



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL, una Estrategia de cambio

Seminario de Investigación Administrativo

Que en opción al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a :

**MARIA TERESA BUZO CORDOVA**

Director del Seminario: Psic. David Ochoa Moreno

---

México, D. F.

1983



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

	Pág.
PROLOGO . . . . .	1
PARTE I OBJETO DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION	5
PARTE II CONCEPTOS GENERALES DE LA ORGANIZACION SEGUN EL ENFOQUE SISTEMICO . . . . .	9
Capítulo 1 Objetivos de la Organización . . . . .	16
Capítulo 2 Diferentes Roles en la Organización . . . . .	20
Capítulo 3 Poder y Autoridad en la Organización . . . . .	27
Capítulo 4 Liderazgo en la Organización . . . . .	33
PARTE III ORIGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	39
PARTE IV DESARROLLO ORGANIZACIONAL . . . . .	48
Capítulo 1 Warren G. Bennis . . . . .	49
Capítulo 2 Richard Beckhard . . . . .	66
Capítulo 3 Edgar H. Schein . . . . .	91
Capítulo 4 David A. Nadler . . . . .	105
Capítulo 5 Richard E. Walton . . . . .	126
Cuadro Comparativo y Conclusiones . . . . .	132-33
PARTE V MODELO PROPUESTO	
INTRODUCCION . . . . .	134

Capítulo 1	"Conocimiento Global de la Empresa . . . . .	136
Capítulo 2	Marco Teórico . . . . .	138
	2.1 "Compendio del Psicoanálisis", S. Freud . . . . .	140
	2.2 "La Teoría del Campo en la Ciencia So- . . . . .	145
	cial, Cap. IX y X. Compendio. K. Lewin . . . . .	
Capítulo 3	Información . . . . .	171
Capítulo 4	Modelos de Intervención . . . . .	182
	4.1 Modelo Búsqueda-Acción . . . . .	182
	4.2 Modelo de Likert . . . . .	184
	4.3 Modelo de Lawrence y Lorsch . . . . .	186
	4.4 Modelo de Blake y Mouton . . . . .	190
Capítulo 5	Evaluación . . . . .	194
Bibliografía	. . . . .	197

## P R O L O G O

El propósito de este trabajo es presentar las ventajas de utilizar el Desarrollo Organizacional como alternativa para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización, -- así como mejorar la motivación hacia el trabajo; analizado desde un punto de vista sistémico.

Las razones para utilizar este enfoque, obedecen a lo siguiente:

La característica fundamental de nuestra época, es la velocidad con que acontecen las cosas, los cambios rápidos e -- inesperados en todos los campos, lo cual afecta a la empresa como tal, dado que se encuentra dentro de un ambiente de terminado, se nutre de él y a su vez retroalimenta a este ambiente.

El enfoque de sistemas ayuda a tomar conciencia de esta interacción entre empresa y medio ambiente, así como a estar preparados al cambio.

El sistema abierto puede ser comprendido como un conjunto de partes en constante interacción, que trabajan en armonía, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos, -- tanto de la organización como de sus participantes.

La perspectiva de la organización como sistema cerrado es insensible a la necesidad de cambio y adaptación continua a un ambiente determinado.

En el sistema cerrado, el factor primario de éxito es la adecuaación de las relaciones internas entre personas, cargos y equipos, y para lograrlo sigue los criterios, estructuras, métodos y comportamientos de la organización, mediante técnicas y principios administrativos de eficiencia interna.

Si se toma el enfoque de sistema abierto, los factores determinantes de: los criterios, estructuras, métodos y comportamientos de la organización, son los programas - y no principios - orientados hacia las necesidades externas - y no internas -, los cuales deben adecuarse a las demandas del ambiente.

el DO es una corriente que se fundamenta en los siguientes supuestos:

- a) El individuo, el grupo, la organización y la comunidad -- son sistemas dinámicos susceptibles de lograr adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica en un ambiente de constante y rápido cambio, ya que el ambiente y la organización están en continua interacción.

b) Puesto que la organización funciona dentro de un ambiente altamente dinámico, se hace más necesario un esfuerzo planeado de cambio, es decir, un programa de DO destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización, y desarrollar procedimientos.

Este trabajo divide su contenido en cinco partes, las cuales se mencionan a continuación:

La primera fundamenta el uso del enfoque sistémico, como marco de referencia para la utilización del DO en la organiza--ción, frente a otras escuelas administrativas.

La parte dos presenta los conceptos generales de administra--ción, desde el punto de vista de la escuela sistémica.

La parte tres es una introducción al desarrollo organizacio--nal; sus orígenes, qué es y el porqué de su aplicación.

La parte cuatro consiste en la exposición de las ideas de -- los principales estudiosos del DO.

La parte cinco propone un modelo para mejorar la motivación de los individuos hacia el trabajo, que trae como consecuen--cia una mayor productividad.

De esta forma, se pretende dar una visión general del desarrollo organizacional, desde sus orígenes hasta su aplicación en la actualidad, y presentar los beneficios que aporta a la organización moderna, inmersa en un ambiente de cambio- constante y vertiginoso.



P A R T E I

"OBJETO DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION"

"El estudio de la Administración siempre ha sido la organización, lo que ha variado es su concepción; en un principio -- fue entendida como un conjunto de tareas, posteriormente como un conjunto de órganos y funciones, para más tarde tomar en cuenta una compleja gama de variables que llega hasta el concepto de sistemas".<sup>1/</sup>

Han habido alteraciones en el sistema psicosocial, entendido ésto por la estructura de ideas de las instituciones en los sistemas de pensamiento y de conocimiento, de sentimientos y de creencias.

Las organizaciones crecen en la medida en que su tamaño es - insuficiente para atender a la demanda, y permanecen mientras son capaces de satisfacer estas necesidades.

"El propósito de la administración es, por lo tanto, asegurar la continuidad de la organización para que siga cumpliendo su función".<sup>2/</sup> Como la demanda cambia constantemente, el

<sup>1/</sup> I. CHIAVENATO, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. Mc. Graw Hill, México, 1981, p. 7

<sup>2/</sup> Ibidem, p. 8.

objetivo de la administración es diagnosticar estos cambios, verificar sus tendencias y ajustar el comportamiento de la organización a las nuevas oportunidades.

Si definimos a la organización como un sistema que posee múltiples funciones y que existe dentro de un medio ambiente, el objeto de la administración es lograr la eficacia del sistema en función de su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse; así como para desarrollarse con independencia de las funciones completas que cumpla.

Quizá la más clara interpretación en estos términos sea la de Bennis,<sup>3/</sup> quien propone tres criterios, basados en las formulaciones que ha propuesto Jahoda <sup>4/</sup> sobre la salud mental.

- 1.- Adaptabilidad: Es la capacidad para resolver problemas y para reaccionar con flexibilidad ante las exigencias variables del medio ambiente.
- 2.- Sentido de identidad: Conocimiento o situación de las partes de la organización respecto a sus objetivos y que cosas debe realizar.

3/ W. BENNIS, "Toward a Truly Scientific Management: The Concept of Organizational Health", General Systems Yearbook, en Comportamiento en las Organizaciones de Hodgetts, Ed. Interamericana, p. 130.

4/ M. JAHODA, "Current Concepts of Positive Mental Health" en Comportamiento en las Organizaciones de Hodgetts, E. Interamericana, p. 130.

- 3.- Capacidad para examinar la realidad: Percibir con exactitud e interpretar correctamente las propiedades reales del medio ambiente y sobre todo aquéllas que se relacionan con el funcionamiento de la organización.
- 4.- Integración de las subpartes de la organización total, - de tal manera que las partes no se destruyan entre sí.

Para Argiris, este criterio es central y dedica la mayor parte de sus investigaciones a descubrir que condiciones permiten una interacción de las necesidades del individuo y de los objetivos de la organización; lo que él considera insoluble e ineficaz son las restricciones en los rendimientos, la competencia destructiva y la apatía entre los empleados que cumplen sus tareas a expensas de los objetivos de la organización.

Mc Gregor enfoca la integración de los objetivos personales y de la organización. Es la dirección quien debe desarrollar prácticas, construídas sobre una serie más válida de su posiciones bajo el concepto del hombre complejo.

Blake y Mouton dicen que la eficacia de una organización sólo se consigue cuando la dirección logra centrarse tanto en la producción como en las personas que forman su estructura.

Lawrence y Lorsch apuntan a un grado óptimo de diferenciación y de integración en aquellas partes de la organización que son fundamentales.

En resumen, un criterio de nivel de sistemas que haga referencia a la eficacia de la organización. Tiene que consistir en un criterio múltiple que incluya adaptabilidad, sentido de identidad, capacidad para examinar la realidad y la integración interna.

Existe una serie de problemas con los que se enfrenta la organización para poder lograr o mantener la eficacia, sobre todo cuando se encuentra en una situación de cambio.

P A R T E    I I

"CONCEPTOS GENERALES DE LA ORGANIZACION  
SEGUN EL ENFOQUE SISTEMICO"

Se define la organización como la coordinación racional de esfuerzos de dos o más individuos, con el fin de lograr objetivos en común, mediante la división de funciones, jerarquizando la autoridad y la responsabilidad.<sup>5/</sup>

Esta definición corresponde a la llamada organización formal. El término organización informal se refiere a las relaciones que surgen entre miembros de una organización, pero que no han sido definidas.

El nuevo enfoque de la administración considera a la organización como un sistema social abierto, es decir, un sistema-energético de insumo-resultado, integrado por un número determinado de miembros que señalan actividades complementarias o interdependientes de algún resultado común.

Los sistemas o estructuras sociales están relacionados con un mundo concreto de seres humanos, recursos materiales, --- plantas físicas y elementos que no se encuentran en ninguna interacción natural entre sí.

<sup>5/</sup> E. SCHEIN, "Psicología de la Organización", Ed. Fondo Educativo Interamericano,

Un sistema social es una estructuración de acontecimientos inseparables del funcionamiento del sistema (Allport, 1962).

"Las estructuras sociales son sistemas inventados; se basan en las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de las personas; por lo que dos características importantes son: su variabilidad, tanto en objetivos como en funcionamiento, y su duración, ya que son muy vulnerables y al mismo tiempo de larga vida".<sup>6/</sup>

Toda estructura social tiene funciones intrínsecas y extrínsecas. Función extrínseca son los resultados del sistema - que afectan a otros sistemas o subsistemas con los que se relaciona la estructura. Función intrínseca es el resultado inmediato y directo de un sistema o subsistema en base a su producto principal.

El funcionamiento de las estructuras sociales se describe - por cuatro conceptos:

a) Sistema guía: Es el sistema más capacitado para mediar - entre las demandas internas y externas y por ello dirige el funcionamiento en la organización.

<sup>6/</sup> D. KATZ y R. KAHN, "Ecología Social de las Organizaciones", Ed. Trillas, p. 42.

b) Espacio organizacional: Es la coordinación de una serie de actividades interrelacionadas que componen la organización social. Una diseminación de actividades en el espacio físico tiende a crear separaciones conductuales y psicológicas. Hay cuatro tipos de separación de miembros de la organización:

- Separación geográfica que hace muy difícil una comunicación constante.
- Separación funcional. Los intereses, los problemas y el idioma comunes a una ocupación levantan barreras en la comunicación.
- Separación por estatus o prestigio del puesto. Los individuos se comunican con mayor libertad con otros miembros de la misma categoría.
- Separación en base al poder. La jerarquía de autoridades de la organización impone una pauta para el flujo de comunicación.

c) Cultura y clima organizacional: El clima o cultura del sistema refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los interpreta el sistema informal, así como también refleja la historia de las luchas internas y externas, el tipo de gente que atrae, sus procesos laborales y su planta física.

d) Dinámica del sistema: Es la condición de la organización de mantenerse en equilibrio mediante ajuste y anticipación constante.

Como se indicó anteriormente, las organizaciones se componen de personas cuya característica fundamental es la variabilidad.

La gente difiere en inteligencia y fuerzas, es miembro de la organización solo parcialmente, y cuando hay la necesidad de reemplazarla, la nueva persona y la organización pasarán por un período de ajuste.

Por esto mismo, la organización se enfrenta al problema de reducir esta variabilidad. Una manera de lograrlo es la implantación de pautas motivacionales para una conducta requerida, a saber:

a) Obediencia legal: Aceptar las reglas legales de un sistema es condición necesaria para que el individuo sea miembro de la organización. El hecho de que las acepte es un reconocimiento parcial de la realidad social y en parte, un resultado del proceso de socialización, en el que se crea una aprobación generalizada de estas reglas legales.



b) Recompensas: Se dan recompensas a las conductas que se desean; de tal manera que las acciones se vuelven instrumento para lograr recompensas específicas. Estas pueden clasificarse en cuatro tipos distintos:

- Por el simple hecho de pertenecer a la organización, aumentan con la antigüedad que tenga el individuo en el puesto.
- Recompensas individuales: Incentivos o promociones en base a méritos personales.
- Identificación con los líderes institucionales: Los seguidores se ven motivados para asegurar la aprobación de su líder.
- Afiliación con los compañeros para asegurar la proba-ción social del grupo propio.

c) Pautas interiorizadas de autodeterminación: La satisfacción de haber logrado algo y expresar talento y habilidad; es la identificación con el trabajo, sin necesidad de obtener remuneración adicional.

d) Valores interiorizados y concepto de sí mismo: Es incorporar las metas de la organización en los valores del individuo. La recompensa no es tanto cuestión de reconocimiento social o de ventajas monetarias, sino de estable-

cer la identidad propia confirmando su ideal de persona - que cree ser y de expresar los valores adecuados a ese -- concepto de sí mismo.

