- tra sobre los valores, actitudes y clima organizacional, la va -- riable constituida por las personas como punto de partida, en -- vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la - organización.

Segunda Característica.

Consiste en que los cambios que se buscan están ligados di - rectamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer. En general todas las exigencias pueden ser agrupadas en tres clases:

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

Tercera Característica.

Consiste en que el Desarrollo Organizacional se basa en una

estrategia educativa que hace incapie en la importancia del comportamiento experimentado. Así, se usa mucho la retroinformación el entrenamiento en sensibilización, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias, para generar datos de publico conocimiento y experiencias que constituyen la base - para la planeación y la acción. Las reuniones de confrontación - siguen los siguientes pasos:

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

Cuarta Característica.

Los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema-cliente; los agentes externos son indispensables en las etapas iniciales; ya que según el criterio - corriente, una persona de fuera tiene más autoridad o ejerce más influencia que una de dentro; pero depende de la capacidad del - agente de cambio externo o interno, para ver los problemas de mo do más desprevenido y con más claridad. Pero cualesquiera que -- sean los argumentos que puedan aducirse en pro o en contra de -- los agentes de cambio internos o externos el debate pierde toda- importancia después del comienzo de la actuación.

Quinta Característica.

El Desarrollo Organizacional implica una relación cooperati va entre el agente de cambio y los componebtes del sistema-clien te. Colaboración implica confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios y alto grado de influencia recíproca.

Sexta Característica.

Consiste en que los agentes de cambio comparten una filoso- fía social, un conjunto de valores referentes al mundo en gene- ral y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a

sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas-clientes. Lo más frecuente es que los agentes del cambio crean que la realización de estos valores llevará finalmente a un sistema no sólo más humano y democrático, sino más eficiente. Es importante considerar que habrá entre los agentes del cambio importantes diferencias individuales, basadas en sus respectivas capacidades y visiones del mundo.

Séptima Característica.

Es que los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía, estas metas son:

- a) El mejoramiento en la competencia interpersonal.
- b) Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- c) Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
- d) Desarrollo de una "Administración por Equipos" más eficaz, o sea, la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más competencia.
- e) Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos, en vez de los usuales métodos burocráticos, que se basan en la represión, las transacciones o acuerdos y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos para solucionar los conflictos.
- f) Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos esta es una vertiginosa reacción contra la concepción de las organizaciones como mecanismos que los gerentes pueden manejar "como oprimiendo botones". Entre los sistemas orgánicos y los sistemas mecánicos existen las siguientes diferencias:

Sistemas Mecánicos:

- Sólo se da importancia a lo individual.

- Relación de autoridad-obediencia,
- Adhesión rígida a la responsabilidad delegada y dividida.
- Estricta división del trabajo y supervisión jerárquica.
- Centralización de la toma de decisiones.
- Solución de conflictos por medio de la represión.

Sistemas Orgánicos:

- Se da importancia a las relaciones dentro de los grupos y - de éstos con otros.
- Confianza mutua.
- Interdependencia y responsabilidad compartida.
- Pertenencia a muchos grupos y las consiguientes responsabilidades.
- Responsabilidad y control ampliamente compartidos.
- Solución de conflictos por medio de la negociación o el proceso de solución de problemas.

No hay que dejar de reconocer que hay excepciones importantes, ya que la inmensa mayoría de los agentes de cambio probablemente aceptarán las amplias normas estimativas enumeradas arriba. Donde aparecen con más frecuencia las diferencias entre los agentes de cambio, es en la elección de estrategias y programas educativos para realizar estas metas normativas.

También Richard Beckhard, menciona algunas características del Desarrollo Organizacional:

1. Hay un programa planeado que involucra todo el sistema.
2. La parte directiva de la organización esta enterada del programa y comprometida con el y con la dirección de éste (esto no significa necesariamente que participe en la misma forma - que en otros niveles de la organización, sino que se acepta - la responsabilidad de la dirección).
3. Esta relacionado con la misión organizacional. El esfuerzo -- del Desarrollo Organizacional no es un programa para mejorar la efectividad en lo abstracto, es más bien, un esfuerzo para mejorar la efectividad orientada a crear condiciones organiza cionales que mejorarán la habilidad de la organización.
4. Es un esfuerzo a largo término, según la experiencia de Beck - hard, se requieren dos o tres años por lo menos, para que se efectúe cualquier gran cambio y se mantenga vigente. El consi dera que este es uno de los principales problemas en los es fuerzos del Desarrollo Organizacional, porque la mayoría de - los sistemas de remuneración están basados en la recompensa - por el logro de objetivos de utilidad a corto término. La ma yoría de los líderes organizacionales son impacientes con los esfuerzos de mejora que toman largo tiempo. Sin embargo, si a de efectuarse y mantener un verdadero cambio, debe haber com promiso a largo plazo, y buena voluntad para recompensar por el proceso de avance hacia los objetivos, tanto como hacia el logro específico de objetivos de corto término.
5. Las actividades son orientadas hacia la acción, los tipos de intervenciones y actividades en las cuales participan los mi embros de la organización, son dirigidas hacia el cambio espe cífico de algo posterior a la actividad.

En este sentido, las actividades del Desarrollo Organizacio - nal son diferentes de muchos otros esfuerzos de entrenamiento

donde la actividad en sí, tal como un curso de entrenamiento o un seminario de gerencia, ha sido ideado para aumentar conocimientos, habilidades o comprensión, que se supone el individuo transferirá luego a la situación operativa. En los esfuerzos del Desarrollo Organizacional el grupo establece conexiones e inicia actividades de seguimiento que se orientan hacia programas de acción.

6. Se enfoca hacia actitudes o comportamientos cambiantes o hacia los dos. Aunque los procesos, procedimientos, formas de trabajo, etc., se someten al cambio dentro de los programas de Desarrollo Organizacional, el principal objetivo del cambio es la actitud, comportamiento y funciones de la gente en la organización.
7. Generalmente se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en la experiencia. La razón de esto es -- que si uno de los objetivos es cambiar las actividades o comportamiento o los dos, se necesita un tipo particular de aprendizaje para que tal cambio ocurra. No se aprende con sólo recibir más y más conocimientos, tampoco se puede cambiar el estilo o la estrategia gerencial por medio de la adquisición de nuevos conocimientos. Si el cambio ha de ocurrir, es necesario examinar el comportamiento actual, experimentar con alternativas y comenzar a practicar formas modificadas.
8. Los esfuerzos del Desarrollo Organizacional trabajan principalmente con grupos, un supuesto fundamental es que los grupos y equipos son las unidades básicas de la organización que se han de cambiar o modificar a medida que se avanza hacia el bienestar y efectividad organizacionales, El aprendizaje individual y el cambio personal ocurren en los programas del Desarrollo Organizacional, pero como efecto secundario, estos no son los objetivos ni las intenciones primordiales.

Estos dos autores definen características diferentes, pero ambas son muy importantes para lograr el desarrollo de las organizaciones.

Para lograr esto es necesario la utilización de la serie de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, esto significa que deberá tenerse mucho cuidado en la forma como se va a efectuar el desarrollo de la misma, deberán considerarse una serie de aspectos, todos ellos según el objeto que se desea alcanzar.

3.5 ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las etapas del Desarrollo Organizacional, aunque examinadas por separado, en la práctica están superpuestas e interconectadas, dichas etapas se describen a continuación:

- a) Diagnóstico. Esta etapa del diagnóstico generalmente está amenazada por la conciencia de cierta discrepancia entre lo esperado y lo deseado (metas), y los resultados reales. Generalmente consideramos esto como una manera de detectar las dificultades cuando los resultados no son satisfactorios. Sin embargo, cuando mucho, es el modo de localizar oportunidades no anticipadas cuando los resultados son satisfactorios. En cualquier caso, el diagnóstico es simplemente un punto de partida, la discrepancia no se explica ni se justifica por sí misma; una dificultad se debe convertir en un problema definido, susceptible de ser comprendido por el proceso de coleccionar y analizar los datos de los factores causales. La recolección de datos no solamente consiste en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios u otros medios, sino también hablar con las personas interesadas. La variación está ligada a múltiples causas, algunas de ellas tienen tan débil impacto que pueden ser ignoradas sin peligro alguno y otras tendrán un impacto que no puede ser ignorado si el diagnóstico ha de ser útil.
- b) Planteamiento de la acción. Algunas preguntas deben ser formuladas en esta etapa. ¿Qué personas se encuentran motivadas para adelantar un intento de cambio? ¿Cuáles son sus puntos de influencia y de poder en el sistema? ¿Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente? Las respuestas a estas preguntas pueden guiar hacia una búsqueda de varios planes alternativos de acción que muestren posibilidad de alterar el desempeño del sistema en la dirección deseada.

Las acciones de intervención pueden ser de varios tipos:

- 1) De una naturaleza educacional; esto es, están diseñadas

para cambiar las expectativas de los colaboradores.