Otra característica de la organización como sistema social, es que puede contener diferentes subsistemas, entre los cuales se distinguen básicamente cuatro tipos:

- a) Subsistema técnico: Dedicado al procesamiento o transformación, cuyos ciclos de actividad comprenden las funciones principales del sistema.
- b) Subsistema de apoyo: Estan encargados de las transacciones ambientales, estructuras específicas de obtención o - distribución, así como las más generales actividades de - nivel superior, dedicadas a conseguir adaptabilidad con - las estructuras mayores.
- c) Subsistemas de mantenimiento: Están dirigidas al equipo que permite realizar el trabajo. Ordenar los cometidos, - no garantiza que la gente acepte esos papeles o se mantenga en la organización ejecutando sus funciones; por ello existen subsistemas de reclutamiento, adoctrinamiento o socialización, recompensa o castigo.
- d) Subsistemas de adaptación: Son estructuras dedicadas es-

pecíficamente a captar los cambios importantes ocurridos en el mundo externo y a traducir para la organización el significado de estos cambios.

## C A P I T U L O

### 1

#### "OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION"

Los objetivos de las organizaciones, de acuerdo a la escritura y al funcionamiento, se pueden clasificar en tres categorías:<sup>7/</sup>

- a) "Aquellas organizaciones cuyos objetivos se limitan a la convivencia de sus miembros, persiguen una finalidad meramente de recreación; la pertenencia a éstas es voluntaria, su estructura no está perfectamente definida y los roles de sus miembros están solo bosquejados. En este tipo de organizaciones pueden mencionarse: clubes, asociaciones, fraternidades.
- b) Organizaciones cuyos objetivos son el actuar en una forma bien definida sobre sus miembros, en las cuales su permanencia es transitoria y su pertenencia puede ser voluntaria o forzoso, como en la prisión, escuela.
- c) Las organizaciones que tienen por objetivo el logro de --

<sup>7/</sup> MAYNTZ, "Sociología de la Organización", Alianza Editorial.

cierta acción hacia el medio ambiente, la permanencia y pertenencia de los miembros es voluntaria siempre y cuando se adapten al sistema y las actividades a realizar estén bien definidas, tales como, empresas privadas, administración pública, partidos políticos".

La fijación de objetivos la pueden establecer el conjunto de sus miembros, solo un grupo de los miembros o bien una autoridad ajena a la organización.

Los miembros de una organización pueden aceptar un objetivo por su valor en sí o porque manifiesten su interés; pueden rechazarlo o ser indiferentes a él. Es importante señalar que estas diferencias afectan a la organización; por lo general es el grupo superior de la organización quien acepta o encuentra positivo el objetivo. Conforme se acerca a los niveles inferiores la aceptación de éste tiende a disminuir.

Entre menos identificado esté un individuo con los objetivos de la organización, será menos su lealtad o su desempeño en el trabajo. Preservar el objetivo de la organización es un fin que tiene que continuarse mientras exista la organización, es decir, las acciones deben adaptarse a los cambios, pero siempre encaminadas hacia el mismo objetivo.

Las metas de la organización no siempre coinciden con las ac

titudes valorativas de los distintos grupos; ésto no significa que las distorsionen, pero en un determinado momento, pueden influir sobre el comportamiento del sistema: de hecho, - si las metas prosperan en contra de estas actitudes valorativas pueden ocasionarse graves conflictos entre la organización y sus miembros.

La precisión con que se defina el objetivo de una organización influye no sólo sobre la capacidad de adaptación de la organización, sino sobre la libertad de la misma.

Entre mas general sea definido un objetivo, mayor será la -- tendencia de los niveles superiores de particularizarlos dándoles carácter obligatorio. En cambio, si un objetivo está bien definido, los jefes tendrán que ceñirse a éste y los niveles inferiores pueden criticarlo y verificar si los superiores lo siguen.

Como sistema, la organización tiene un resultado que no necesariamente es idéntico a los propósitos individuales de sus integrantes.

Para que una organización funcione bien, es necesario que -- exista un encadenamiento de actividades mediatas, una vez de finida la meta a alcanzar. Debe evitarse tomar a estas acti

vidades como un fin en sí misma, pues puede suceder que las energías se encaminen hacia una meta diferente.

Por el contrario, ambas (actividades mediatas y metas) deben estar definidas con igual precisión y servir para la realización final.

C A P I T U L O

2

"DIFERENTES ROLES EN LA ORGANIZACION"

En las organizaciones humanas se destacan dos puntos esenciales: Su naturaleza artificial y propiedades únicas de una estructura que consiste en actos o acontecimientos antes que en componentes físicos invariables.

Una de las fuerzas principales de la organización formal es su persistencia, frente a un constante cambio de personal. - Ya que las organizaciones no se encuentran físicamente unidas, se deduce que lo están psicológicamente.

Al observar una organización en movimiento, resalta lo sistemático de su naturaleza, lo que están organizados son los actos: "La gente que se desempeña en relación a materiales, - máquinas que interactúan entre sí, es posible ubicarla en un espacio en particular, llamado puesto, que se define en base al nexu que tenga con otras posiciones y con el sistema".<sup>8/</sup>

8/ D. KATZ y R. KAHN, op. cit., p. 193



Se asocia a cada puesto una serie de actividades o conductas esperadas, que constituyen el papel que ha de cumplir; todo-puesto está directamente relacionado con algunos puestos e indirectamente con otros; su relación se define por el flujo de trabajo, la tecnología de la organización y mediante las líneas de autoridad.

Todos aquéllos que tienen injerencia en el puesto de una persona dependen de un modo u otro de como lo ejecute ésta; conforme a tal desempleo se les recompensa, se les juzga, e incluso necesitan de él para realizar las tareas propias. Como tienen interés en el desempeño de dicha persona, terminan creando opiniones y actitudes respecto a lo que ésta puede hacer o no en su puesto, lo cual se conoce como expectativas del papel.

"Así, en una organización, cada individuo actúa en relación y en respuesta a las expectativas de los miembros de ésta y son expresadas en modos conductuales explícitos".<sup>9/</sup>

No es necesario que la expresión sea continua, pues la memoria humana es duradera y en nuestra sociedad los adultos están preparados para aceptar el papel organizacional, tras un largo período de entrenamiento y socialización.

<sup>9/</sup> D. KATZ y R. KAHN, op. cit., p. 196.

Ahora bien, cada individuo responde a la organización de - - acuerdo como la percibe, lo que quizá difiera de lo que en - realidad ésta es.

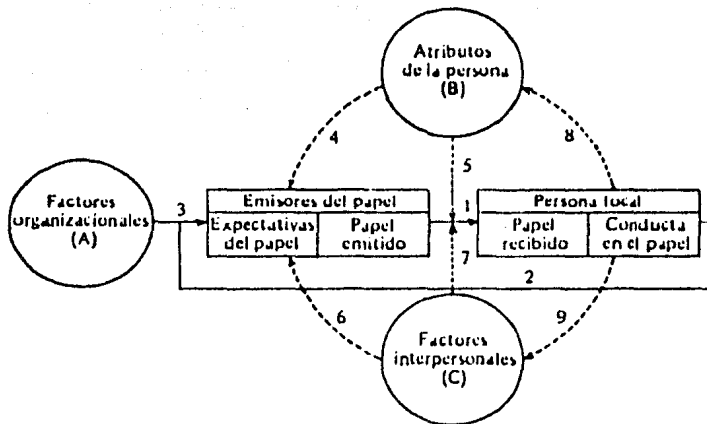
Toda persona es un trasmisor de su papel, ya que concibe de manera determinada su puesto y tiene una serie de actitudes y opiniones respecto a lo que puede y a lo que no puede hacer mientras ocupa tal posición; posee cierta conciencia de qué conducta lo ayudará a cumplir sus responsabilidades y a obtener los objetivos de la organización o bien los propios.

"Un sistema es un ordenamiento complejo de muchos ciclos colectivos de conductas, en un conjunto de actividades dentro de un subsistema único de la organización de un mismo puesto, aunque también se detecta la posibilidad de que un solo papel defina múltiples actividades, que un solo puesto pueda tener múltiples papeles y una sola persona múltiples puestos".<sup>10/</sup>

Cuanto más se asciende en la jerarquía de la organización, - se van incluyendo múltiples actividades en un solo papel y - muchos papeles en un solo puesto.

La ejecución de un rol no se da sin conflictos, ya que puede

<sup>10/</sup> D. KATZ Y R. KAHN, op. cit., p. 200



**Modelo teórico de factores que intervienen en la toma de papeles organizacionales.**

presentarse cuando existen dos o más emisiones simultáneas, de modo que obedecer a una haría más difícil obedecer a la otra.

En casos extremos, atender a una expectativa excluye por completo la posibilidad de atender a la otra, ya que las dos se contradicen mutuamente.

Se identifican cuatro tipos de conflicto en el papel:<sup>11/</sup>

- a) "Conflicto intraemisor: Cuando resultan incompatibles las expectativas venidas de un miembro con injerencia en las decisiones de la organización.
- b) Conflicto interemisor: Cuando las expectativas emitidas por una persona entran en conflicto con aquellas enviadas por otro emisor.
- c) Conflicto entre papeles: Se presenta siempre que las expectativas de un rol entren en pugna con las de otro papel que la misma persona lleve a cabo.
- d) Conflicto persona-papel: Cuando los requerimientos del -

<sup>11/</sup> D. KATZ y R. KAHN, op. cit., p. 203.

papel interfieren en las necesidades, valores o capacidades de las personas".

De estos cuatro conflictos puede surgir una forma más compleja llamada sobrecarga, que aunque las actividades que realiza una persona no sean incompatibles, el individuo encuentra imposible completar sus tareas, en el tiempo estipulado y -- con el nivel de calidad requerido, tendrá pues un conflicto de prioridades o bien, entre cantidad y calidad.

En resumen, las expectativas del papel quedan determinadas -- por el contexto organizacional, ya que son la tecnología de la organización, la estructura de sus subsistemas, su política formal y las recompensas o castigos, quienes dictan el -- contenido de un puesto.

No obstante, gente distinta sentirá diferente el mismo papel, pues cada individuo tiene sus motivos y valores, sus preferencias para defenderse, sus puntos sensibles y sus temores. Su actuación dependerá también de la calidad que exista en -- las relaciones interpersonales; el halago y la crítica tienen un significado distinto cuando provienen de alguien en -- quien se confía o se desconfía.

Si bien los sistemas sociales están caracterizados por papeles que distinguen un puesto de otro, también lo está por una serie de normas y valores.

"Las normas del sistema vuelven explícitos los modos de conducta adecuados para sus miembros. Los valores o ideología del sistema proporcionan una justificación más compleja y generalizada para la conducta adecuada, así como para actividades y funciones del sistema".<sup>12/</sup>

Las normas y los valores son producto del grupo y no necesariamente resultan idénticos a los individuales; tienen como función general enlazar a la gente al sistema, de modo que permanezca dentro de él y cumpla con los papeles que se le ha asignado.

También proporcionan conocimiento a los miembros, facilitan su trabajo y su ajuste al sistema; es la justificación moral o social de las actividades del sistema, tanto para los que son miembros de la organización como para los que están fuera de ella.

En síntesis, los papeles, normas y valores proporcionan tres bases interrelacionadas para fincar sistemas sociales, ya -- que la gente está unida debido a la interdependencia funcional de los papeles que desempeña; los requerimientos normativos de esos papeles agregan un elemento cohesivo adicional y los valores centrados alrededor de los objetivos del sistema proporcionan otra fuente de integración.

<sup>12/</sup> D. KATZ y R. KAHN, op. cit., p. 12

C A P I T U L O

3

"PODER Y AUTORIDAD EN LA ORGANIZACION"

Las organizaciones como sistemas de papeles necesitan en forma constante atraer y retener individuos y motivarlos a realizar los actos que la organización requiera. Para ésto, el sistema se enfrenta al problema de reducir la variabilidad, inestabilidad y espontaneidad de los actos humanos individuales.

Sólo en las formas muy primitivas, la influencia de los miembros es en base a la uniformidad de la conducta. Conforme las organizaciones se vuelven más complejas, la división del trabajo y la especialización de las tareas, señalan los distintos papeles y la confiabilidad en la ejecución del rol se incrementa.

"En ciertas circunstancias una situación ambiental visible puede hacer que la gente coordine esfuerzos y los miembros compartan valores, no obstante la solución organizacional dominante para reducir esta variabilidad humana es la de promulgar y aplicar reglas de conducta".<sup>13/</sup>

<sup>13/</sup> D. KATZ y R. KAHN, op. cit., p. 225

Ahora bien, una manera de lograrlo es mediante el concepto de autoridad, que es el poder legítimo dado a una persona o a un puesto en particular reconocido por todos.

Toda organización debe poseer medios para asegurar la ejecución de las tareas dentro de un papel, remplazando miembros, coordinando los distintos subsistemas, respondiendo a cambios externos y tomando decisiones respecto a como lograr los objetivos.

Estos medios incluyen alguna forma de estructura de autoridad, de subsistema gerencial y de papeles con funciones de autoridad. Para lograrlo, se agrega uno o muchos papeles nuevos a la organización, cuyas funciones es verificar que los individuos realicen su labor de acuerdo a lo prescrito en su papel y en el tiempo requerido.

Para que el puesto opere adecuadamente, el sistema estipula un requerimiento adicional a los subordinados: que aceptarán las órdenes legítimas de sus superiores, en forma de Ley organizacional, es decir, que la persona que acepta un puesto sobreentiende que deberá obedecer a todos sus superiores.

De cualquier forma, para lograr el acatamiento de estas reglas, el jefe se encuentra respaldado por el poder de recompensa y castigo.