- 2) De una naturaleza estructural, es decir, una modificación en la división del trabajo en la red de comunicaciones planeada, en el contrato de contribución y alicientes, etc. ; o
- 3) Un cambio en la principal estrategia transaccional de la organización.

Tanto un cambio estructural como un estratégico, a menudo requieren un esfuerzo educativo, antes que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento. Cuando se dispone de varios planes alternativos de acción, se pueden comparar entre sí, y aquél que ofrezca las mejores posibilidades de éxito podrá entonces ser seleccionado para su ejecución.

- c) Ejecución de la acción. En esta etapa se traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución generalmente necesita seguir una secuencia en el tiempo, se pueden hacer revisiones frecuentes, mientras se desarrolla lo planeado.
- d) Evaluación. Esta etapa es al mismo tiempo, el último paso en el desarrollo del proceso organizacional, y la primera de un nuevo ciclo. Consiste, en comparar las metas planeadas con los resultados reales y hacer el diagnóstico de la discrepancia y de sus causas. En este punto, hay el peligro de que los objetivos de cambio puedan ser tomados como un fin en sí mismos, en vez de servir como medios para poder orientar la discrepancia original, entre metas estratégicas y los resultados. Cuando esto ocurre, significa que las personas involucradas en el programa de desarrollo han permitido que el circuito de retroinformación empiese a cerrarse y en este momento, el Desarrollo Organizacional se detendrá(57).

Las etapas del Desarrollo Organizacional según Luis Ferrer -- son seis, a saber:

- 1) Autodiagnóstico. Es aquella etapa en la cuál el agente de cambio asiste al cliente para que éste detecte el estado de salud por el que pasa su organización.
- 2) Recopilación y diagnóstico de datos. En la práctica estas etapas se pueden llevar casi al mismo tiempo. Los instrumentos para hacer la recopilación de datos son; básicamente en cuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. En cuánto a los datos sobre los cuáles se investiga generalmente son: la estructura organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estímulos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, y los conflictos intergrupales e intragrupalles.
- 3) Planeación de la aplicación del Desarrollo Organizacional - en el organismo respectivo.
- 4) Capacitación del personal indicado para la ejecución efectiva del Desarrollo Organizacional.
- 5) Ejecución, es decir, la aplicación de lo planeado, teniendo en cuenta la relación existente entre " liderazgo y administración ", y " el cambio de la conducta " .
- 6) Seguimiento y reciclaje (58) .

3.6 TECNICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La tecnología que el Desarrollo Organizacional utiliza para planificar e implementar cambios en la organización implica varias estrategias y diferentes combinaciones de técnicas de cambio de conducta tanto individual como social.

Las tres estrategias de cambio social que principalmente -- se utilizan para la introducción de cambios son las siguientes:

- a) Actividades educativas y de difusión de Desarrollo Organizacional.
- b) Asesoría dirigida a modificaciones a la estructura organizacional.
- c) Asesoría dirigida al mejoramiento de los procesos sociales de la organización.

A continuación describiremos brevemente en que consiste cada una de estas estrategias y mencionaremos algunos ejemplos de técnicas específicas utilizadas:

- a) Actividades educativas y de difusión.

En esta estrategia el técnico-asesor de cambio social en la organización (agente de cambio) proporciona al sistema social aquellos marcos teóricos de referencia, que apoyan y fundamentan la teoría de Desarrollo Organizacional por medio de ciertas técnicas educativas (activo-participativo) y de difusión.

La información y formación que se proporciona en esta fase tiene como fin el crear en las personas y en los grupos que forman la organización, sentimientos de disonancia, es decir que se confronta a la organización consigo misma, permitiéndole analizar la situación ideal mejor de la organización para crear la inquietud y la necesidad de llevar a la organización a un mejoramiento constante.

Dichas actividades educativas y de difusión pueden ser:

1. Desarrollo de grupos
2. Solución de problemas
3. Toma de decisiones
4. Estilos de liderazgo
5. Planeación profesional
6. Planeación de vida
7. Grupos sinecticos
8. Teoría y técnica gerencial
9. Teoría de la comunicación
10. Grupos de sensibilización
11. Conferencias sobre D. O.
12. Lectura dirigida sobre D.O.

b) Asesoría en modificaciones de estructura.

Este tipo de estrategia de cambio social tiene por objeto - el transformar aquellos elementos cuasi-estaticos de la organización para que los cambios de conducta individual y social logrados con las técnicas utilizadas previamente puedan persistir y para que los cambios conductuales propuestos posteriormente sean más factibles y consistentes.

Consideramos que las modificaciones en la estructura de la organización facilitan y aseguran más éxito en los cambios de los procesos sociales, ya que las estructuras organizacion

nales que prevalecen actualmente son las que limitan la espontaneidad, flexibilidad y autenticidad en las relaciones interpersonales.

Las intervenciones en la asesoría sobre estructura organizacional son:

1. Diseño y rediseño de funciones
2. Diseño y rediseño de la organización
3. Rotación de puestos
4. Relaciones de interfase
5. Organización matricial
6. Flujos de información
7. Grupos de fuerza de trabajo
8. Clasificación de roles formales
9. Sistemas de apreciación y consejo
10. Flexibilización de reglamentos y sistemas.

c) Asesoría para mejoramiento de procesos.

Este tipo de estrategia tiene como objetivo el mejoramiento de las formas de interacción de las personas y de los grupos que forman parte de la organización. Dicha asesoría se lleva a cabo durante las funciones mismas de la gente o en el momento en que abordan los problemas propios del trabajo, o en situaciones simuladas que propicien el mejoramiento de los procesos sociales.

Las técnicas específicas de asesoría en procesos sociales son:

1. Grupo "T"
2. Dinámica de grupos
3. Desarrollo de grupos de trabajo
4. Consultoría de procesos

5. Confrontación de grupos
6. Sesiones de diagnóstico de problemas
7. Sesiones de feedback interpersonal
8. Sesiones de feedback intergrupala
9. Entrevistas y encuestas diversas
10. Grupos de ayuda
11. Análisis de la realidad organizacional
12. Intervenciones asesoras en solución de conflictos
13. Mejoramiento de estilos de liderazgo

Todas las técnicas expuestas aquí en cada una de las estrategias de cambio propuestas son sólo algunas de las técnicas posibles de aplicar, pero lo importante no es la técnica específica en sí, sino los objetivos planteados en cada fase del modelo de cambio y de identificación del sistema-cliente con la necesidad del mejoramiento organizacional.

C A P I T U L O 4

PROMOTORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.4.1 AGENTES DEL CAMBIO

¿Qué es un agente del cambio? Un individuo orientado al resultado, capaz de resolver con exactitud y rapidez problemas tangibles e intangibles, complejos. Debe tener la energía y la ambición necesaria para lograr el éxito (59).

Como lo hemos mencionado anteriormente, la cuestión que enfrentan las organizaciones es la forma de aplicar el cambio en la cantidad adecuada, en los lugares apropiados, y en el momento preciso. La respuesta es el agente del cambio, persona clave, experta en cualquier rama, que realiza los cambios adecuados en las dosis apropiadas. Los agentes del cambio son generalistas que reaccionan a los cambios del mundo exterior y producen cambios nivelados dentro de la organización. Son innovadores que prosperan observando los resultados de su trabajo. Estos agentes del cambio, a los cuales nos referimos, constituyen en la actualidad una nueva especie; ya que no son profesionales, externos, sino personas que dentro de las organizaciones han aprendido de los profesionales, entre ellos encontramos a los ingenieros industriales, analistas de sistemas, los contralores, contadores, auditores, etc., convertidos en agentes del cambio asimismo en la práctica.

Los gerentes de personal y de relaciones industriales y el personal de entrenamiento, trabajan también como agentes del cambio. Otros profesionales que trabajan en las organizaciones actúan como agentes del cambio aunque sus títulos disfracen el hecho. El personal de producción, los ingenieros, los científicos, se convierten en agentes del cambio para conservar el paso con -

los adelantos tecnológicos. El personal de ventas, mercadotecnia y publicidad se convierten en agentes del cambio porque tienen - que tratar con productos y mercados que están cambiando rápida-- mente (60).

Cualquier personal puede ser agente del cambio. No es el ni vel que ocupa en la organización lo que cuenta, sino lo que hace. Ya que mientras más baja sea su posición y mayor su familiaridad con el trabajo, más fácil es conocer lo que debe modificarse. -- Mientras más alta sea una posición, más grandiosa será la propo-- sición del cambio, pero puede estar mal concebida porque no se - conoce el asunto en detalle (61).

4.2 AGENTES DEL CAMBIO PROFESIONALES.

La Profesión del Desarrollo Organizacional. Típicamente, se considera que una "profesión" es una "vocación" basada en conocimientos, dirigida a servir a una "clientela" y que implica una actitud ética respecto a la clientela y a los demás miembros de la profesión. Hasta cierto punto, la práctica del Desarrollo Organizacional es una profesión, con un número cada vez mayor de profesionales competentes. En otros aspectos, no llega a serlo, si se le compara con otras vocaciones más maduras.

Ya que entre otras cosas, no hay una teoría completa del cambio organizacional, con un conjunto de hipótesis y variables relacionadas entre sí. Esto se debe a que en el Desarrollo Organizacional no existe todavía una tradición de añadir conocimientos acumulativamente a la teoría general de la práctica. La ley establece caso por caso. Porque el consultor en Desarrollo Organizacional rara vez investiga sobre el sistema-cliente, salvo los estudios de "evaluación", que se efectúan con escasa frecuencia.

Para Bennis la investigación más significativa que ha de hacerse en el Desarrollo Organizacional debe estar dirigida hacia lo que es en esencia el Desarrollo Organizacional: el desarrollo de una organización en el curso del tiempo. Así, la investigación en el campo del Desarrollo Organizacional debe examinar procesos a largo plazo, provocados por ciertas intervenciones y conducentes a ciertos resultados predecibles (62).

La Necesidad de Profesionalismo. Existen diversas cuestiones debetibles relativas al profesionalismo o a la falta de él en el Desarrollo Organizacional. El profesionalismo generalmente se basa en la existencia de elementos tales como:

1. Un conjunto de conocimientos y procedimientos técnicos especializados.

2. Personas tituladas y capacitadas para practicarlos.
3. Estándares de ética para encauzar la conducta profesional.
4. Un organismo representativo cuya meta sea el profesionalismo.

En la actualidad las prácticas profesionales se basan generalmente en un conjunto especializado de conocimientos y procedimientos técnicos derivados de la acumulación de investigaciones (63).

Los agentes del cambio profesionales, a diferencia de los no profesionales, además de energía y ambición, en su mayoría -- son doctores en las ciencias de la conducta. No es un grupo muy homogéneo pero sí presenta ciertas similitudes.

El término "agente del cambio", utilizado por Ronald Lippett, se refería a un auxiliar externo, personal o grupo, que trata de efectuar algún cambio en una empresa. Más tarde Warren G. Bennis y otros ampliaron el término, para incluir en esta definición a cualquier persona, dentro o fuera de la organización, que trata-se de efectuar un cambio. Pero en todo caso el agente del cambio era un profesional, con frecuencia doctorado en alguna ciencia -- del comportamiento. Así pues los primeros científicos sociales -- y de comportamiento que acuñaron el término, limitaron su aplicación a profesionales con entrenamiento apropiado (64).

Según Richard Beckhard, un agente del cambio debe ser una -- persona cuyo interés en su carrera sea el de facilitar los cambios y mejoramientos organizacionales. Los antecedentes técnicos de tal persona deberán incluir conocimientos y habilidades en -- las ciencias del comportamiento y en las ciencias administrati--vas, así como en los problemas de administración de empresas. Su preparación demandará trabajo en diagnóstico organizacional, y -- tendrá gran competencia interpersonal, habilidad en solución de problemas, métodos de cambio, consultoría y entrenamiento. Será un especialista en la comprensión de los procesos humanos, con --

una orientación hacia la investigación en colaboración (65).

Al volverse los cambios factor cada vez más importante en la actualidad, han surgido diversas formas de actuar, cuya función es la de estimular y guiar los cambios en la conducta. Se ha dado diversas denominaciones a quienes desempeñan esos trabajos. Entre ellas nombres tales como gestor de cambios o modificaciones, procurador, tercera persona, consultor, científicos de la conducta aplicada y como nosotros lo hemos venido mencionando "agente del cambio". Pero sea cual fuere su nombre, lo importante es su intervención deliberada, fruto de planes formulados, en el trámite de los cambios por efectuar.

Los agentes del cambio tienden a mostrarse partidarios de un conjunto parecido de valores y principios; aunque como lo mencionamos anteriormente no es un grupo totalmente homogéneo. Algunos de esos valores y principios son los siguientes:

Primero.

Que ellos tienden a darle más importancia a los cambios de la conducta. Es decir, que las necesidades y las aspiraciones de los seres humanos son la causa de todo esfuerzo y se interesan por las oportunidades a largo plazo para el progreso personal de los miembros de organismos o empresas.

Segundo.

Ellos consideran que el trabajo y la vida puede enriquecerse y tener mejores finalidades; y el esfuerzo organizado puede ser -- más eficaz y agradable si se permite expresar más libremente las emociones y los sentimientos en el ambiente cultural.

Tercero.

Es el compromiso de desempeñar un papel, junto con la entrega a la investigación, dentro de los esfuerzos para mejorar la eficiencia del organismo o empresa.

Cuarto.

Es que las competencias refinadas en las relaciones entre personas y entre grupos harán que los organismos sean más eficientes.

Quinto.

Es que las investigaciones científicas de la conducta y el estudio de las hipótesis y valores de esta ciencia, son aplicables y muy importantes para aquilatar la efectividad organizadora (66).

Por otra parte Alton C. Bartlett y Thomas A. Kayser nos hablan de las metas normativas de los agentes del cambio:

1. Estas metas incluyen mejorar la competencia interpersonal de los administradores.
2. Efectuar cambios en los valores, de modo que se consideren legítimos los factores y los sentimientos humanos.
3. Desarrollar el entendimiento entre grupos de trabajo y dentro de esos grupos, para aliviar tensiones.
4. Crear administraciones de equipo.
5. Idear mejores métodos para resolver conflictos que la supresión, las negativas y el empleo de un poder carente de principios.
6. Considerar a la organización un sistema organico de relaciones distinguido por la confianza mutua, la interdependencia, la membrecía en muchos grupos, la responsabilidad compartida y la solución de conflictos mediante el adiestramiento o la solución de problemas.

EL PAPEL DE CLIENTE-AGENTE DEL CAMBIO

El siguiente cuadro nos muestra los diferentes papeles (roles) que puede asumir el agente del cambio.

Profundidad del consultor
implicando al cliente

DIRECTIVO	NO DIRECTIVO
Conducta del consultor que nutre la dependencia	Conducta del consultor que nutre la independencia
<ul style="list-style-type: none"> . líder . juez . maestro . miembro del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> . observador . facilitador . cuestionador . consejero . entrenador

El agente del cambio podrá fomentar con su participación dos conductas en su cliente:

1. Podrá fomentar su dependencia si desempeña el papel de directivo, como maestro, asesor, miembro del grupo, y juez, con lo cual, estará incrementando la dependencia sobre sí del cliente, más que ayudando en forma individual o en grupo para que este logre ser independiente.
2. Procurará fomentar su independencia si desempeña el papel de no directivo, como un simple observador, facilitador, cuestionador, consejero, y entrenador, con lo cual, estaría logrando que el cliente sea independiente (67).

La mayoría de los profesionales disponen de un conjunto de instrumentos que le permiten averiguar con bastante rapidez el estado de salud o de enfermedad del sistema-cliente.

Por lo que es importante la necesidad de contar con profesionales de Desarrollo Organizacional bien entrenados y de tiempo completo como dice Bennis. Pues sin ellos, ¿quien diseñará el futuro y ayudará a crear las organizaciones que puedan dar libertad a nuestro potencial humano y dominar el ambiente cambiante?

Bennis considera al Desarrollo Organizacional como uno de los pocos programas educativos que cuentan con un potencial para crear una institución con vitalidad suficiente para enfrentarse a los cambios que se tendrán en el futuro (68).

4.2.1 HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, ACTITUDES, MOTIVACIONES, REQUE RIMIENTOS DEL AGENTE DEL CAMBIO PROFESIONAL

Para que el agente del cambio realice eficazmente sus funciones y pueda emprender otras nuevas, su formación deberá desarrollar en él, entre otras cosas lo siguiente:

1. Habilidad para el establecimiento de objetivos operativos para la realidad socioeconómica de las organizaciones donde preste sus servicios.
2. Habilidad para medir objetivos de donde surge la necesidad fundamental de saber contabilidad, matemáticas y finanzas, es decir, Administración Cuántica.
3. Habilidad analítica basada en datos numéricos, por lo que le será necesario conocer estadística, investigación de operaciones, análisis de estados financieros, etc., para poder tomar las decisiones que requieren las funciones de planeación y control.
4. Habilidad para la dirección de recursos humanos, es decir, para motivar, descubrir capacidades y resolver situaciones conflictivas, con sentido de justicia y con una mentalidad que permita a los grupos que estén bajo su responsabilidad, la autorrealización y la creatividad.
5. Habilidad de autoaprendizaje, que le permita aprender y continuar educándose a sí mismo, ya que la ciencia genera continuamente nuevas aportaciones.
6. Habilidad para aplicar el método científico de investigación al análisis de situaciones de su vida profesional y para impulsar el avance tecnológico.