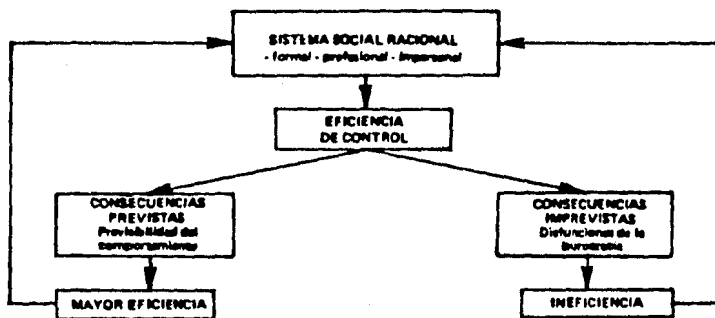


Aunque la necesidad de autoridad en las organizaciones humanas es evidente, no así el tipo que elijan de autoridad. Básicamente se explican dos formas de autoridad: el modelo jerárquico, basado en la autoridad racional-legal y el modelo democrático.

Weber señala las características del modelo jerárquico:<sup>14/</sup>

- a) "Es una organización de funciones oficiales continuas sujetas a reglas.
- b) La competencia está basada en una división del trabajo, - con autoridad y sanciones que aseguren una adecuada ejecución del papel.
- c) Es un ordenamiento jerárquico de puestos en base a una su pervisión y control.
- d) Reglas o normas técnicas que gobiernan la conducta de un puesto.
- e) Existe una separación de bienes de la organización y del empleado.
- f) La persona que ocupa un puesto no tiene derecho de apropiarse de éste.
- g) Se formulan y ponen por escrito actos, decisiones y reg-  
las administrativas".

14/ D. KATZ y R. KAHN, op. cit., p. 231



Modelo burocrático de Weber

Este sistema jerárquico funciona mejor cuando las tareas del individuo no exigen un esfuerzo creador; cuando las demandas que el ambiente plantea a la organización estén claras, de modo que la información no es tan necesaria; cuando se necesita una rápida toma de decisiones y cuando las circunstancias organizacionales se aproximan a las de los sistemas cerrados.

**Sistema democrático:** Este sistema se diferencia básicamente del jerárquico en la distribución del poder. Existe una separación entre el poder legislativo (quien formula las reglas) y el poder ejecutivo (quien las ejecuta).

Aunque es el subsistema gerencial quien ejecuta una acción, quienes la formulan son todos los miembros de la organización, ya que existe la posibilidad del voto e igualmente el contratar o despedir a los miembros no es privilegio del poder ejecutivo.

Las ventajas de la estructura organizacional democrática son notorias cuando la organización actúa constantemente con el medio ambiente; cuando éste cambia tanto que plantea problemas complejos, de tal forma que recibir y usar bien toda la información disponible relacionada con tales cambios adquiere gran valor; cuando es más importante tomar decisiones correctas y no necesariamente rápidas y cuando el tipo de pues

tos exige un esfuerzo intelectual y creatividad, lo cual implica que los individuos deseen conocer los objetivos de la organización y tengan posibilidad de identificarse con éstos.

Sea cual fuere el tipo de modelo que elige una organización, si es evidente que requiere de alguna estructura de autoridad que coordine y asegure el trabajo de los miembros en papeles diferentes, que corrija y lleve a cabo cambios, si fuera necesario en la ejecución del papel.

C A P I T U L O

4

"LIDERAZGO EN LA ORGANIZACION"

El liderazgo (dentro de la organización) se define como la capacidad que tiene un individuo para influir sobre los actos rutinarios que ejecutan los miembros del sistema, de tal forma que su obediencia vaya más allá de lo meramente obligatorio.

Esto no quiere decir que en las estructuras formales no se encuentren actos de liderazgo, ya que todo puesto de autoridad conlleva el uso de un liderazgo formal.

El líder institucional puede optar entre cinco tipos de poder: poder legítimo, de recompensa, de castigo, referente y de conocimientos. De éstos, los tres primeros los otorga la organización, mientras que los otros dos se los gana el individuo.

Un buen líder institucional debe interesarse por las políticas y por las personas de la organización; por el contenido y el proceso; por la adaptación dinámica de todo el sistema y por las actividades internas y presiones externas que tiene una organización.

Existen tres categorías de actos de liderazgo:

- a) Formulación de políticas: Para formular, cambiar o eliminar una política, el líder debe tener requerimientos cognoscitivos, es decir, conocer el medio ambiente de tal forma que obtenga información que le permita comprender los factores ambientales, sea capaz de relacionar esos hechos con los de la organización, que le faciliten predecir los probables efectos de distintos cursos de acción y en consecuencia, decidirse por uno.

Para lograr más apoyo en los actos de liderazgo, el líder debe ser capaz de generar carisma, que es el requerimiento afectivo que deriva de las necesidades emotivas de la gente para renunciar a su responsabilidad ante una situación crítica.

El carisma requiere de cierta distancia psicológica entre líder y seguidores, pero debe contar con el llamado carácter de membresía en el grupo que dirige, o sea, debe parecerse a ellos en apariencia, de modo que se forme un nexo común.

- b) Complementación de una política: Una vez creada una política, el líder deberá trabajar con ella para alcanzar los objetivos organizacionales.

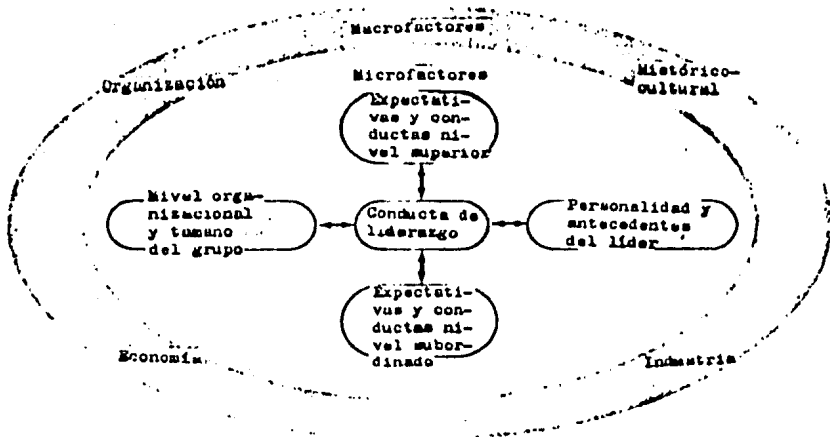
Esta labor está por lo general enfocada hacia el hombre - medio, el líder que se encuentra entre los altos niveles - jerárquicos y los trabajadores, su tarea esencial es completar la estructura organizacional y guiar a los subordinados para que ejecuten su papel de un modo efectivo, ello requiere por parte del líder un conocimiento técnico respecto a las tareas de los subsistemas importantes en la - organización, así como conocer las relaciones que tiene - su subsistema con los adyacentes inmediatos.

Respecto al requerimiento afectivo, debe ser capaz de integrar las relaciones secundarias y las primarias.

Las relaciones secundarias son aquellas transacciones interpersonales exigidas por el papel organizacional. Las obligaciones de un puesto se definen en relación a otros - puestos, es decir, que los derechos de un supervisor se - rán las obligaciones de un subordinado.

Estas relaciones tienden a ser racionales y universales; se supone que se tratará igual al ocupante de un puesto - sin importar de quien se trate.

La característica principal de estas relaciones es que están libres de afecto.



**LIDERAZGO**



Por otra parte, las relaciones primarias tienden a ser es pecíficas y tienen más de relaciones afectivas que de racionalmente operantes con el papel.

Sin embargo, la dicotomía entre relaciones primarias y se cundarias es conceptual; poco claras para situaciones rea les.

El conflicto que hay entre necesidades individuales y requerimientos organizacionales se resuelve parcialmente -- cuando se enfatiza en separar los requerimientos del pa pel organizacional y los motivos afectivos, morales o de otro origen, ajenos al mismo.

Sin embargo, incluso en sus papeles organizacionales, la gente responde emotivamente cuando se le da apoyo y es -- aprobada o cuando es castigada u obstaculizada; su conduc ta en el papel es siempre una mezcla de características - determinadas por éste y por otros elementos.

El líder más efectivo es quien logra integrar con éxito - en una situación organizacional relaciones primarias y se cundarias;<sup>15/</sup> quien es capaz de mediar y moderar los re- querimientos organizacionales de las personas, y todo és-

15/ D. KATZ y R KAHN, op. cit., p. 361

to lo haga sin dañar a la organización, sino al contrario, la mejore: que promueva lealtad de grupos y lazos personales, que confíe más en el poder referente que en el legítimo, que fomente una identificación positiva con la organización y cree entre compañeros y subordinados cierto -- grado de compromiso e identificación personales.

Los requerimientos del papel secundario seguirán siendo -- la figura dominante en su conducta, pero sobre un fondo -- de atención a consideraciones interpersonales primarias.

- c) Administración de la política: El líder formal debe conocer los aspectos técnicos de su trabajo para utilizar adecuadamente al personal y los recursos que maneja, debe -- además entender el sistema de reglas y preocuparse por -- los efectos que cause el aplicarlas.

Dependerá de la situación en que se encuentre la organización que se utilicen las tres categorías o sólo una de ellas para actos de liderazgo; en particular, una organización situada en un medio relativamente estable no necesitará un cambio de política, sin embargo, una empresa en un medio de cambio constante si lo requeriría.

Quizá el requerimiento primordial para un líder creativo es que sepa distribuir su función de liderazgo, en general resultan más efectivas aquellas organizaciones donde se comparten los actos de influencia, por supuesto siempre y cuando -- ésto no afecte la eficiencia del sistema.

### P A R T E    I I I

#### "ORIGENES DEL DO"

El movimiento del desarrollo organizacional surgió en 1962, no sólo por un autor, sino como un conjunto de ideas acerca del ser humano, de la organización y del ambiente, para propiciar sus potencialidades.

Los motivos por lo cual surgió el DO se deben a diversos -- factores:16/

- 1.- La dificultad de aplicar los conceptos de las diferen-- tes teorías sobre la organización. Principiando por la teoría clásica de Taylor y Fayol que dio énfasis a la - tecnología y a la racionalización de los métodos de trabajo. Esta teoría aportó un enfoque mecanicista que -- consideraba al hombre como una prolongación de la máqui- na. Dicha teoría resultó incorrecta y parcial.

La teoría de las relaciones humanas propuesta inicial-- mente por Mayo, a partir de Hawtorne y de los trabajos- de Lewin, fue una oposición a la teoría clásica. Se -- dio énfasis al hombre social y al clima psicológico del trabajo. Estudia las necesidades, expectativas, la or- ganización informal, el liderazgo. Esta teoría sobrees

tima los aspectos informales y emocionales de la organización; resulta también incompleta y parcial.

La teoría burocrática propuesta por Weber daba un modelo ideal y racional, basado en la estructura militar, esta teoría resultó rígida a las innovaciones necesarias en una sociedad moderna en proceso continuo de cambio.

La teoría estructuralista concibe la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. La organización se interpreta como una síntesis de la organización formal e informal. Cada cual con sus objetivos, los cuales deben de confrontarse para que se encuentre una solución.

Esta teoría es más un planteamiento de problemas que de soluciones; sólo critica las teorías ya existentes y ofrece un método de comparación de las organizaciones.

La teoría del comportamiento surgió a partir de las relaciones humanas, estudiadas por Barnard y los trabajos de Simon. Tiene un enfoque predominante sociológico y motivacional. Las variables más importantes que maneja son la cultura y la filosofía organizacionales.

A partir de la teoría las relaciones humanas y la teoría del comportamiento, surgen estudios sobre dinámica de --

grupos, como un intento de reducir diferencias de poder entre superiores y subordinados; esta teoría trata de eliminar la estructura formal para transformar jefes y subordinados en colegas, con el fin de mejorar las relaciones humanas.

De la escuela de dinámica de grupos surgieron los "National Training Laboratories y el entrenamiento de sensibilización". Sin embargo, a partir de 1970 se comprobó su ineficacia al utilizarlo solo; se deben provocar cambios específicos, preestablecer un patrón de desempeño y un programa de cambio organizacional.

2.- La profundización sobre la motivación humana y su interferencia y la dinámica de las organizaciones.

Las teorías de algunos psicólogos demostraron la necesidad de un nuevo enfoque en la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual.

Se descubrió que los objetivos individuales no siempre coinciden con los de la organización. Las teorías del comportamiento pasaron a ser parte de los estudios de administración.

La teoría de Maslow, que afirma la existencia de una jerarquía de necesidades humanas, tales como las fisiológicas, de seguridad, de posesión y amor, de estima y autorrealización, que determinan el comportamiento.

Hace énfasis sólo en las necesidades internas del hombre, sin considerar la situación donde se encuentre.

La teoría de Mc Gregor se basa en algunas ideas de Maslow; admite un conflicto entre las necesidades del individuo y las de la organización. El autor propone una dicotomía de estilos de administración. La teoría X que supone que el hombre necesita ser dirigido y controlado constantemente y la teoría Y que supone que el hombre tiene motivaciones y necesidades que debe satisfacer.

La teoría Y es el estilo más adecuado a todas las situaciones y genera el clima de trabajo favorable que estimula, por sí mismo, la productividad, el autocontrol y la creatividad. Propone una administración participativa en la cual los individuos son consultados. Sin embargo, investigaciones recientes han comprobado que no hay una correlación entre la administración participativa y el alcance de resultados elevados.

La teoría de Herzberg se basa en la motivación del trabajo

jo, enfatiza dos tipos de necesidades en el hombre: Los factores ambientales o higiénicos, tales como condiciones de trabajo, políticas administrativas, estatus y prestigio, relaciones interpersonales, tipo de supervisión, dinero y seguridad personal. Cualquier cambio en estos factores disminuiría la insatisfacción pero no aumentaría la satisfacción.

Y los factores motivacionales, como son: Reconocimiento, trabajo estimulante, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo personal.