7. Habilidad para planificar la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones, haciendo compatibles los objetivos individuales con los organizacionales.
8. Habilidad para conocer el comportamiento organizacional que forma parte del contexto social y económico y que se caracteriza por el cambio y la incertidumbre. De aquí la necesidad de que el agente del cambio pueda identificar dichos cambios y predecirlos, para que con habilidad y técnica, sea un agente profesional de transformación organizacional. Deberá conocer, por lo tanto, el comportamiento humano individual y de grupo, lo cual implica un estudio profundo del "Desarrollo Organizacional".
9. Habilidad para diseñar relaciones organizacionales de autoridad y comunicación, a fin de que las estructuras que establezca sean operativas, de acuerdo a los recursos de las organizaciones y a las habilidades de sus miembros.
10. Familiaridad con las más relevantes ramas de la Historia y la Filosofía, así como las Ciencias Sociales, particularmente: Economía, Derecho, Sociología y Psicología, de modo que pueda predecir y aceptar los cambios sociales y tecnológicos; de ahí también la importancia de la Dinámica Social y de la Sociología de la Organización.

La necesidad de profesionales surge en el momento en que la complejidad del manejo de las empresas rebasa las capacidades de la Administración empírica familiar. Este enriquecimiento técnico que se ha venido presentando en nuestro medio, es un reto para el profesionista que tendrá que hacer mejor uso de sus facultades, con inteligencia e imaginación. Sin embargo, esta tarea no sólo depende del profesionista, sino además de la estructura de la organización y sobre todo de la filosofía de los empresarios (69).

Según Fordyce y Weil los requisitos que debe de reunir un agente de cambio hábil son los siguientes:

1. Debe entender las estrategias de cambio y ser creativo para adaptarlas a la situación en la que se encuentra.
2. Debe ser un observador y un oyente altamente sensitivo, debe entender y reaccionar frente a la organización y a su agente y no aplicar una medicina igual para todos.
3. Su lenguaje, sus cualidades personales y su manera de trabajar deben ser aceptables para la organización que él está tratando de ayudar.
4. Necesita coraje e independencia para permanecer imparcial, para mantenerse en una posición honesta y no venderse.
5. Ya que como agente del cambio, se involucra en el proceso de cambio, sus habilidades, su manera de ser y su estilo son particularmente importantes (70).

Según Walton, las cualidades profesionales y personales atribuidas al agente del cambio, que dan a los protagonistas confianza para emprender una confrontación y facilitan el proceso de éstas son:

1. Habilidad para el diagnóstico
2. Habilidad para la regulación del comportamiento, para sacar las discusiones de un estancamiento o punto muerto y para interrumpir las discusiones reiterativas.
3. Actitud de aceptación y
4. Capacidad para proporcionar apoyo emocional y seguridad (71).

Según Luis Ferrer, cuando en la solución de un problema -- surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, se necesita un tercero que medie, para hacerlos conscientes de sus actividades y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución. Esto es lo que precisamente acontece en el Desarrollo Organizacional, por lo cuál es necesario contratar a una persona, llamada consultor o agente del cambio, para que asista a los miembros de la organización llamados clientes, en sus asuntos y problemas que trata de solucionar el Desarrollo Organizacional.

Las habilidades que requiere el consultor o agente del cambio interno (o sea, que pertenezca a la empresa) o externo (es decir, que sea contratado temporalmente por la empresa), son entre otras las siguientes:

- a) Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro y no muy científico y organizado.
- b) Interesante por la realización de la tarea, más que por el poder o por metas personales.
- c) Inspirar confianza.
- d) Ser un investigador objetivo.
- e) Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.
- f) Preferentemente, influir en las discusiones, en vez de hacerlas o tomarlas.
- g) Ser especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos de análisis organizacional (72).

Todas estas habilidades, conocimientos, actitudes, motivaciones, requerimientos y cualidades de los agentes del cambio, - pueden variar o conjugarse según la propia personalidad de cada agente del cambio.

4.3 CLASES DE AGENTES DEL CAMBIO.

El agente del cambio puede hacer posible que el trabajo sea más significativo. El enriquecimiento del mismo, la aplicación y rotación, así como los equipos de trabajo, pueden cambiar un trabajo monótono en tareas desafiantes y de realización. El puede despertar el potencial humano que existe en cada empresa y motivar al personal para que utilice su poder mental en forma creativa. El agente del cambio es el puente entre las necesidades humanas y las de la empresa. Las personas necesitan realización y -- las empresas hacer frente al cambio. Ambas necesidades van de la mano. El agente del cambio proporciona el ímpetu necesario para relacionar y satisfacer ambas necesidades (73).

4.3.1 AGENTES INTERNOS DEL CAMBIO

Walton propone cinco cualidades funcionales para descubrir posibles agentes del cambio dentro de la organización (agentes del cambio internos), y para juzgar la posible eficacia de las personas que actuarán como tales:

1. Gran pericia profesional sobre aspectos sociales,
2. Poco poder sobre el destino de los protagonistas.
3. Gran control sobre el ambiente y el proceso de confrontación
4. Conocimiento moderado de los protagonistas, problemas y factores fundamentales y,
5. Neutralidad o equilibrio con respecto al resultado sustantivo, las relaciones personales y la metodología de solución del conflicto.

Es una creciente práctica para las grandes organizaciones el proporcionar consulta organizacional como un servicio del departamento de personal o de algún otro cuerpo o junta. ¿En que grado -

suelen tener los agentes internos estas cualidades funcionales - requeridas? se pregunta Walton, y contesta lo siguiente: Con frecuencia se considera que posee suficiente pericia profesional, aunque no tanta como la que se le atribuye al agente externo; pero puede estar compensada por la ventaja del agente interno en que puede disponerse de él más continuamente. Además de que el agente interno puede tener un conocimiento más profundo de los problemas y a la vez pueden adquirir un mayor control sobre el medio ambiente y el proceso de la organización; pero se enfrenta a demostrar poco poder sobre el futuro de los protagonistas y lograr una neutralidad percibida (74).

Richard Beckhard, habla de los modos como el agente interno se moviliza y organiza ayuda staff, dentro de las organizaciones.

El Departamento de Desarrollo Organizacional. Algunas organizaciones establecen un departamento en el centro de la corporación que depende del vicepresidente de relaciones industriales o de recursos humanos, o del presidente al que denominan departamento de desarrollo o de mejoramiento organizacional. Este departamento, frecuentemente funciona como un consultor interno de la organización, disponible cuando es requerido por los departamentos de la misma, para ayudarlos en el diagnóstico, planeación de estrategias y la dirección de diversos programas.

Este departamento reúne a unos pocos especialistas quienes están al día en el estado de los asuntos y están en contacto con todo este campo. La debilidad de esta organización es que tiende a localizar la especialidad en un departamento staff, frecuentemente desligado del resto de las funciones del personal y recursos humanos. En un período largo de tiempo esta situación puede aislar y aumentar la distancia entre las diversas partes de la organización interesadas en los factores humanos y puede terminar en extremada centralización del recurso y la línea que sienta que carece de "propiedad" en el programa.

Sin embargo, si está propiamente ligado al resto de la organización, un pequeño departamento de Desarrollo Organizacional puede ser un efectivo recurso de staff central.

El Especialista en Desarrollo Organizacional. Esta es una situación en la que una personal o personas incorporadas, ya sea a la parte directiva de la organización de personal o a la parte directiva de línea, también actúa o actúan como consultores internos. Se le denomina especialista en recursos y ayuda en el conocimiento de los problemas de cambio planeado y en su solución. La persona trabaja en gran manera como agente externo y fuente de referencia. Puede realizar un limitado número de entrenamientos, pero actúa más como catalizador. En una compañía grande, esta función es llamada "aplicación de las ciencias del comportamiento". La persona con esta función tiene completa libertad de movimiento en toda la organización para facilitar los esfuerzos de cambio. Puede trabajar en cualquier parte de la empresa, que tenga un problema de cambio. También es de su responsabilidad estar al tanto de las últimas teorías y prácticas de las ciencias aplicadas del comportamiento. En esta función tiene acceso a recursos profesionales en todo el mundo. Una de sus principales funciones es reunir recursos de parte de los clientes disponibles.

El Funcionario de Personal con el Desarrollo Organizacional como principal función. Muchas organizaciones están reestructurando las funciones dentro del departamento de personal. Por ejemplo un "diseño" divide el conjunto total de funciones de personal en tres categorías. Una tiene que ver con el "contrato" entre el individuo y la organización e incluye vinculación de personal, empleo, entrenamiento, ampliación de labores, algunas partes de desarrollo de carreras, compensación y retiros. Una segunda categoría tiene que ver con el flujo de la información, incluyendo tales cosas como un inventario de administración, mantenimiento de archivo y publicaciones. La tercera tiene que ver con

el Desarrollo Organizacional. Esto implica actividades tales como desarrollo de equipos, fijación de objetivos y planeación, Esta tercera categoría trabaja con grupos dentro de la organización.