Cualquier cambio o mejoría en estos aspectos podrá motivar mejor desempeño. Para Herzberg la estrategia más adecuada es el enriquecimiento de tareas (job enlargement), que consiste básicamente en aumentar la responsabilidad del cargo, adicionando tareas gradualmente más elevadas y desafiantes.

La crítica a esta teoría radica en la dificultad de reestructurar cargos, sin tomar en cuenta a toda la organización. Es una teoría interesante para casos de reorganización con miras al aumento de productividad, donde no haya necesidad de una apreciación de la situación global.

La teoría de Mc Clelland se centra en la necesidad de --

realización (Need of achievement o N-ach). El individuo con elevado N-ach se preocupa más por saber si su desempeño es bueno, que por la recompensa recibida, aunque no la rechace. Esta teoría se adapta más al ambiente americano.

- 3.- La creación del National Training Laboratory de Bethel - en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre el comportamiento de grupo.
- 4.- La publicación del libro de Bradford, sobre métodos laboratorio sobre la teoría de grupos T, en el cual expone - sus investigaciones sobre el grupo T y su posibilidad de aplicación en las organizaciones. Bradford es considera-do por algunos autores como el precursor del movimiento DO.
- 5.- La concientización de los cambios.

Para Bennis<sup>17/</sup> son cuatro las condiciones básicas que --dieron origen al DO; cambio inesperado del ambiente orga-nizacional; aumento en el tamaño de las organizaciones; diversificación y complejidad de la tecnología; un cam--bio en el comportamiento administrativo debido a un nue-vo concepto del hombre, como ser social; un nuevo concep-to de poder, basado en la colaboración y en la razón; un

17/ W. BENNIS, "Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas", Ed. Fondo Educativo Interamericano, pp. 23-37.



nuevo concepto de valores organizacionales, basado en -- ideas humanístico-democráticas.

- 6.- Fusión de el estudio de la estructura y el estudio del - comportamiento humano en las organizaciones, integradas mediante un enfoque sistémico.

Schein<sup>18/</sup> destaca la diferencia de este enfoque. Es que el simple cambio de la estructura formal no lleva necesariamente a un cambio en la organización. Los papeles y funciones que define una estructura formal está ocupada por personas que aplican su personalidad en el desempeño de su labor, se crean estilos de relaciones con otros individuos de la organización.

Estos estilos forman parte de la estructura en forma de tradiciones, que difícilmente pueden ser alteradas sólo por el cambio de la estructura formal.

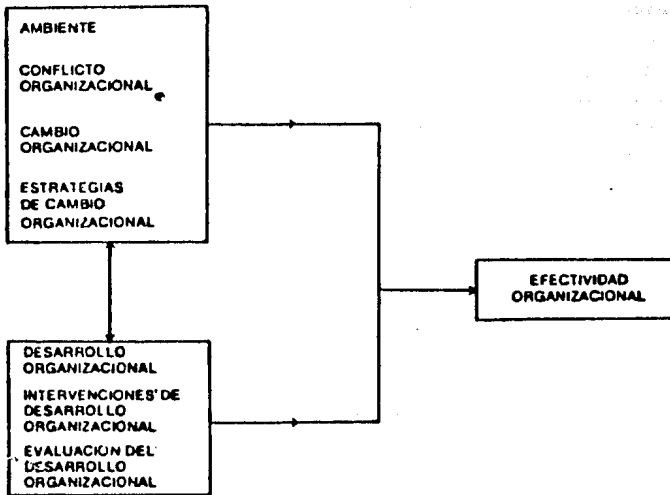
Inicialmente el DO se limitó al nivel de conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasando por la Administración Pública y después a todo tipo de organización, recibiendo modelos, procedimientos, medios de diagnóstico, de situación y de acción; así como técnicas de diagnóstico y de tratamiento para los diversos niveles organizacionales.

---

18/ Ed. SCHEIN "Consultoría de Procesos: Su Papel en DO", Ed. Fondo Educativo Interamericano", pp. 10-12

El Desarrollo Organizacional es algo más que una especialidad de la psicología; algunos autores lo sitúan como un paso intermedio entre el conductismo y la teoría de sistemas<sup>19/</sup>.

### MEJORAMIENTO DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL



P A R T E IV

"DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

Warren G. Bennis

Richard Beckhard

Edgar H. Schein

David A. Nadler

Richard E. Walton

C A P I T U L O

1

WARREN G. BENNIS

"DESARROLLO ORGANIZACIONAL:  
SU NATURALEZA, SUS ORIGENES Y PERSPECTIVAS"

Actualmente el ser humano individual y colectivamente, se enfrenta continuamente al cambio, en cualquier área que se mueva: cambio en la población, en la naturaleza, en la urbanización y en su ubicación.

Las organizaciones son también susceptibles a este cambio, y es por ello que surge la necesidad de adaptarse. El DO es - una respuesta al cambio, cuya finalidad es cambiar la cultura de las organizaciones, entendida como el conjunto de creencias, valores y actitudes, para que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos.

El DO es una estrategia educativa que se adopta para lograr un cambio planeado de la organización, enfocado a las creencias, valores y actitudes, y no hacia las metas, estructuras o técnicas de la misma.

Para esta intervención se utilizan los servicios "de un agente

te de cambio", quien es un especialista en las ciencias del comportamiento humano y aunque de hecho existen otros aspectos de la organización que podrían cambiarse más fácilmente, el DO se ocupa principalmente del lado humano de la organización.

Los cambios que se intenten hacer dependen directamente de las necesidades o problemas a resolver que tenga "el cliente", los cuales pueden agruparse"

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

El DO se basa primordialmente en el comportamiento experimentado; se usa la retroinformación, el entrenamiento de sensibilización, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias para generar datos que constituyen la base para la planeación y la acción.

El agente de cambio recomienda que sea un elemento externo al sistema. Su ventaja radica en que puede ejercer más autoridad o influencia, así como tener una visión más objetiva sobre los problemas de la organización en la etapa inicial.

El DO implica confianza mutua entre el agente de cambio y el "sistema-cliente", conjuntando metas y medios para lograrlo.

El agente de cambio tiene una filosofía basada en las relaciones humanas; que debe guardar correspondencia con las metas de la organización, es decir, tomar en cuenta las necesidades del sistema y no individualmente. Las metas que el agente de cambio comparte con la organización se refieren a mejorar la competencia interpersonal, transfieren valores para que se legitimicen los factores y sentimientos humanos, - reducir tensiones intergrupales, trabajo por equipos, mejorar los métodos de solución de conflictos, desarrollo de sistemas orgánicos, es decir, donde prevalezcan las relaciones dentro de los grupos de confianza, y de responsabilidad compartida, en contraste de la organización rígida, donde las estructuras y roles no son flexibles.

El valor fundamental de la técnica o método a utilizar en el DO es la capacidad de elección, una estrategia que emplea todos los medios posibles de comportamiento basado en experiencias, para lograr mejores alternativas organizacionales.

El DO es necesario siempre que una empresa entra en una etapa de estancamiento, de resistencia al cambio. El principal obstáculo que puede tener cualquier organizacional para realizar un cambio es la burocracia, entendida ésta como la ins

titución social que coordina todas las actividades de una sociedad, que tiene una jerarquía bien definida, uso de reglas preestablecidas, una estricta división de trabajo basada en la especialización, las promociones se sustentan en la competencia y existe una total impersonalidad en las relaciones humanas.

En las organizaciones modernas, la burocracia tiende a desaparecer debido a los obstáculos que se le presentan:

- a) Cambio inesperado: Ya que la fuerza de la burocracia reside en su capacidad para tratar con eficiencia lo que es rutinario y predecible en los asuntos humanos.
- b) Aumento de tamaño: Cuando el volumen de actividades tradicionales de la organización no es suficiente para sustentar el crecimiento.
- c) Complejidad de la tecnología moderna: Ya que se requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y especializadas.
- d) Una nueva filosofía dentro de las empresas: Un deseo de movilidad y cambio; ha surgido un nuevo concepto del hombre, basado en el conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades. Un nuevo concepto de poder basado en la



colaboración y la razón, que reemplaza a un modelo de poder basado en la coerción y la amenaza, y un nuevo concepto de los valores organizacionales basado en ideales-humanísticos-democráticos, que reemplaza al sistema de valores de la burocracia, despersonalizado y mecanicista.

El verdadero empuje hacia estos cambios proviene de la necesidad, no sólo de humanizar la organización, sino también de utilizarla como medio para el crecimiento personal y el deseo de autorrealización.

Hay un cambio de actitud en las organizaciones que implica un examen deliberado y consciente del comportamiento organizacional y una relación cooperativa entre hombres de empresa y técnicas de la organización.

Los problemas con que se enfrenta toda organización se pueden agrupar en seis campos principales:

a) Integración: Cómo integrar las necesidades individuales con las metas organizacionales; en la actualidad, la integración abarca toda clase de problemas concernientes a los incentivos, recompensas y motivaciones del individuo, y cómo la organización logra o no resolver estos problemas.

b) Influencia social: Es un problema de poder y de cómo se

distribuye; actualmente la gerencia está separada de la propiedad, hay una extensión de los sindicatos y de la educación general.

- c) Colaboración: Tratar de hallar una solución de conflictos, directivos y personal conjuntamente. Existe una especialización y profesionalización y una creciente necesidad de interdependencia. La autoridad ya no se centra en un solo hombre.
  
- d) Adaptación: Capacidad de asimilar nuevas tecnologías, filosofías y retos, ya que el medio que rodea a la empresa es menos previsible.
  
- e) Identificación: Quizá la más difícil de todas es la manera de lograr que cada grupo de la organización acepte las metas organizacionales como suyas y que coincidan con las personales. Existe una creciente complejidad a causa de la diversidad, la capacidad para muchos fines y la movilidad intersectorial. Las funciones se hacen complejas, -- surge la ambigüedad y los conflictos.
  
- f) Revitalización: Tratar de renovarse continuamente, ser -- abierta a cualquier crítica que pueda mejorar su función de empresa.

## FASES DEL DO

Las metas del agente de cambio en el DO es crear en toda la organización un clima orientado a la solución de problemas; complementar la autoridad que comparte el papel con la seguridad que da el conocimiento y la competencia; que la toma de decisiones y solución de problemas se apeguen a las fuentes de información; que cree confianza entre personas y grupos en toda la organización; que lleve a cabo esfuerzos cooperativos; que elabore un sistema de recompensas en el que se reconozca tanto el logro de las metas de la organización como el desarrollo de las personas; que identifique a los miembros de la organización con los objetivos de la misma; que ayude a los gerentes a realizar su función de acuerdo con metas pertinentes; y aumente el autocontrol y la autodirección de las personas que forman parte de la organización.

### I.- CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION

Es esencial que el consultor en DO se familiarice lo más posible en su etapa inicial, con las personas, productos, procesos y ambiente del sistema cliente; su presencia debe tener aceptación oficial; es imperativo que la cabeza de la organización se comprometa en alcanzar las metas y aplicar las estrategias del DO.

Sin esta clara comprensión y compromiso por parte de los niveles superiores, el programa puede quedar expuesto al fracaso.

## II.- DIAGNOSTICO

Al principio, debe dedicarse muchísimo esfuerzo para detectar cuales son las necesidades del sistema-cliente en relación con los resultados previstos del DO; diagnosticar si son importantes estos resultados para la eficacia del sistema-cliente.

Se debe de hacer un examen junto con los miembros de los niveles superiores de la organización que permita medir en grados la productividad o la satisfacción; los resultados que se obtienen varían mucho a medida que avanza y la evolución del DO.

Se deben identificar cuales son los problemas principales en las seis áreas problemas del sistema-cliente-integración, poder y autoridad, colaboración, adaptación, identificación, -revitalización-. La mayor parte de los casos, las seis áreas se hallan implicadas de un modo u otro.

Los dos cambios principales que se deben buscar son: Ver si el clima organizacional es adecuado para que los individuos-

estén aplicando sus energías y talento al trabajo con satisfacción y sintiendo que crecen; y en segundo lugar observar - si las personas se comportan y se relacionan entre sí de tal modo que el clima organizacional se aproxime a las condiciones de una sociedad humana, justa y democrática.

Bennis propone un modelo de cuatro pasos para diagnosticar - el estado del sistema-cliente:

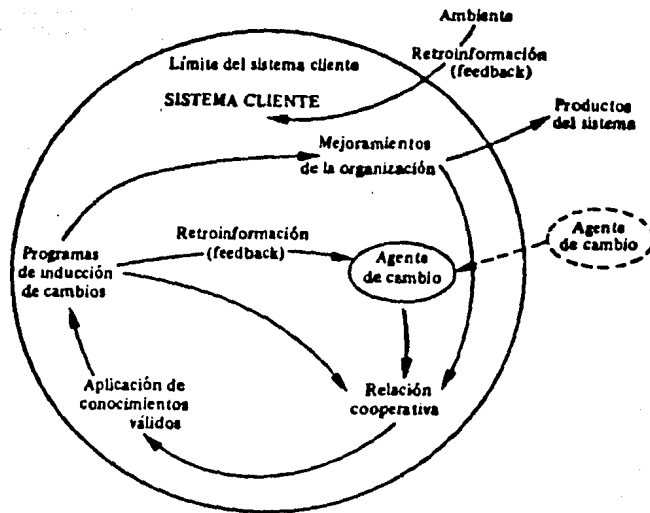
1.- ¿Son los cambios que constituyen las metas del DO apropiados para el sistema de que se trata?

Si la respuesta es negativa, deténgase y considere de nuevo lo apropiado que sea el DO.

Si la respuesta es afirmativa, entonces:

2.- ¿Está el grado cultural del sistema-cliente preparado para el DO en lo que respecta en los aspectos que se indican a continuación?

- a) Grado y tipo del conflicto de valores.
- b) Legitimidad de los fenómenos interpersonales.
- c) Grado, alcance, intensidad y resolución del conflicto.
- d) Conceptos de control y autoridad.
- e) Interdependencia del sistema-cliente.
- f) Relación de confianza entre el agente de cambio y el sistema-cliente.



**ELEMENTOS PARA UN CAMBIO  
PLANEADO EN LA ORGANIZACION**

Si la respuesta es negativa, deténgase y examine las - - áreas en las que se necesite más preparación o donde deben reducirse los conflictos de valores.

Si la respuesta es afirmativa, pase a la siguiente pregunta.

3.- ¿Están las personas importantes involucradas y comprometidas?

Si la respuesta es negativa, deténgase y estudie diversas maneras de que haya mayor compromiso con el programa.

Si la respuesta es afirmativa, pase a la siguiente pregunta:

4.- ¿Están los miembros del sistema-cliente adecuadamente -- preparados y orientados para el DO?

Si la respuesta es negativa, deténgase y estudie diversas maneras de que haya más compromiso para la realización del programa.

Aunque los puntos anteriores, no son fácilmente mesurables, es importante que se cumplan antes de intentar cualquier intervención de DO en el sistema-cliente, el agente de cambio-

debe ser capaz de percibir "lo que es" y lo "que es posible", para tener un buen inicio en DO.

### III.- INTERVENCION

Los programas de DO pueden comenzar de muchos modos y a varios niveles, de hecho puede empezar en cualquier parte, --- siempre que el nivel inmediatamente superior esté de acuerdo y que los otros sistemas relacionados con el cliente, estén enterados de las metas del programa.

Existen varios métodos para lograr el cambio; Bennis utiliza "el entrenamiento de sensibilización", el cual se describirá más adelante.

### IV.- TERMINACION

Para dar por terminada una intervención de DO, el agente de cambio debe tratar de determinar si la organización posee ya el personal y la competencia que necesita para mantener y -- continuar su propio programa de DO. Para lograrlo puede -- aplicar un examen que evalúe si realmente el sistema-cliente está preparado.

De ser así, se le debe sugerir al cliente seguir los siguientes pasos:



- 1.- Elaborar una estrategia deliberada y consciente que determine claramente las metas, las estrategias y la perspectiva temporal de DO de la empresa. Esta estrategia debe incluir una comprensión del sistema total, lo que significa un análisis de las interdependencias entre los subsistemas de la empresa.
- 2.- Prestar atención al fortalecimiento de los recursos internos de cambio, es decir, promover la formación de agentes internos de cambio y desarrollar la fuerza y capacidad interna para una adecuada intervención.

Esto puede lograrse así:

- a) Creación de un departamento de DO para coordinar todas las actividades en este campo.
  - b) Un comité asesor constituido por miembros capacitados en el entrenamiento, para que sirva como auxiliar del programa de DO.
  - c) Un esfuerzo más concertado para desarrollar la investigación como parte del esfuerzo de consultoría-entrenamiento.
- 3.- Enlaces más directos entre la empresa y los consultores-externos, para que trabajen como equipo de proyectos, dedicado ordinariamente a resolver problemas que se presenten.

4.- Elaboración de un programa interno de DO. Esto podría realizarse instituyendo programas especialmente confeccionados para la empresa o enviando personas idóneas a programas para agentes de cambio.

En general, se puede decir que el desarrollo organizacional es una práctica que implica una posición normativa, es decir, es un programa que tiene por objetivo esencial el mejoramiento de la organización y no meramente su corrección.

## TECNICAS DEL DO

Uno de los métodos para aplicar el DO en una empresa es el "entrenamiento de sensibilización" conocido también como "grupos T" o "entrenamiento en laboratorio".

El entrenamiento de sensibilización es "el esfuerzo de un pequeño grupo de personas encaminado a hacer que sus miembros tengan más conciencia de sí mismos y del proceso del grupo". Este grupo carece de una estructura y sólo la encuentra en las reuniones de comprensión que realizan ellos mismos.

Lo que busca esta técnica es el descubrir la parte emocional del individuo, cómo se comporta con los demás, su capacidad para lograr un alto grado de competencia.

Ahora bien, el entrenamiento no es aceptado en la misma forma por todos los miembros del grupo, sobre todo al principio, quizá cause mayor ansiedad o sensación de estar perdiendo el tiempo, entre los miembros más inseguros. De cualquier forma, el entrenamiento de sensibilización, a diferencia de la terapia de grupo, es un programa educacional para mejorar o elevar la vida de los miembros, no para curar problemas emocionales.

Es necesario señalar, que para el uso de esta técnica, los -

valores que caracterizan a un sistema, no deben discrepar demasiado con los valores del entrenamiento de sensibilización, ya que de lo contrario, será muy difícil que esta técnica logre el cambio que quiere.

El entrenamiento de sensibilización no trata únicamente de -- adaptar a los individuos a la organización, sino que su concepto es más amplio, implica un cambio fundamental, una alteración de los valores, normas y pautas de esperanza. De aquí que surja el problema en las organizaciones, ya que éstas -- aceptan cualquier cambio que tienda a fortalecer sus valores-institucionales o que faciliten el funcionamiento de las organizaciones, pero no así, los que impliquen una alteración en estos valores como ocurre con el entrenamiento de sensibilización.

Para lograr una aceptación del cambio y disminuir en lo posible la resistencia al mismo, debe lograrse primero la aprobación del grupo de más alto nivel de la organización, describiéndole lo más detalladamente posible el proceso, de esta manera el agente de cambio detecta la actitud que la gerencia tiene respecto al cambio.

El establecimiento de programas de cambio debe ser congruente con las metas de los mismos, es decir, el agente de cambio debe saber, lo qué va a hacer y cómo lo va a lograr.

Para que se consiga la participación de los miembros del grupo, el agente de cambio interno debe tener la seguridad de su empleo, debe contar además con la legitimidad de la influencia interpersonal, o sea, cuánto y de qué modo puede influir la organización en sus empleados.

En general, un diagnóstico exhaustivo debe hacerse sobre la disposición cultural del sistema, pues ésta está ligada a la estructura normativa de la organización.

El entrenamiento de sensibilización puede ser considerado el método para lograr que una organización consiga una efectiva adaptación por un lado, y una efectiva colaboración por el otro.

El ambiente, la gente y las instituciones están cambiando y el DO, señala Bennis, es la respuesta a estos complejos retos, una estrategia educativa, que tiene por finalidad lograr un mejor ajuste entre los seres humanos que trabajan en las organizaciones y que esperan algo de ellas.

C A P I T U L O

2

RICHARD BECKHARD

"DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS"

A mediados de la década del 60 un nuevo concepto se empieza a desarrollar y se enfoca hacia el cambio del sistema total en dirección a múltiples dimensiones.

Este concepto se concentra en el examen del sistema y considera a la organización como un sistema humano, con un carácter único: su propia cultura y sus propios valores.

Este carácter, la cultura y los valores, tanto como los sistemas de información y procedimientos de trabajo, deben ser continuamente examinados, analizados y mejorados, si se - - quiere lograr mayor productividad y motivación.

Una de las preocupaciones principales de los hombres de empresa, es la de poder adaptar sus organizaciones al constante cambio con que se enfrentan, ya se trate de cambios económicos en las comunicaciones, en la tecnología y en los valores.

El ser humano exige cada vez más de sí mismo, así como de la organización donde trabaja, si no lo obtiene empiezan a surgir conflictos interpersonales en el sistema.

Una de las formas para lograr establecer un clima organizacional, que tienda a disminuir estos conflictos, y realizar un cambio ordenado, planeado, integral y no sólo fragmentado, es el DO.

Beckhard define al DO como "un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado por la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

Ampliando esta definición, un programa de DO supone un diagnóstico previo para poder elaborar un plan de acuerdo a los recursos de que se disponga. Este esfuerzo debe abarcar al sistema integral, entendiéndose que cualquier subsistema de la organización sea relativamente autónomo.

El alto nivel gerencial debe estar comprometido con los planes y objetivos del DO, brindándoles todo su apoyo.

Se debe tener una idea bastante clara de lo que significa -- una organización ideal; siendo sus características deseables,

que sea una organización donde haya congruencia entre las tareas que se realizan y los objetivos fijados; donde los conflictos interpersonales se den en número reducido; donde la comunicación sea abierta y sus miembros trabajen con una actitud de acción-investigación.



OBJETIVOS OPERACIONALES DEL DO

- 1.- Crear un sistema capaz de autorenovarse, que tienda a -- evolucionar en forma continua; ésto abarca el hecho de - que sea la forma de hacer algo, lo que se adapte a la ta rea y no viceversa, implica esfuerzos sistemáticos para - cambiar y organizarse de acuerdo como las tareas lo re-- quieran.
- 2.- Lograr que sean efectivos los planes establecidos como - los planes temporales, creando un proceso de retroinfor- mación en relación a la manera en que está operando el - sistema; introducción de procedimientos para analizar ta reas de trabajo y distribución de recursos.
- 3.- Tratar de reducir los problemas de competencia interde-- partamental, ya que ésto implica un gasto de energía adi cional.
- 4.- La meta es hacer que la organización vea los conflictos- como algo inevitable y se preocupe por solucionarlos, en lugar de ocultarlos.
- 5.- Alcanzar el punto en que la toma de decisiones se haga - en base a la información que se tenga y no de las funcio- nes organizacionales.

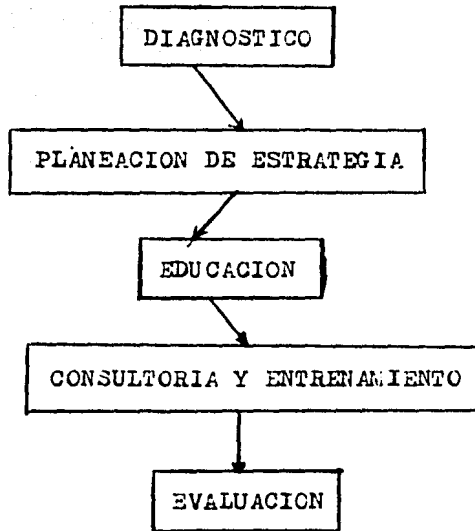
Algunas características de los esfuerzos del DO con éxito es que existe un plan que involucra a todo el sistema; la alta gerencia está enterada del programa y lo apoya; el DO se enfoca hacia objetivos bien definidos; implica un esfuerzo a largo plazo, ya que no es posible lograr mejoras en poco tiempo; los planes o programas son prácticos, están orientados hacia la acción; su principal finalidad es el cambio de actitud, comportamiento y función del personal; se basa en la ciencia del comportamiento y se trabaja con grupos.

Una organización debe sentir la necesidad de aplicar un esfuerzo planificado en su sistema, para lograr un cambio, las condiciones que pueden inducir a esta necesidad son:

- 1.- Querer modificar las estrategias básicas, con las cuales se ha venido operando, incluyendo comunicación y toma de decisiones.
- 2.- La necesidad de hacer a la organización más receptiva -- con las necesidades individuales, como con los otros cambios del ambiente.
- 3.- Una necesidad percibida de cambiar la cultura de una organización, con el fin de ser más consecuente con las de mandas competitivas o con el ambiente.
- 4.- Necesidad de cambiar la estructura y funciones de la organización.

- 5.- Necesidad de exhortar la colaboración intergrupala.
- 6.- Que el sistema de comunicaciones sea más abierto no sólo en su estructura, sino también en calidad.
- 7.- Necesidad de establecer objetivos reales y llevar a cabo una planeación adecuada.
- 8.- Necesidad de cambio en la motivación para la realización del trabajo.
- 9.- Necesidad de adaptarse al cambio del ambiente.

En resumen, la responsabilidad primordial del esfuerzo de DO es fomentar el mejoramiento de la efectividad y bienestar organizacional, mediante intervenciones, actividades de desarrollo y programa de mejoras de la organización,



ETAPAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

## FASES DEL DO

### I.- DIAGNOSTICO

Examinar la necesidad de cambio y el estado del sistema, este examen comprende dos áreas principales:

- a) Implica examinar los subsistemas que componen el sistema organizacional.
- b) Examen de los procesos organizacionales que incluye la toma de decisiones, estilos, comunicaciones, y relaciones intergrupales.

Estos exámenes se fundamentan en las suposiciones siguientes:

- a) La base de toda organización es el grupo, no los individuos.
- b) Se debe tender a reducir la competencia inapropiada entre los grupos y fomentar la colaboración entre los mismos.
- c) La toma de decisiones se debe realizar de acuerdo a los datos que se reúnen y no en función de un nivel jerárquico.

- d) Las organizaciones manejan continuamente sus asuntos en relación con objetivos.
- e) Un objetivo óptimo es desarrollar una comunicación abierta, confianza y confiabilidad entre los niveles y a través de ellos.
- f) A las personas afectadas por el cambio se les debe permitir participación activa y sentido de propiedad en la planeación y conducción del cambio.

Una estrategia de cambio surge de un diagnóstico de estos -- sistemas y procesos, fundamentada en las suposiciones mencionadas.

Los tipos de intervenciones que se pueden utilizar se mencionan a continuación y se describen detalladamente en las tácticas de DO:

- 1.- Trabajo con equipos.
- 2.- Trabajar en relaciones intergrupales entre los subsistemas.
- 3.- Trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos para individuos, equipos y sistemas más amplios.

- 4.- Trabajar en actividades educacionales para aumentar el grado de conocimientos, habilidad, destreza del personal clave en todos los niveles.

## II.- PLANEACION DE ESTRATEGIA

Se refiere al desarrollo de un plan para el mejoramiento organizacional, qué sistemas se van a aplicar, en qué orden, - qué actividades se van a realizar y qué recursos son necesarios.

## III.- EDUCACION

Implica aquellas fases del DO en las cuales una o varias partes del sistema emprenden un esfuerzo que es primordialmente educativo en vez de estar orientado hacia la acción.