El Ejecutivo de Cuentas. Es una forma de administración del esfuerzo de staff que se encuentra en algunas organizaciones extensas y descentralizadas. En esta modalidad hay personas que de alguna manera, tienen funciones del personal en la casa matriz y les son asignadas algunas sucursales de campo, tales como plantas, de las que ellos son los funcionarios de la casa matriz. Cada uno de ellos es el ejecutivo de cuenta para la planta o plantas. Su misión primordial es trabajar como agente interno del cambio, para la gerencia de la unidad en el diagnóstico del bienestar y las necesidades de la organización y en el reconocimiento y consecución de recursos adecuados del centro de la organización y de fuera. La ventaja de este arreglo es que provee de una base amplia de ayuda a la gerencia de la unidad y hace mucho para mejorar las relaciones entre la casa matriz y la sucursal por medio del mejoramiento de las comunicaciones entre las unidades de sucursal y la casa matriz, a través del ejecutivo de cuenta de la casa matriz.

El Agente "Temporal" de Cambio. En varias organizaciones grandes, se realizan experimentos de tomar gente de posiciones de línea, designarlos como agentes del cambio organizacional y asignarles "clientes" específicos con quienes trabajarán por un período de un año o más. Durante este período en que trabajan como "agentes del cambio" o "consultores", obtienen entrenamiento especial en la Tecnología del Cambio, Dinámica y Desarrollo Organizacional. Uno de los argumentos que sustentan este tipo de arreglo es que cuando aquel personal retorna a sus posiciones de línea, están mucho mejor instruidos y preparados para asumir tareas de administración de cambio. Varias organizaciones que han

ensayado esta modalidad, han informado de resultados muy favorables.

El Consultor de Entrenamiento. Esta función, generalmente ubicada en las casas matrices, es una extensión de la función - del tradicional director de entrenamiento. Se considera a este funcionario como alguien que puede ayudar con actividades de entrenamiento de grupos e intergrupos, tales como programas de desarrollo de equipos, seminarios entre grupos, programas de fijación de objetivos, etc. Se le considera un agente interno del cambio en aquellos tipos de esfuerzos de mejora organizacional - implican grupos o grupos de grupos.

El Coordinador de Desarrollo Organizacional Grid. Es una persona, ya sea en posición de staff o línea, que actúa como coordinador interno durante un programa de Desarrollo Organizacional Grid para toda la organización. Es su labor organizar las diversas actividades, dar consultoría a los diferentes líderes del grupo familiar, particular como miembro en los programas de desarrollo de equipos, notificar a la alta gerencia del progreso en la estrategia total, y hacer una evaluación periódica del programa.

El nuevo aspecto del Departamento de Desarrollo Administrativo. Tal vez la modalidad más común es allí donde el departamento de desarrollo administrativo ha asumido responsabilidades adicionales. Además de su trabajo con los gerentes individuales en la selección, entrenamiento y rotación, viene a ser el centro de los recursos de desarrollo de equipos, planeación de recursos y otras actividades de mejora organizacional (75).

Hay lógica en la extensión de los servicios de los especialistas en desarrollo administrativo dentro de los recursos de Desarrollo Organizacional. La dificultad surge cuando otras partes de la organización perciben en forma diferente el cambio de función. Hay hoy en día, algunos programas de desarrollo, con el fin de introducir esta tecnología en los departamentos de Desarrollo Organizacional existentes.

4.3.2 AGENTES EXTERNOS DEL CAMBIO

Utilización de ayuda externa. Es importante que los gerentes de cambio conozcan los tipos de recursos disponibles, así como - las alternativas para organizar los esfuerzos de Desarrollo Organizacional dentro de la organización.

Para poder adentrarnos en los tipos de recursos con que se - cuenta dentro del Desarrollo Organizacional, definiremos primero el término "consulta"; ya que dentro de esta definición se da por sentado que:

1. Las relaciones, con motivo de consultas, son voluntarias y - se establecen entre,
2. Un colaborador profesional (agente del cambio externo) y el sistema-cliente que requiere la ayuda,
3. En las cuales el colaborador procura ayudar al cliente para resolver algún problema real o potencial,
4. Y ambas partes interesadas consideran que esas relaciones son transitorias,
5. Asimismo, el agente del cambio, es un "extraño" a la empresa u organización, es decir, no forma parte de ningún sistema jerárquico de autoridad en que opere el cliente (76).

Una manera de considerar el papel del agente externo, es en función de una serie de interrogaciones o problemas que debe plantearse asimismo y trabajar en su solución, en tanto que duren las relaciones entabladas con motivo de la consulta. Pueden enfocarse estas cuestiones como problemas profesionales acerca de los cuales necesita el consultor o agente externo buscar información, -- formular teorías, determinar su forma de actuar y de retrocomunicar para obtener los datos sobre las consecuencias de su ayuda.

Con el proceso de consultas se procura facilitar el aprendizaje y los cambios. Implica este proceso que haya una colaboración entre el agente externo que presta su ayuda y la organización o -

sistema-cliente que la solicita.

El agente externo profesional, dentro de la organización o su cliente, realiza su trabajo sin una lista de verificación. Pero si ajustándose al siguiente proceso:

1. Diagnóstico. Ayuda a diagnosticar el estado actual de la organización en términos de suposiciones, valores, relaciones internas y externas, poder e influencia, maneras de manejar el conflicto, distribución de energía, actuación, relaciones de mercado, habilidad para el cambio, etc.
2. Metas de cambio. Ayuda a fijar metas para el cambio.
3. Estrategia. Ayuda a planear estrategias para llevar a cabo el cambio.
4. Tácticas. Ayuda a planear pasos específicos para aplicar -- la estrategia .
5. Facilitación de juntas. Supervisar las juntas e intervenir cuando el grupo no esté actuando bien.
6. Toma de riesgos. Asumir el riesgo de decir lo que nadie más se siente libre de decir.
7. No involucrarse. Siendo imparcial, animar al grupo hacia -- una acción constructiva.
8. Conexión. Reunir las partes relacionadas con un problema.
9. Alternativas. Presentar alternativas cuanto los puntos de -- vista convencionales en la organización y en las relaciones interpersonales ciegan a los participantes respecto de posibilidades más adecuadas.
10. El impulso hacia adelante. Ayudar al proceso de cambio y a -- mantenerlo avanzado fuertemente hacia sus metas estratégicas y tácticas (77).

A continuación enunciamos algunos tipos de "contratos" que se dan con los agentes externos del cambio:

1. Acuerdo de continuidad. Este es un acuerdo por el cual el -- consultor externo depende en cierta forma del sistema total o una parte significativa de éste. Dedicar tiempo en forma -- regular, digamos dos o tres días al mes, a la organización -- y trabaja en ella. sus actividades específicas son programadas conjuntamente con la gerencia de Desarrollo Organizacional dentro de la organización y están determinadas por los -- problemas que van ocurriendo en el sistema. Por ejemplo, puede asistir a reuniones de staff; puede dar consultoría individual a algunos ejecutivos; puede hacer de catalizador entre dos grupos. En esta función necesita considerablemente -- más orientación y conocimiento acerca de la organización y -- sus actividades, de lo que sería necesario si estuviera trabajando con alguno de los otros tipos de relaciones.
2. La revisión periódica. Hay un acuerdo entre el consultor y -- la organización para que la visite regular y periódicamente, con el fin de ayudarla a examinar su propio funcionamiento , procesos y efectividad. El consultor necesita conocer algo -- acerca de la organización. Sus intervenciones o actividades -- de consultoría parecen consistir principalmente en asegurarse de que la organización cliente tenga información adecuada y la examine y haga su propia planeación.
3. El acuerdo de proyecto. En esta modalidad, la relación entre la organización y la ayuda externa es más del tipo del cliente-experto, aunque muchos de las actividades ejecutadas bien pueden ser más de consultores que de expertos. Aquí la organización trae una ayuda externa para que la asesore en la administración de un programa de proyecto particular, por ejemplo, la puesta en marcha de una planta y operación.
4. Consulta educacional. Algunas compañías se dirigirán a un -- científico del comportamiento para obtener asesoría educacional e información sobre el estado actual de alguna parte de su grupo ejecutivo. Este arreglo puede tomar varias formas:

- a) El estilo de "Apreciación musical" . En esta situación, el experto educacional hace una presentación, formal o informal, a la alta gerencia de la organización. Tal presentación podría describir lo que está sucediendo en relación con la utilización de las ciencias aplicadas del comportamiento, hoy día; explica qué es Desarrollo Organizacional, y cómo se utiliza o ilustra tendencias en el desarrollo de gerencia.
 - b) El seminario "Dentro de la empresa" . En esta modalidad la organización de staff trae recursos educacionales a las casas matrices de la organización en forma sistemática.
 - c) La " Demostración del perro y el pony". En esta modalidad, un número de organizaciones arreglarán algunas atracciones de gran hombre en este campo para una conferencia o presentación nocturna para ejecutivos seleccionados de algunas organizaciones en una comunidad. Este patrón es de "ejecución" dónde un "externo" hace la presentación - y las personas de allí hacen el seguimiento a nivel doméstico.
5. El arreglo de instructor. En este arreglo la organización - contrata ayuda externa para que realice un tipo específico de entrenamiento. Un ejemplo serían los instructores en sensibilización.
6. El conjunto de programas de Desarrollo Organizacional. En este acuerdo la organización se compromete en una serie particular de procedimientos de Desarrollo Organizacional. El más popular y uno de los más efectivos de éstos esfuerzos de programas integrados es el previamente mencionado programa de Desarrollo Organizacional de cuadro gerencial Grid. En este tipo de relación la compañía, en forma planeada, hace que el personal pase por una fase educacional, una fase de formación y desarrollo de equipo, una fase sobre relaciones entre

grupos y una fijación de objetivos y planeación. Se utiliza la ayuda externa en relación con planeación de estrategias; dirección de movimientos modelo; entrenamiento de instructores para actividades de seguimiento y para control de calidad de algunas de las actividades educacionales. El programa brinda una serie de métodos probados y procesos que, en la forma de autoayuda pueden ser aplicados por la asociación de miembros de la organización en sí.

7. El equipo consultor. Este patrón es aplicable sólo en una organización relativamente compleja. En los casos en que se ha demostrado efectividad, habría algunos consultores, cada uno asignado a un subsector particular de la organización y preferentemente acompañado por un consultor interno. En esta situación, es muy importante la comprensión de la cultura organizacional, objetivos y normas. La cantidad de información y datos requeridos entre la organización y los consultores es relativamente amplia.
8. La evaluación de toda la organización. Es aquí dónde la gerencia de la organización ha entrado en relaciones con científicos externos de las ciencias del comportamiento con el específico propósito de hacer un estudio del sistema organizacional, su efectividad, sus normas y su cultura en forma general (78) .

C A P I T U L O 5

CONOCIMIENTO Y APLICACION DE LAS TECNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INDUS- TRIA AUTOMOTRIZ Y LOS RESULTADOS OBTENI - DOS POR QUIENES LAS HAYAN APLICADO

5.1 METODOLOGIA

5.1.1.- Marco Teórico.

Debido al constante crecimiento y desarrollo que ha tenido la Industria Automotriz en los últimos años y como clásica re - presentante de la industria privada en México, se decidió inves - tigar el conocimiento y aplicación de las técnicas de Desarro - llo Or - anizacional en dicha industria, así como los resultados - obtenidos por quienes las hayan aplicado.

Por lo que resulta un reto confrontar el marco teórico con la realidad debido a los constantes cambios a que se dan en esta época.

5.5.2.- Definición del Problema.

El cambio constante en un proceso inherente a cualquier sis - tema social y en nuestra época es característica la sucesión - - continua de rápidas modificaciones de toda índole para poder sub - sistir dentro de dicho sistema.

Es por eso que es necesario programar un cambio planifica - dor (D.O.) en las organizaciones, para poder asegurar su existen - cia y actualización dentro del sistema.

Los estudiosos de las ciencias del comportamiento y otras disciplinas afines se han preocupado actualmente por el tema -- cambio, tanto en los macrosistemas como en las organizaciones y por ello han puesto bastante énfasis al estudio e investigación de todos aquellos problemas relacionados con la tecnología, estructura de la organización y los procesos sociales.

El factor tecnológico está constituido por la maquinaria, equipo y utensilios para llevar a cabo las tareas que la organización tiene encomendados, forman parte también de este factor-- los recursos materiales, técnicos y todas aquellas innovaciones que favorezcan el desempeño eficaz de las labores que caracterizan a la organización formal.

El factor estructural es la integración de lineamientos, estrategias y técnicas administrativas que conforman los fundamentos donde se apoya el funcionamiento de la organización, forman parte de la estructura organizacional los sistemas y procedimientos de funcionamiento; las normas, políticas y reglamentos que rigen el comportamiento organizativo y social; y el modelo de la organización administrativa.

El factor de interacción social lo constituyen todos los procesos de interinfluencia de las personas y de los grupos, como son: el proceso de comunicación, el proceso de liderazgo, solución de problemas, toma de decisiones, solución de conflictos y toda forma de interrelación humana.

La realización del presente trabajo tiene la finalidad de poder detectar ciertas características que nos permitan apreciar en que medida el conocimiento y aplicación de las técnicas de Desarrollo Organizacional han logrado la interacción de los factores antes mencionados (tecnología, estructura de la organi

zación y proceso social), en la Industria Automotriz, para lo --
grar adaptarse al cambio en forma adecuada (los resultados de la
organización dependen de la interacción armónica de estos facto-
res), así como también conocer los resultados que han obtenido -
otros investigadores que las hayan aplicado (las técnicas del D.
O.)

5.1.3.- Determinación de Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Realizar una investigación que permita apreciar el conoci-
miento y aplicación de las técnicas del Desarrollo Organizacio-
nal en la Industria Automotriz y los resultados obtenidos por -
quienes las hayan aplicado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Conocer en qué forma se han aplicado las técnicas del Desa -
rrollo Organizacional.
- b) Conocer los resultados obtenidos con la aplicación del Desa-
rrollo Organizacional.
- c) Conocer la opinión que tienen los responsables (Gerentes) --
acerca del Desarrollo Organizacional.
- d) Determinar que porcentaje de estas industrias han obtenido -
resultados satisfactorios.
- e) Conocer si las organizaciones han mejorado su funcionamiento
con la aplicación del Desarrollo Organizacional.

- f) Determinar si el Desarrollo Organizacional a ayudado a mejorar las relaciones humanas.
- g) Conocer si se ha logrado la interacción de los recursos disponibles (tecnología, estructura y personas).

5.1.4.- Formulación de Hipótesis

a) Hipótesis nula (H₀.)

- 1.) La aplicación de las técnicas del Desarrollo Organizacional en la Industria Automotriz ha traído consigo resultados satisfactorios.

b) Hipótesis de trabajo (H_t.)

- 2.) Cuando las personas involucradas en el cambio participan, se logra mayor identificación y aceptación de dicho cambio.
- 3.) La aplicación del Desarrollo Organizacional ayuda a la organización al logro de sus objetivos.
- 4.) La interacción de los recursos disponibles (tecnología, estructura y personas), ayuda a lograr el cambio planeado.
- 5.) La aplicación del Desarrollo Organizacional ayuda a mejorar las relaciones humanas.
- 6.) Las técnicas aplicadas han sido las adecuadas para mejorar el funcionamiento de la organización.

- 7.) Con el Desarrollo Organizacional se logra: autocontrol y autodirección, creatividad e iniciativa, colaboración y ayuda, que se desarrolle el trabajo en equipo, que la gente sea más responsable, maneje y acepte la crítica interpersonal y que se haya desarrollado personal y profesionalmente.

5.1.5.- Determinación del Universo y Muestra.

Consideramos como muestra representativa de nuestro Universo, las siguientes empresas:

- a) Volkswagen, S. A.
- b) Chrysler de México, S. A.
- c) General Motors, S. A.
- d) Ford Motors Company de México, S. A.

5.1.6.- Elaboración y Aplicación del Cuestionario

Se elaboró el siguiente cuestionario, considerando que se contemplaran las preguntas clave para obtener la información que estuviera relacionada con el enfoque de nuestra investigación.

Además de que su aplicación fue dirigida a personas de la Industria Automotriz que tuvieran relación y conocimiento de la aplicación del Desarrollo Organizacional dentro de las mismas.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION

1.- Aplican actualmente el Desarrollo Organizacional en esta industria?

Sí _____

No _____

Por qué ?

2.- Qué fue lo que los motivos a hacer uso del Desarrollo Organizacional?

Expansión del negocio	()
Conflictos laborales	()
Baja productividad	()
Situación organizacional conflictiva	()
Para mejorar las relaciones con los clientes	()
Otras	()

3.- Qué condiciones demandarán los esfuerzos del Desarrollo Organizacional en esta Industria?

Necesidad de cambiar la estrategia gerencial	()
Necesidad de cambiar las normas culturales	()
Necesidad de cambiar la estructura y función	()
Necesidad de cambiar y mejorar la colaboración entre Departamentos	()
Necesidad de mejorar planeación y financiación de objetivos	()
Necesidad de motivar al personal	()
Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente	()

4.- Ha sido útil la aplicación del Desarrollo Organizacional en su organización?

Sí _____

No _____

Por qué?

5.- Los resultados obtenidos han sido:

Excelentes	_____
Muy buenos	_____
Buenos	_____
Regulares	_____
Malos	_____

6.- A que atribuye usted que los resultados obtenidos hayan -
sido _____?

7.- Los resultados obtenidos están acordes con lo esperado?

Sí _____

No _____

Por qué?

8.- En qué aspectos o situación le ha ayudado la aplicación del
Desarrollo Organizacional en la marcha del negocio?

9.- Qué objetivos se persiguen con la utilización del Desarrollo
Organizacional?

10.- Vigila usted que el logro de la metas de la empresa coincidan
con los objetivos personales de los empleados?

11.- En que área se ha aplicado con mayor frecuencia el Desarrollo Organizacional?

Finanzas	()
Recursos Humanos	()
Mercadotecnia	()
Producción	()

12.- Cuáles han sido los problemas que se le han presentado con más frecuencia debido al cambio constante?