Utiliza varias técnicas:

- a) El estilo de "apreciación musical": El experto educacional hace una presentación formal e informal a la alta gerencia.

Tal presentación puede describir lo que está sucediendo en relación con la utilización de las ciencias aplicadas del comportamiento; explicar qué es el DO y cómo se utiliza.

b) Seminario dentro de la empresa: En esta modalidad la organización staff trae recursos educacionales a la empresa en forma sistemática. Está dirigido a la gerencia media y gerencia media alta; un grupo de expertos y consultores habla sobre su propia especialidad. Así los gerentes reciben un curso bastante extenso, de visión sobre lo que ocurre en su área.

#### IV.- CONSULTORIA Y ENTRENAMIENTO

Prácticas actuales del sistema total o de los subgrupos, realización de actividades de entrenamiento.

La organización se compromete en una serie particular de DO de utilizar intervenciones, el más común y efectivo es el -- cuadro gerencial Grid.

La empresa, 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 de fijación de objetivos y planeación. Se utiliza la ayuda externa en relación a planeación de estrategia; 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 aprobados y procesos de auto-ayuda, que pueden ser aplicados en la organización

#### V.- EVALUACION

Significa mantener un control constante de los efectos de un programa de cambio en todo el sistema y comprobar los progresos logrados, es decir, ¿cuál es el estado del bienestar organizacional?

Un consultor externo visita la empresa una vez al año, para ayudar a detectar el funcionamiento, facilitando la recopilación de datos. Puede incluir encuestas de actitudes, proyectos de retroinformación de encuestas, proyectos de investigación sobre el comportamiento y grupos internos de investigación de relaciones laborales.

## TACTICAS DEL DO

### I.- DESARROLLO DE EQUIPOS

A) Nuevos equipos: Existen situaciones en las cuales se empieza a formar un nuevo equipo; tales como, una nueva unidad de la organización se esté desarrollando o un equipo de proyectos se esté formando. Cualquiera que sea la razón para que se formen, los nuevos equipos tienen estas características:

- a') Hay cierto grado de confusión en cuanto a funciones y relaciones.
- a'') Se entiende en forma general los objetivos de corto plazo.
- a''') Generalmente existe competencia técnica entre los miembros.
- a''''') Los líderes al principio prestan más atención a las tareas por cumplir que a los nuevos miembros.

Hay un considerable beneficio si un nuevo grupo puede tomarse un corto período de tiempo al principio, para examinar de modo cooperativo cómo va a trabajar, métodos, procedimientos y relaciones de trabajo, y cuales son los intereses de los miembros.

De esta manera el grupo trabajará teniendo menos obstáculos interpersonales y será más productivo.

Un modelo que ha sido efectivo en el desarrollo de nuevos equipos, consiste en una reunión de uno o dos días lejos -- del sitio de trabajo. Se programa para una de las primeras semanas de la existencia del grupo.

Aunque la forma específica de la reunión puede variar, básicamente se incluyen los siguientes componentes:

- a) Planteamiento, discusión y clarificación de objetivos, tareas y horarios de trabajo.
- b) Discusión de los intereses y desos de los miembros en -- cuanto al esfuerzo conjunto.
- c) Presentación y explicación del plan del líder para orga-- nizar el grupo.
- d) Participación y discusión de mayores áreas de responsabi-- lidad y autoridad por parte de cada miembro.
- e) Desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del grupo.
- f) Atención al esfuerzo de inducción y entrenamiento al co-- mienzo de la formación del grupo.

g) Arreglos para una reunión de seguimiento. Este punto es importante sobre todo, si el grupo ha de continuar trabajando durante un largo período de tiempo.

B) Equipos familiares organizacionales: Existen tres modelos para el éxito en el trabajo con estos grupos.

Primer Modelo:

a) El consultor entrevista a cada miembro del equipo uno o dos días antes de la reunión, preguntando: ¿Qué puede aumentar la efectividad de las actividades del grupo y de la organización? ¿Cuáles son los obstáculos para lograrlo?

b) Tabulación y categorización de la retroinformación.

c) Reunión del equipo para presentar los datos obtenidos, - pidiendo complementarlos y jerarquizarlos.

d) Hacer planes de acción para el grupo.

e) Desarrollar mecanismos para manejar puntos que deban ser transferidos a otros equipos.

f) Lista de actividades de seguimiento: Reuniones y programa de actividades.

Este modelo se puede utilizar para mejorar el trabajo por --  
equipo, las relaciones entre los miembros del grupo y para -  
fijar objetivos.

Segundo Modelo:

El modelo gerencial Grid de Blake y Mouton, que consta de --  
seis fases:

- a) Estudio del comportamiento de la cultura de la organiza--  
ción.
- b) Estudio del comportamiento de la dinámica del grupo.
- c) Comparar el trabajo interno de las unidades organizadas -  
de la empresa.
- d) Estudio de las propiedades de un modelo de estrategia - -  
ideal para la empresa dirigida hacia la rentabilidad.
- e) Tácticas de ejecución.
- f) Mide los cambios desde la prefase a la postfase quinta pa  
ra evaluar y determinar nuevas metas y objetivos para el  
futuro.

En este modelo, un equipo de trabajo asiste a un programa --  
educacional donde sus miembros aprenden conceptos y aplican-  
el uso de varios instrumentos para lograr mejorar sus propios

grupos; en efectividad, diagnóstico organizacional y fijación de objetivos.

El grupo considera y planea mejoras, analiza las relaciones - del equipo con otros grupos, con los que tiene áreas comunes de contacto, y a través de un examen de la organización, compara el estado actual con el estado deseado.

El modelo está orientado hacia la acción, pero dentro de las necesidades definidas por el plan y los instrumentos.

Tercer Modelo:

Utiliza el concepto de grupo no estructurado como sigue:

- a) El grupo se reúne en un sitio fuera de la empresa por dos o tres días.
- b) Utiliza el método de aprendizaje de laboratorio, produciendo un comportamiento en la reunión, examinándolo, generalizando a partir de él y aplicándolo al actual marco de trabajo.

Este modelo se enfoca hacia las relaciones interpersonales y hacia algunos de los procesos de equipo como la toma de decisiones y comunicaciones.

C) Equipos Funcionales: Los grupos funcionales se dan cuando las personas que desempeñan funciones semejantes, se reúnen - para: intercambiar información, elaborar estándares o desarrollar una asociación más fuerte de su propia categoría profesional.

El modelo que se utiliza es semejante a los anteriores:

- a) Recopilación de información anterior a la reunión.
- b) Planeación de agenda y fijación de prioridades, en la reunión por separado.
- c) Plan de acción para el equipo y su relación con otros sub sistemas de la organización.
- d) Planeación de labores de seguimiento.

## II.- RELACIONES ENTRE GRUPOS

Uno de los principales problemas de la organización es la -- energía no funcional gastada en la competencia inapropiada - de grupos que deberían de colaborar.

Si el sistema de recompensas de una organización demanda que las personas satisfagan sus objetivos, pero establece condiciones sobre las cuales esas personas no tienen control algu no y luego las sanciona por no lograr sus objetivos, el sis-

tema tiende a producir frustración y una gran cantidad de --  
energía malgastada, disminuyendo la comunicación.

Modelo Táctico:

- a) Reunión de los líderes, pidiéndoles un único compromiso:  
Reducir la tensión y frustración y ver si existe alguna -  
forma de encontrar mecanismos para aumentar la producción  
y mejorar la colaboración.
- b) Se envían a dos grupos por separado, para que elaboren -  
una lista que defina las actitudes del otro grupo.
- c) Que elaboren una lista sobre lo que ellos imaginan; lo --  
que el otro grupo piensa de ellos.
- d) Reunión de los dos grupos y lectura de ambas listas; no  
hay discusión.
- e) Reunión por separado de los grupos, se comparte la infor-  
mación y se elabora otra lista de cuestiones prioritarias  
de los dos grupos.
- f) Reunión de los grupos, comparan sus listas, discusión y -  
elaboración de una sola lista.
- g) Establecer prioridades, agenda y comienzan a trabajar.

Se ha comprobado que un período de tiempo relativamente cor-



to, una actividad de este tipo hace posible que dos grupos, en una organización, logren un considerable cambio en sus relaciones y en la efectividad de su trabajo.

Es su forma ideal, es crear un plan de acción que continúe en el tiempo y asegure la disminución de la competencia inapropiada.

### III.- FIJACION DE OBJETIVOS Y PLANEACION

La fijación de objetivos a todos los niveles es una de las principales suposiciones que sustentan los esfuerzos del DO, para lograr un cambio.

A) Fijación de Objetivos Individuales: Este proceso se basa en un diálogo entre un individuo y su inmediato superior.

a) El individuo hace una descripción de su trabajo y la comparte con su superior, y los dos concuerdan una definición común sobre el trabajo.

b) El individuo elabora un primer bosquejo de objetivos basado en esa descripción.

c) Estos objetivos son revisados por el superior; los dos --

conjuntamente elaboran un segundo bosquejo, el cual es el plan definitivo de mejora.

- d) Después de seis meses, ambos consideran el progreso en relación con los objetivos y establece nuevas metas para los próximos seis meses. Debe existir un auténtico compromiso por parte del superior para que el modelo funcione.

#### B) Fijación de objetivos por equipo.

##### Primer Modelo:

- a) El equipo escucha una exposición sobre: La filosofía de la fijación de objetivos; los elementos del proceso, los obstáculos para llevarlos a cabo; la necesidad de un compromiso para que funcione.
- b) El equipo realiza una actividad de aprendizaje, en la cual se pasa por todo el proceso: Cada subordinado describe una definición de su trabajo y se discute en forma preliminar con el jefe, para llegar a un segundo proyecto.
- c) El equipo se reúne y discute como ha funcionado esta fase.
- d) Cada miembro del equipo fija objetivos con fines organizacionales, establece sus metas y prioridades como grupo.

e) Definición por parte del equipo de las relaciones de funciones y libertad de proyectos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Se debe obtener el compromiso de cada uno de los miembros -- del equipo, en todo el proceso.

Segundo Modelo:

Utiliza lo esencial del modelo gerencial Grid. El equipo me diante instrumentos, planea sus objetivos, sus metas de desa rrollo de equipos y prioridades y define responsabilidades - específicas para lograrlas.

C) Fijación de objetivos en sistemas más amplios o para toda la organización.

Primer Modelo:

Actividades de toda la organización:

a) La alta gerencia es la que fija los objetivos.

b) Cada unidad desde el más bajo hasta el más alto nivel, es tablece, independientemente, sus propios objetivos, con - el conocimiento del propósito organizacional citado anteriormente.

- c) Las metas de cada unidad se comunican a la dirección y ésta los evalúa.
- d) Si existe una diferencia entre esas metas y la de la organización, se anota y se devuelve a la unidad para que elabore una estrategia que disminuya la discrepancia.
- e) Una vez hecha esta estrategia se formulan las metas definitivas de la organización.

Durante todo el proceso sólo son necesarias las siguientes características:

- a) Colaboración: En la cual cada unidad tiene capacidad para influir en los objetivos finales.
- b) Supone que la información está localizada en toda la organización.
- c) Satisface el deseo de participación de los miembros.
- d) Requiere compromiso de toda la entidad.

Segundo Modelo:

Confrontación organizacional.

Este modelo puede lograr resultados en corto tiempo, general

mente es una actividad de seis a ocho horas en total; se recomienda cuando la organización está en tensión; cuando existe una nueva gerencia; cuando ocurre una pérdida de algún -- cliente importante; lanzamiento de un nuevo producto o bien, cuando existe un distanciamiento marcado entre la alta gerencia y el resto de la organización.

- a) Reunión de todos los miembros, en dos sesiones.
- b) Reunión general, el consultor define los objetivos de la reunión, exhorta la participación de todos los miembros.
- c) Se divide al grupo en equipos de cinco o seis personas de diferentes unidades.
- d) Cada grupo elabora una lista llenando dos requisitos, que piense como persona con necesidades y objetivos y después en la organización total.
- e) Reunión general, se seleccionan los problemas.
- f) Cada grupo recibe una lista de problemas.
- g) El grupo se divide en partes funcionales para revisar y seleccionar tres o cuatro problemas que afecten al grupo y a la gerencia.
- h) Nueva reunión, mismo procedimiento.

i) Planes para sesiones de seguimiento.

#### IV.- CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA LOS PARTICIPANTES INDIVIDUALES.

Una de las formas de lograr un esfuerzo de DO es el desarrollo de conocimientos y habilidades por parte de las personas claves a cualquier nivel dentro de la organización.

a) Competencia interpersonal: Conocimiento de sí mismo, habilidad para solucionar conflictos, actividades de entrenamiento, sensibilización y cuadro Grid.

b) Aprendizaje de los modelos de análisis de decisiones.

c) Habilidades en la fijación de objetivos.

d) Habilidades en la planeación.

e) Entender los procesos de cambio.

f) Habilidades en el diagnóstico de sistemas.

En síntesis, el éxito de DO radica en la calidad de su administración y el compromiso de los niveles superiores para invertir la energía y empeño personal necesarios.

C A P I T U L O

3

EDGAR H. SCHEIN

"CONSULTORIA DE PROCESOS: SU PAPEL EN EL DO"

La consultoría de procesos es uno de los pasos esenciales en un programa de DO: "Es un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente".

Los elementos importantes que se deben estudiar para lograr un buen diagnóstico, son los procesos humanos que ocurren en la organización; si bien es cierto que existen otros métodos para lograr la eficiencia organizacional, como pueden ser: - mejorar los procesos de producción, de financiamiento, de mercadotecnia, si se puede afirmar que todos estos procesos están vinculados con las interacciones personales. En tanto, las organizaciones sean estructuras de personas, los procesos humanos siempre intervendrán.