Conflictos laborales	()
Resistencia a cambios tecnológicos	()
Cambios de valores	()
Cambio de actitudes	()
Otras	()

13.- Qué ha hecho para solucionarlos?

14.- El personal ha sido más eficiente en la realización de sus actividades con la aplicación del Desarrollo Organizacional?

15.- Qué técnicas se han llevado a cabo para la aplicación del Desarrollo Organizacional en esta Industria?

16.- En su opinión ¿La técnica de Desarrollo Organizacional, le facilita localizar el área del problema?

Sí _____

No _____

Por qué?

17.- Qué problemas afrontaron al aplicar el programa de Desarrollo Organizacional?

18.- Fue necesario que las personas para que aceptaran el cambio conocieran por anticipado los planes y programas de cambio?

19.- Se puede decir que la mayoría de las empresas automotrices son susceptibles de lograr los cambios que la tecnología actual marca?

20.- En su opinión ¿Cree que el Desarrollo Organizacional es un instrumento adecuado para adaptarse al constante cambio social?

21.- En que fase del Desarrollo Organizacional existieron problemas y de que tipo?

22. Se evalúan los resultados obtenidos en cada fase del Desarrollo Organizacional?

Sí _____

No _____

Por qué?

23.- Actualmente y aun utilizando el Desarrollo Organizacional, cuáles son los más importantes, es decir, los conflictos más graves dentro de su organización?

24. Cuenta con personal especializado en Desarrollo Organizacional?

Interno ()

Externo ()

Ambos ()

5.1.7 Análisis e interpretación de datos

1.- La respuesta en general de las cuatro industrias automotrices es de que aplican actualmente el Desarrollo Organizacional.

Porque les ayuda a realizar un cambio planeado, ejecutado y evaluado en equipo, indispensable, en esta industria -- que requiere continua actualización, para mantenerse en competencia.

2.- Lo que motivó a estas industrias a hacer uso del Desarrollo Organizacional fue:

- Expansión del negocio.
- Mejorar las soluciones con los clientes.
- Estar en competencia.
- Fortalecer la integración y el trabajo en equipo.
- Optimizar la productividad.

3.- Las condiciones que demandaron los esfuerzos del Desarrollo Organizacional en estas industrias son:

a) Volkswagen, S. A.

- Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente.
- Necesidad de poder seguir compitiendo en el mercado.

b) Chrysler de México, S. A.

- Necesidad de cambiar la estrategia gerencial.
- Necesidad de cambiar las normas culturales
- Necesidad de cambiar la estructura y función.
- Necesidad de cambiar y mejorar la colaboración entre departamentos.
- Necesidad de planeación y fijación de objetivos.
- Necesidad de motivar al personal.
- Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente.
- Un apoyo decidido de los niveles de mando.

c) General Motors, S. A.

- Necesidad de cambiar la estructura y función.
- Necesidad de mejorar la planeación y fijación de objetivos.
- Necesidad de motivar al personal.
- Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente.

d) Ford Motor Company de México, S. A.

- Necesidad de cambiar las normas culturales.
- Necesidad de cambiar la estructura y función.
- Necesidad de cambiar y mejorar la colaboración entre departamentos.
- Necesidad de motivar al personal.
- Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente.

- 4.- La aplicación del Desarrollo Organizacional ha sido útil en general en estas industrias. Porque les ha permitido subsistir a pesar de los constantes cambios a los que se enfrentan.
- 5.- Los resultados obtenidos en la Volkswagen, General Motors y Ford Motors Company, han sido entre buenos y muy buenos. Para la Chrysler de México estos han sido entre muy buenos y excelentes.
- 6.- Los resultados logrados por estas industrias se deben, a que han establecido programas a largo plazo que contemplan la interacción de los recursos disponibles (tecnología, estructura y personas), para asimilar el ritmo vertiginoso del cambio.
- 7.- Los resultados obtenidos por estas industrias están acorde a lo esperado, porque se avanza en relación a lo planeado.

- 8.- La aplicación del Desarrollo Organizacional les ha permitido dar solución a problemas específicos y mejorar el -- ambiente de trabajo.
- 9.- Estas industrias persiguen como objetivo principal, con - la utilización del Desarrollo Organizacional, el tener un control sobre los cambios y ajustar a la organización a - las circunstancias en una dinámica de grupo.
- 10.- Estas industrias coincidieron en que vigilan que sus obje - tivos estén acordes, en cada medida, con los de sus em -- pleados, para el buen funcionamiento de los mismos.
- 11.- El Desarrollo Organizacional lo han aplicado estas indus - trias en todas sus áreas (personal, producción, mercado - tecnia, etc.), aunque no propiamente con este nombre.
- 12.- Los problemas tales como conflictos laborales, resisten - cia a cambios tecnológicos, de valores, de actitudes, ya - no son tan significativos en estas industrias.
- 13.- Las soluciones se han efectuado en grupo, es decir, con - la participación de los ejecutivos y los trabajadores.
- 14.- Sí, porque se concientiza y motiva a los trabajadores pa - ra que participen en los cambios que se deben efectuar en la organización.
- 15.- Las técnicas más usuales para estas industrias han sido:
 - La participación en grupos.
 - Solución de problemas.
 - Desarrollo de grupos.
 - Rotación de puestos.

- Diseño y rediseño de funciones y actividades.
 - Sistema de sugerencias.
 - Grupos "T".
 - Dinámica de grupos.
 - Comunicación'
 - Sesiones de diagnóstico de problemas.
 - Análisis de la realidad organizacional.
 - Relaciones intergrupos.
 - Grupos de sensibilización.
 - Toma de decisiones.
 - Liderazgo, motivación.
- 16.- Las técnicas del Desarrollo Organizacional les facilitó - efectuar un diagnóstico en el área o áreas afectadas por problemas y proporcionó ayuda para dar solución a los mismos.
- 17.- En estas industrias los problemas que se afrontaron con - la aplicación del Desarrollo Organizacional fueron diversos, en virtud de que no en todas sus áreas se tuvo la misma apertura o inicio, además de que la línea de mando en ocasiones ha retrasado su proceso.
- 18.- No necesariamente los tuvieron que conocer anticipadamente, lo significativo o importante es que el cambio lo planearon y programaron cada equipo en lo referente a su -- área de responsabilidad.
- 19.- La respuesta general de estas industrias es que sí, siempre y cuando se cuenten con programas específicos que respondan a sus necesidades particulares.
- 20.- La opinión de los ejecutivos de estas industrias es afirmativo, en virtud de que el Desarrollo Organizacional permite lograr adaptarse al cambio en base a un programa planeado que involucre a toda la organización para mantener-

se.

- 21.- En su fase inicial de la aplicación del Desarrollo Organizacional, en estas industrias, es donde se presentan problemas con mayor frecuencia, debido a la diversidad de -- lenguajes y culturas departamentales.
- 22.- Sí, ya que sino se miden los resultados en cada fase no se puede rectificar el rumbo y hacer un buen seguimiento.
- 23.- Actualmente y aún aplicando el Desarrollo Organizacional los problemas más importantes que afectan estas industrias son la situación económica actual y los problemas -- inflacionarios.
- 24.- Sí, ya que estas industrias cuentan con personal interno que los asesoran desde sus casas, así como por personal -- externo.

CONCLUSIONES

Derivado del análisis de los resultados obtenidos, concluimos lo siguiente:

1. El Desarrollo Organizacional es conocido y aplicado en la Industria Automotriz, esto es en base a un programa planeado - que permite asimilar el ritmo vertiginoso del cambio.
2. Con la aplicación de las técnicas del Desarrollo Organizacional (solución de problemas, desarrollo de grupos, sistemas - de sugerencias, relación intergrupos, etc.), se ha logrado concientizar al personal para colaborar eficazmente a que estas industrias puedan subsistir.
3. Los resultados obtenidos por quienes han aplicado el Desarrollo Organizacional son en forma general satisfactorios, porque les ha permitido lograr la interacción de los recursos - disponibles (tecnología, estructura de la organización y personas), permitiéndoles afrontar los cambios y mantenerse en un mercado competitivo.
4. El Desarrollo Organizacional ha permitido a los ejecutivos - de las industrias automotrices relacionarse mejor con su personal y lograr juntos tanto los objetivos de la empresa, como los individuales.
5. La aplicación correcta de los programas del Desarrollo Organizacional en las industrias automotrices investigadas ha -- dado buenos resultados.
6. El Desarrollo Organizacional les ha permitido dar soluciones concretas a los conflictos que se han presentado para lograr mejores resultados.
7. En estas industrias se cuida el aspecto humano, pues día a día se implantan nuevas estrategias que permitan la motivación e integración grupal, tratando de cambiar de una manera positiva la mentalidad del personal; haciendo que participen

más activamente en el funcionamiento organizacional, lo que trae como consecuencia que se sientan más satisfechos con su trabajo, logrando la realización de sus intereses personales, y a la vez en reciprocidad se satisfacen los objetivos organizacionales.