Para realizar la etapa de diagnóstico, el consultor debe tener cuidado de analizar la organización sólo desde el punto de vista formal, debe observar los procesos que ocurren en-

tre las personas, para comprender las relaciones informales, tradiciones y cultura de la organización.

#### PROCESOS DE COMUNICACION

El estilo de comunicación se refiere al conjunto de ademanes, tono de voz, etc., que una persona utiliza al comunicarse; - el consultor analiza el estilo de comunicación de los miembros de un grupo y su influencia en el mismo.

Existen diferentes niveles de comunicación:

- a) El yo abierto: Cuando un individuo expone sus ideas abiertamente ante el grupo o ante algún miembro.
- b) El yo encubierto: El individuo tiene conocimiento de su forma de ser, pero trata de ocultarlo deliberadamente.
- c) El yo ciego: El individuo oculta inconscientemente la información.
- d) El yo desconocido: Cuando ni el individuo ni los demás conocen sus potencialidades.

Entre dos miembros de un grupo pueden darse diferentes niveles de comunicación:



- a) Si se establece entre "yo abierto" y "yo abierto" la comunicación será fluida, sin ocultamientos.
- b) Si se establece entre "yo abierto" y "yo ciego" habrá fugas inconscientes de ideas.
- c) Si se establece entre "yo abierto" y "yo encubierto" ha--brá cierta confianza u honestidad en la comunicación.
- d) Si se establece entre "yo ciego" y "yo ciego" habrá lo --que se llama contagio emocional, una persona influye en - los sentimientos de la otra sin que ninguna de las dos se sepa el origen de este sentimiento.

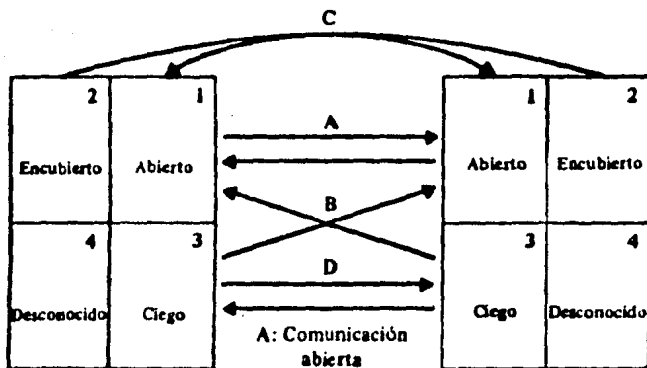
El consultor, al hacer este tipo de análisis, conoce estas - sutilezas y complicaciones, y está preparado para compren--der el flujo de los procesos interpersonales. Una vez reco--nocida la existencia de varios niveles de comunicación entre los miembros de un grupo, se pueden abrir nuevos canales de comunicación y examinar si se incrementa o no la eficacia --del grupo, al compartir con los demás miembros, sentimientos privados respecto al trabajo y respecto a otros miembros del grupo. Este efecto se consigue con el entrenamiento de sen--sibilización.

Tanto el emisor como el receptor utilizan diferentes filtros para seleccionar lo que comunicará, y dependiendo de quien -

lo recibirá; los mecanismos que utiliza son:

- a) Autoimagen: Cada persona tiene una imagen de sí misma y trata en lo posible de mantenerse fiel a ella, sobre todo cuando está en interacción con otras personas.
- b) Imagen de otra persona: Asimismo, cada individuo tiene ya formada la imagen de otra persona y espera que responda a ella y es difícil que acepte que esa persona no actúa igual en todas las situaciones.
- c) Definición de la situación: Cuando se reúne a un grupo, a cada miembro le interesa por qué y para qué está allí, el papel y posición que jugará, duración y reglas que regirán.
- d) Motivos, sentimientos, intenciones y actitudes que trae consigo cada miembro.
- e) Expectativas con respecto a sí mismo y a otros miembros, prejuicios e ideas estereotipadas.

Ya que el consultor tiene también su propio juego de filtros, es necesario que ayude al grupo a autodiagnosticarse y no -- emitir un juicio preliminar, el grupo debe ser capaz de encontrar la verdad por sí mismo.



A: Comunicación abierta

B: "Fugas" o revelaciones inconscientes

C: Confidencias u honestidad en la comunicación

D: Contagio emocional

**Tipos de mensajes en la comunicación de dos personas.**

## FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE UN GRUPO

Cada miembro o líder de un grupo tiene una función diferente que cumplir. Chein presenta una técnica para clasificar y describir las diferentes funciones de los miembros de un grupo en interacción.

Cuando dos o más personas se juntan para realizar una tarea, al principio la atención de los miembros se orienta hacia el comportamiento de sí mismo y no hacia el trabajo a realizar, al tiempo que declina este comportamiento, los miembros empiezan a prestarse más atención unos a otros y a poner más atención al trabajo que están realizando.

A continuación, se explican cada una de las fases, en orden cronológico, que ayuda al grupo a formarse y a mantenerse como tal.

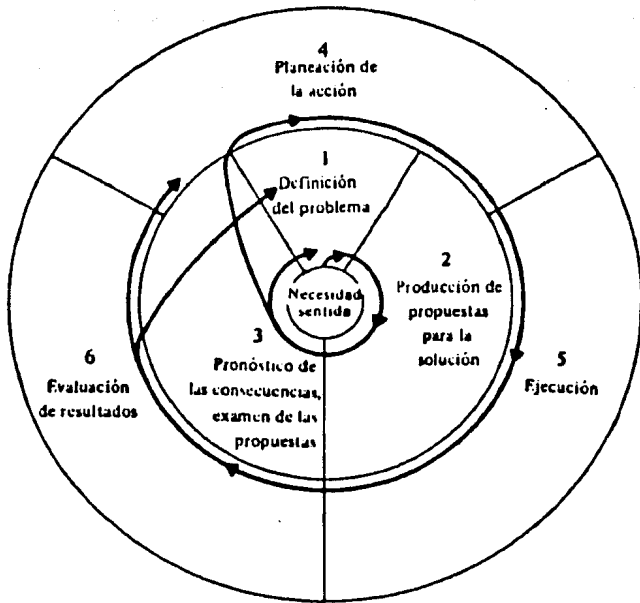
### ETAPA I      COMPORTAMIENTO AUTO-ORIENTADO

- a) Identidad: Elegir que papel es aceptable para el miembro que acaba de entrar al grupo, es decir, tanto para sí mismo como para el grupo.
  
- b) Control, poder, influencia: Todo nuevo miembro tiene la necesidad de influir sobre otros y controlarlos en cierta medida.

Mientras no se defina la situación de poder de cada miembro del grupo, éste no estará en condición de dedicarse a la tarea asignada.

c) Necesidades individuales y metas del grupo: Todo miembro espera que las metas globales del grupo tengan cierta afinidad con sus objetivos personales y mientras no esté seguro de si va a lograrlas no es posible que pueda trabajar; hasta que las necesidades de los miembros no sean expuestas y compartidas; en cierto grado no se pueden fijar metas válidas para el grupo.

d) Aceptación e intimidad: Todo individuo que entra a un -- grupo tiene la preocupación de si agrada a los otros -- miembros y hasta que punto intimará con ellos para lograr cierta estimación y respeto, hasta que no se establezcan las normas del grupo existirá una tensión constante que - impedirá el desarrollo de la tarea encomendada.



Un modelo de las etapas de la solución de un problema.

## FASES DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS

### I.- CONTACTO INICIAL

El cliente percibe un problema en su organización que cree -- que no se soluciona con los procedimientos normales y solicita ayuda profesional.

### II.- REUNION EXPLORATORIA

El consultor debe aclarar al cliente que su papel no es la de solucionar problemas, sino la de intervenir directamente en -- el proceso organizacional cuando sea oportuno.

El consultor y el cliente deben decidir en una discusión preliminar qué miembros\* asistirán a la reunión. Debe ser alguien cuyo puesto esté situado en un nivel superior, que esté de -- acuerdo con un consultor externo, y que vea problemas particulares que requieren solución.

Los propósitos de la reunión exploratoria son:

- a) Determinar con más precisión el problema.
- b) Estimar que la intervención de DO preste alguna ayuda a la organización.

- c) Estimar si el problema interesa al agente de cambio.
- d) Planear los siguientes pasos si las respuestas (b) y (c) son afirmativas.

Respecto al contrato formal, debe limitarse a un convenio o acuerdo sobre honorarios, posibles días de trabajo del agente de cambio. Cada una de las partes debe tener la libertad para terminar o cambiar el nivel del compromiso en cualquier momento.

En cuanto al contrato psicológico, es importante que el agente de cambio consiga que se manifiesten el mayor número posible de conceptos equivocados sobre la consultoría de procesos y trate de aclarar sus propósitos, métodos y estilo de trabajo.

### III.- SELECCION DEL LUGAR Y METODO DE TRABAJO

- a) La elección del lugar es de acuerdo a lo que va a observarse. El consultor debe emprender el proceso de observación y de retroinformación.
- b) El lugar debe estar lo más cerca posible del nivel jerárquico más alto de la organización; porque de allí se originan los valores, normas y objetivos básicos; determinan



el carácter de la organización y los criterios para su funcionamiento.

- c) Reunión periódica con el grupo de trabajo.
- d) Estas reuniones deben ser en esta etapa en los lugares de trabajo para que el grupo actúe normalmente para que no se sienta vigilado.

#### IV.- RECOLECCION DE DATOS Y DIAGNOSTICO

Aunque esta etapa se presenta por separado, ocurre simultáneamente con la quinta etapa, que es la intervención.

Como métodos de recolección de datos pueden utilizarse:

- a) La observación Directa.
- b) Entrevistas individuales o en grupo.
- c) Cuestionarios; no es muy útil en las primeras etapas C. P. Una combinación de observación y entrevista resulta mucho mejor.

#### V.- INTERVENCION

Las intervenciones que puede hacer un consultor son muy va--

riadas. Schein los agrupa en orden de importancia como sigue:

- 1.- Intervenciones en la elaboración del orden del día: Permite al grupo percatarse de sus propios procesos internos y suscita el interés en el análisis de procesos.
  - a) Preguntas sobre problemas interpersonales.
  - b) Períodos de análisis del proceso.
  - c) Revisión del orden del día y comprobación.
  - d) Aportes sobre el proceso interpersonal (conceptos).
- 2.- Retroinformación de observaciones.
  - a) Retroinformación a grupos durante el análisis o realización del trabajo.
  - b) Retroinformación a individuos después de reuniones.
- 3.- Entrenamiento o asesoría a individuos o grupos.
- 4.- Sugerencias estructurales.
  - a) Relativas a la organización de grupos.
  - b) Relativas a las pautas de comunicación.
  - c) Relativas a distribución de trabajo, asignación de responsabilidad y líneas de autoridad.

## VI.- EVALUACION DE RESULTADOS

Con los esfuerzos de DO que emplea C.P. se trata de lograr - la eficiencia organizacional tratando de cambiar algunos de los valores de la organización y aumentando las habilidades-interpersonales.

El valor más importante a cambiar es el que los seres humanos son importantes en la organización y no solo el trabajo que realizan; el segundo valor es que los gerentes no deben subestimar los sentimientos o personalidad de los individuos de la organización, sino que deben conjuntar la estructura y los procesos organizacionales.

El tercer valor se refiere a que el sistema concede más importancia a corto plazo a la productividad que a la eficacia a largo plazo. Y el cuarto, la aceptación por parte del sistema cliente de la necesidad de un diagnóstico continuo.

Cambiando estos cuatro valores, se puede lograr una mayor adaptabilidad organizacional.

Respecto a las habilidades que debe tener un sistema cliente, la más importante es que debe saber diagnosticar sus propios problemas interpersonales, de grupo y organizaciones.

Uno de los indicios para el consultor de que el grupo ya se siente capaz de diagnosticarse, es la voluntad de varios equipos para entender por sí mismos un análisis procesal y períodos de revisión de la orden del día.

#### VII.- TERMINACION DE CONTRATO

El proceso de separación se caracteriza por los siguientes rasgos:

- a) Por acuerdo de ambas partes: Cuando el consultor percibe que no puede hacer más o que algunos miembros del sistema cliente sientan que pueden seguir sin la ayuda del consultor.
- b) Compromiso reducido: La terminación no es total, sigue - pero a un nivel más reducido.
- c) Renovación del compromiso: El consultor debe dejar la -- puerta abierta al cliente para un futuro trabajo si así - lo desea.

La consultoría de procesos tiene como finalidad primordial, el ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que se de cuenta de los procesos organizacionales, - de las consecuencias de esos procesos y de los mecanismos -- con que pueden ser cambiados.

Asimismo, ayuda a la organización a aprender del autodiagnóstico y la autointervención.

El propósito final de la consultoría de procesos es lograr - que la organización sea capaz de hacer para sí misma lo que el consultor ha hecho por ella.

C A P I T U L O

4

DAVID A. NADLER

"LA RETROALIMENTACION Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Significado de la información como herramienta de cambio organizacional.

La información puede ser una herramienta útil para ayudar al cambio y mejorar a las organizacional. Sin embargo, es útil sólo si las personas del sistema-cliente y los consultores - entienden por qué es importante la información, cómo puede - ser ésta, cambiar el comportamiento , y como utilizar los mé todos basados en la información para un mejoramiento de la - organización.

La comprensión de como utilizar la información para el cam-- bio organizacional, solamente puede considerarse dentro del contexto de una clara definición de algunos conceptos básí-- cos. Es necesario tener una idea precisa de lo que es el DO.

En general, el DO implica un intento planeado y sistemático de cambio de los patrones del comportamiento organizacional. Sus metas son un funcionamiento organizacional más efectivo

y el mejoramiento de la calidad de vida que experimentan los individuos dentro de la organización.