8. Se pudo detectar que aún cuando estas industrias conocen y aplican el Desarrollo Organizacional existe sin embargo, -- cierta tendencia a confundirlo con algunas técnicas, que se usan aisladamente para resolver problemas organizacionales.

En resumen la aplicación del Desarrollo Organizacional ha facilitado a las industrias automotrices afrontar los cambios a que son sometidas por los problemas inflacionarios y la crisis económica actual. Así han logrado con mayor o menor éxito subsistir en el ambiente cambiante en el que laboran, obteniendo así resultados satisfactorios.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Claude S. George, Jr.
"Historia del Pensamiento Administrativo"
Prentice-Hall Internacional, España, 1974.
pág. 84 a 90
2. Taylor, Frederick W.
"Administración Científica"
Herrero Hermanos, Sucs., México, 1972.
pág. 26-27
3. Claude S. George, Jr., op. cit., pág. 96
4. Fayol, Henry
"Administración Industrial y General"
Herrero Hermanos, Sucs., México, 1972
pág. 131
5. Idem., pág. 135
6. Idem., pág. 138-139
7. Harold Koontz y Cyril C'Donnell
"Elementos de Administración Moderna"
McGraw-Hill, México, 1977.
pág. 12 a 14
8. Claude S. George, Jr. op, cit., pág. 131-132
9. Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés
"Orígenes y Perspectivas de la Administración"
pág. 105

10. Kenneth H. Blanchard y Paul Hersey
"La Administración y el Comportamiento Humano"
Editora Técnica, México, 1970.
pág. 57
11. Idem., pág. 58
12. Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna A., op. cit.,
pág. 113-114
13. Idem., pág. 141
14. Idem., pág. 146-147
15. Douglas Mc Gregor
"El Aspecto Humano de las Empresas"
Diana, México, 1979.
pág. 43-44
16. Idem., pág. 57 a 59
17. Arias Galicia, Ferando
"Administración de Recursos Humanos"
Trillas, México, 1979.
pág. 70
18. Idem., pág. 71-72
19. Idem., pág. 73
20. idem., pág. 75
21. Hernández y Rodríguez Sergio y Ballesteros Inda, Nicolas
"Fundamentos de Administración"
Interamericanoc, México, 1980.
pág. 71

22. Fordyce Weil
"Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos"
Fondo Educativo Interamericano, E. U. A., 1976.
pág. 1
23. Alton C. Bartlett y Thomas A. Kayser
"Cambio de la Conducta Organizacional "
Trillas, México, 1980.
pág. 18
24. Bennis, Warren G.
"Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes
y perspectivas"
Fondo Educativo Interamericano, E. U. A., 1973.
pág. 1-2
25. Alton C. Bartlett y Thomas A. Kayser, op. cit., pág. 67
26. Idem., pág. 68
27. Idem., pág. 88
28. Idem., pág. 489
29. Idem., pág. 487
30. Newton Margulies y Anthony P. Raia
"Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología"
Diana, México, 1979.
pág. 34
31. Alton C. Bartlett y Thomas A. Kayser, op. cit., pág. 492
32. Idem., pág. 477

33. Idem., pág. 478-479
34. Harold Koontz y Cyril O'Donnell, op. cit., pág. 348
35. Alton C. Bartlett y Thomas A. Kayser, op. cit., pág. 420
36. Idem., pág. 168-169
37. Newton Margulies y Anthony P. Raia, op. cit., pág. 100: a 109
38. Ferrer Pérez, Luis
"Guía Práctica de Desarrollo Organizacional"
Trillas, México, 1982.
pág. 175 a 186
39. Newton Margulies y Anthony P. Raia, op. cit., pág. 13-14
40. Reyes Ponce, Agustín
"Administración de Empresas: teoría y práctica 2a. parte"
Limusa, México, 1977.
pág. 212
41. Alton C. Bartlett y Thomas A. Kayser, op. cit., pág. 89
42. Bennis, Warren G., op. cit., pág. 2
43. Arias Galicia, Fernando, op. cit., pág. 396
44. Ferrer Pérez, Luis, op. cit., pág. 15-16
45. Newton Margulies y Anthony P. Raia, op. cit., pág. 14
46. Beckhard, Richard
"Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos"

Fondo Educativo Interamericano, E. U. A., 1973
pág. 10 a 15

47. Bennis, Warren G., op. cit., pág. 20
48. Idem., pág. 21
49. Idem., pág. 28
50. Beckhard, Richard, op. cit., pág. 16
51. Newton Margulies y Anthony P. Raia, op. cit., pág. 49
52. Ferrer Pérez, Luis, op. cit., pág. 17
53. Beckhard, Richard, op. cit., pág. 7
54. Ferrer Pérez, Luis, op. cit., pág. 13
55. Newton Margulies y Anthony P. Raia, op. cit., pág. 21 a 41
56. Alton C. Bartlett y Thomas A. Kayser, op. cit., pág. 103
57. Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch
"Desarrollo Organizacional: diagnóstico y acción"
Fondo Educativo Interamericano, E. U. A., 1973.
pág. 22
58. Ferrer Pérez, Luis, op. cit., pág. 26
59. Alton C. Bartlett y Thomas A. Kayser, op. cit., pág. 94
60. Lee Grossman
"EL Agente del Cambio"

Editora Técnica, México, 1975.

pág. 17 a 21

61. Idem., pág. 28
62. Bennis, Warren G., op. cit., pág. 93
63. Newton Margulies y Anthony P. Raia, op. cit., pág. 589-590
64. Lee Grossman, op. cit., pág. 19
65. Beckhard, Richard, op. cit., pág. 134
66. Newton Margulies y Anthony P. Raia, op. cit., pág. 53
67. Ferrer Pérez, Luis, op. cit., pág. 22-23
68. Bennis, Warren G., op. cit., pág. 94
69. Hernández y Rodríguez Sergio y Ballesteros Inda, Nicolas, op. cit., pág. 17
70. Fordyce Weil, op. cit., pág. 19
71. Walton, Richard E.
"Desarrollo Organizacional: estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones"
Fondo Educativo Interamericano, E. U. A., 1973.
pág. 140
72. Ferrer Pérez, Luis, op. cit., pág. 21
73. Lee Grossman, op. cit., pág. 41

74. Walton, Richard E., op. cit., pág. 150

75. Beckhard, Richard, op. cit., pág. 126

76. Idem., pág. 119

77. Idem., pág. 120

78. Idem., pág. 121 a 125

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA FERNANDO (et al.)

Administración de Recursos Humanos

Editorial Trillas, México, 1979.

ALTON C. BARTLETT Y THOMAS A. KAYSER (et al.)

Cambio de la Conducta Organizacional

Editorial Trillas, México, 1980.

BECKHAED, RICHARD

Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos

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

BENNIS, WARREN G.

Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas

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

CLAUDE S. GEORGE, JR. (et al.)

Historia del Pensamiento Administrativo

Editorial Prentice-Hall Internacional, España, 1974.

DOUGLAS Mc GREGOR

El Administrador Profesional

Editorial Diana, México, 1981.

DOUGLAS Mc GREGOR

El Aspecto Humano de las Empresas

Editorial Diana, México, 1981.

FAYOL, HENRY

Administración Industrial y General

Editorial Herrero Hermanos Sucs., S.A., México, 1972.

FERRER PEREZ, LUIS (et al.)

Guía Práctica de Desarrollo Organizacional
Editorial Trillas, México, 1982

FORDYCE WEIL

Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos
Fondo Educativo Interamericano, E. U. A., 1976.

HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL

Elementos de Administración Moderna
Editorial McGraw-Hill, México, 1977.

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO Y BALLESTEROS INDA, NICOLAS

Fundamentos de Administración
Nueva Editorial Interamericana, México, 1980.

KENNETH H. BLANCHARD Y PAUL HERSEY

La Administración y el Comportamiento Humano
Editora Técnica, México, 1970.

LAWRENCE, PAUL R. Y JAY W. LORSCH

Desarrollo Organizacional: Diagnóstico y Acción
Fondo Educativo Interamericano, E. U. A., 1975.

LEE GROSSMAN

El Agente del Cambio
Editora Técnica, México, 1975.

NEMTON MARGULIES Y ANTHONY P. RAIA (et al.)

Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología
Editorial Diana, México, 1979.

REYES PONCE, AGUSTIN

Administración de Empresas: teoría y práctica, 2a. part
Editorial Limusa, México, 1977.

RIOS SBALAY ADALEBERTO Y PANIAGUA ADUNA ANDRES
Orígenes y Perspectivas de la Administración
Editorial Trillas, México, 1977

SCHEIN, EDGAR H.

Consultoría de Procesos: su papel en el Desarrollo Organiza-
cional

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

TAYLOR, FREDERICK W.

Principios de Administración Científica

Editorial Herrero Hermanos, Sucsa., S.A., México, 1972.

WALTON, RICHARD E.

Desarrollo Organizacional: estrategias de interrelación
humana para el desarrollo de organizaciones

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