Las características básicas del DO incluyen la aplicación -- del conocimiento de la ciencia y del comportamiento en un -- proceso colaborador y participativo, realizado por un agente de cambio; en respuesta a problemas que han sido percibidos- en la empresa.

El uso de la información como herramienta de cambio puede -- verse afectado por la manera como se recopila la información, por quien está implicado en las decisiones acerca de la utilización y por la forma en que ésta es retroalimentada.

La información, como se utiliza aquí, se define como cual- - quier forma de información que pueda recopilarse y ser perti- nente para el funcionamiento de los individuos, los grupos y la organización.

Los tipos de información que pueden proporcionar las organi- zaciones se pueden categorizar:

- 1.- Enfoque del subsistema: Señalar el punto central del -- sistema organizacional de donde se obtendrá información- principalmente. Sea relacionada con el funcionamiento - técnico o con el sistema social.

- 2.- Punto de medición: Sea el sistema técnico o el social, - se debe señalar a qué parte del proceso organizacional - se enfocará la información, insumo o a la transformación.
- 3.- Contenido evaluador: Clasificar el enfoque de la información en la descripción, en la interpretación o en la - evaluación.
- 4.- Ampliación: La información puede ampliarse en distintos niveles, y por lo tanto, reflejar el funcionamiento de - una organización de cualquiera de estos niveles.
- 5.- Orientación de tiempo: Ver si la información varía en - el tiempo.
- 6.- Estructura de la recopilación: Es posible recopilar información de un alcance o de una naturaleza predeterminados, de una manera formalmente estructurada y resumirla, en términos cuantitativos.
- 7.- Frecuencia de la recopilación: Ver si se recopila la información una sola vez o en forma continua.
- 8.- Muestreo de variables: Existen límites logísticos respecto de la cantidad de información que un agente de cambio puede recopilar y analizar, Esto implica un muestreo, pero no de personas, sino de aspectos a tratar.



9.- Validez: Cuenta validez objetiva y percibida tiene la información, probada por la verificación, con los miembros de la organización.

10.- Acceso: El grado de accesibilidad que tengan los miembros de la organización a la información puede afectar su validez percibida y su utilización final.

Los diversos tipos de información disponibles para el agente de cambio pueden utilizarse de muchas maneras para facilitar el cambio organizacional.

En distintas etapas del proceso de DO se emplean diferentes tipos de información.

Utilización de información en las fases del DO;

1.- En la exploración/entrada:

Orientación: La información se utiliza para obtener una percepción de las necesidades y naturaleza del sistema cliente.

Es posible recopilar la información a través de la información, a través de las interacciones iniciales del cliente y a través de discusiones con diversos miembros de la organización.

2.- En el diagnóstico:

Diagnóstico: Este proceso implica la recopilación, el análisis y la validez de la información. Los resultados se utilizan después para determinar los tipos de intervención que serán apropiados.

3.- En la planeación:

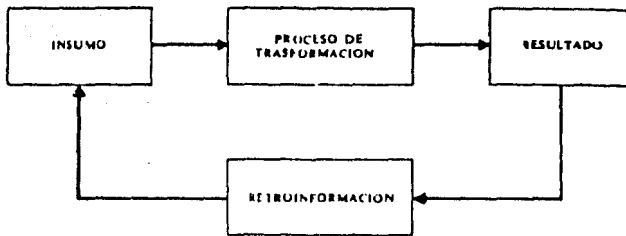
Intervenciones de planeación: La información recopilada a través de las actividades de diagnóstico, así como la obtenida con el propósito de planear las actividades de intervención, pueden utilizarse para identificar la naturaleza específica de los problemas, para descubrir los pasos de acción apropiados y la manera de implementarlos.

4.- En la acción:

Motivación al cambio: La información que se considera válida, precisa e imparcial y que presenta una visión nueva de una organización poderosa y motivante en el logro del cambio. En general, la información puede usarse en cualquier punto del proceso (desde la exploración hasta la terminación) para motivar el cambio.

5.- En la evaluación/terminación:

Vigilancia y evaluación de las intervenciones: La información puede emplearse para seguir el progreso de las intervenciones a medida que pase el tiempo; también puede utilizarse para determinar cuáles han sido los efectos de las intervenciones de DO.



El modelo básico de retroinformación de sistemas.

...El principio de la retroinformación tiene que ver con el insu-  
mo de información, que es un tipo especial de importación  
de energía, una cierta señal al sistema respecto de las condi-  
ciones ambientales y acerca del funcionamiento del sistema en  
relación con su medio ambiente. La retroinformación de esta  
información permite al sistema corregir su funcionamiento de-  
fectuoso o realizar cambios en su medio ambiente, y así man-  
tener un estado estable...

(Katz y Kahn, 1966)

MODELO DEL CICLO DE RECOPIACION Y RETRO  
ALIMENTACION DE INFORMACION

Antes de iniciar la recopilación de la información, deberá -  
planearse la utilización de ésta. Tanto el agente de cambio-  
como el sistema cliente, deben tener una visión clara de qué  
tipo de información se recopilará, cómo se analizará y cómo-  
se retroalimentará ésta.

El ciclo de recopilación y retroalimentación de la informa-  
ción incluye cinco etapas específicas de actividades, mismas  
que se señalan a continuación y que se explicarán en detalle  
más adelante.

I.- PLANEACION DE LA UTILIZACION DE LA INFORMACION

Durante esta etapa, el sistema cliente decide cuando iniciar  
la recopilación, previendo las implicaciones que vaya a te-  
ner en la retroalimentación y cómo se va a usar la informa-  
ción eventualmente. En esta etapa, también se formulan pla-  
nes específicos para la recopilación de la información.

II.- RECOPIACION DE LA INFORMACION

La actividad incluye la recopilación y la utilización de la  
información.

### III.- ANALISIS DE LA INFORMACION.

Es necesario interpretar y preparar la información recopilada y las informaciones, en alguna forma significativa y útil.

### IV.- RETROALIMENTACION DE LA INFORMACION.

La información interpretada y organizada debe ser retroalimentada al sistema cliente, para verificar su validez e iniciar las actividades de cambio.

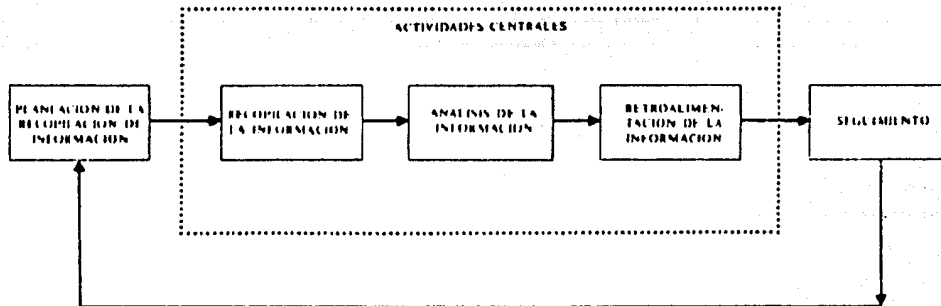
### V.- SEGUIMIENTO.

Esta etapa implica las actividades diseñadas para constituir sobre la experiencia de retroalimentación, y así poder lograr un cambio significativo.

Este modelo es general, pero puede aplicarse a todo tipo de situaciones; al individuo, al grupo o al nivel organizacional.

Cómo la retroalimentación cambia el comportamiento.

Se señaló anteriormente que la información incluye tres componentes básicos: La recopilación, el análisis y la retroalimentación. Las dos últimas tienen efectos directos sobre el comportamiento.



El ciclo de recopilación y retroalimentación de información.

La recopilación puede generar un cambio porque los individuos tienen expectativas acerca de las posibles consecuencias de los datos que están dando.

La retroinformación también puede provocar un cambio porque - despierta energía, es decir, motiva y dirige el comportamiento.

Existen varias maneras en que la retroinformación sirve como función motivadora.

Las condiciones críticas necesarias para que funcione son:

1.- Motivación al comportamiento a través de la desconfirmación: La retroalimentación tiene el potencial de motivar, al proporcionar información inconsistente con las percepciones o creencias de los individuos o grupos. Es to puede despertar ansiedad y provocar que el individuo procure resolver esa inconsistencia.

2.- Motivación del comportamiento con la creación de expectativas de recompensas extrínsecas: Para que la información funcione como motivador, es necesario que ciertas condiciones estén presentes. Primera, el grupo o individuo deben considerar que el nivel de desempeño necesario para obtener una retroinformación y recompensas favorables sea factible; segunda, debe establecerse una clara-

conexión entre la recepción de la información y la de -- las recompensas; y finalmente, la recompensa o sanción - debe tener algún valor para el individuo.

- 3.- La motivación del comportamiento a través de la creación de expectativas de recompensas internas: La retroinformación puede ser una recompensa por sí sola, porque señala al grupo o al individuo que el comportamiento desempeñado es de buena calidad o por lo contrario, que es desfavorable.
- 4.- Dirección del comportamiento a través de la señalización: La retroinformación proporciona al sujeto señales que indican si una actividad se está realizando bien o mal, en comparación con algún estándar. El mecanismo de señalización asume que el sujeto tiene un plan de acción explícito y predeterminado, para la corrección del comportamiento después de recibir retroinformación que indiquen los problemas.
- 5.- Dirección del comportamiento a través del aprendizaje: - La retroinformación proporciona al sujeto información -- que le indica si la actividad que está realizando está - bien o mal, pero sólo sirve para indicar la existencia - de un problema, no dice la solución de éste. El sujeto, al buscar soluciones, aprende distintas rutinas de co- - rrección.



## UTILIZACION DE LA INFORMACION EN EL DO

### I.- PLANEACION

Si se desea utilizar la información, debe realizarse algún tipo de planeación y preparación.

Es necesario tomar decisiones en cuatro áreas diferentes:

- 1.- Formación de la relación y el contrato: Cuando un consultor ingresa a una organización, se encuentra con una red de comunicación ya establecida. Si el consultor desea utilizar métodos basados en la información, debe tomar en cuenta como reaccionarán a ésta los distintos grupos o individuos a la recopilación y a la retroalimentación.

Las actividades iniciales del consultor necesitan ser congruentes con las metas y los valores de la intervención. En consecuencia, es aconsejable la elaboración de un contrato que determine: Las metas del proyecto; la persona que dirigirá el proyecto; tipos de información y como se recopilará; utilización de la información; acceso a la información; períodos estimados de tiempo; evaluación del proyecto; recursos que proporciona el consultor; recursos que proporciona el cliente.

Una vez que se ha elaborado un contrato, el proceso de -  
planeación deberá continuar en un nivel más detallado.

Por lo tanto, es importante decidir con anticipación qué  
tipo de información se recopilará y cómo se hará.

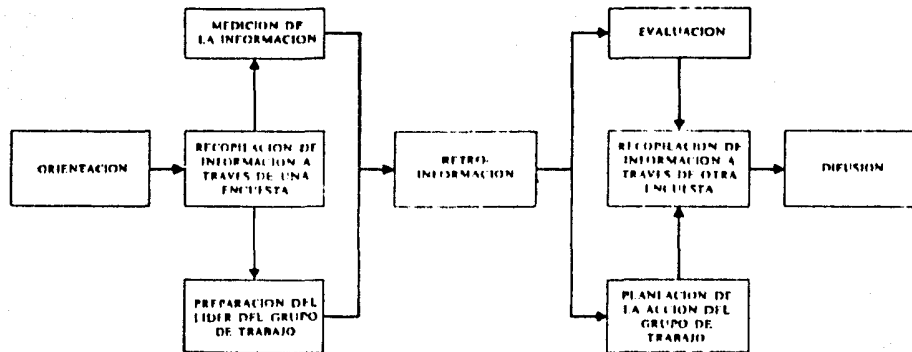
La recopilación efectiva, útil y económica de la informa-  
ción requiere un conocimiento por parte del consultor, -  
de las organizaciones en general y un conocimiento del -  
sistema-cliente en forma específica.

Existen similitudes en la naturaleza del comportamien-  
to y el funcionamiento organizacionales, además de un --  
cuerpo de conocimientos que puede ayudar a manejar el as  
pecto básico de lo que se observará en una organización.

Al mismo tiempo, toda organización tiene factores singu-  
lares; las personas, su tecnología, el trabajo que reali-  
zan crean una cultura. Tiene su propio lenguaje y sus -  
esquemas claves, símbolos y problemas que pueden incluir  
aspectos únicos de esa situación.

Fuentes de conocimiento acerca de qué información se recopi-  
lará:

- a) Es importante que el consultor esté consciente del modelo  
que aplicará en esa situación. Una manera de probarlo, -



Modelo de secuencia del programa.

es compartirlo con los miembros de la organización, para que éstos determinen si es útil o no.

- b) Mediante investigaciones y observaciones iniciales y la recopilación tentativa de información realizada por el consultor durante la fase de exploración y de entrada.
- c) Las personas de la organización, quienes tienen una gran cantidad de conocimientos respecto de la manera como el sistema funciona, problemas que existen y donde puede -- conseguirse más información.

Una de las mejores maneras de utilizar este conocimiento es implicar a los miembros en la planeación; a medida -- que la planeación va progresando, los individuos pueden -- trabajar con el consultor y ayudarle a identificar la información válida.

- d) Tecnología de la recopilación de la información: El consultor determina las estrategias generales, como son, en entrevistas, cuestionarios y observaciones.

Lo ideal es que el consultor utilice estas cuatro fuentes -- de conocimiento, ya que ésto implica, un proceso de colabo -- ración entre el agente de cambio y sus colegas internos. -- El consultor necesita contar con varios modelos que logren --

el tipo de utilización de la información que cree y dirija - la energía hacia la solución de problemas y hacia mejores -- formas de trabajo.

Otra área importante en la etapa de la planeación, es la -- evaluación. La evaluación sistemática ayuda al consultor y a la organización a aprender de su trabajo, qué funciona -- bien o mal, y por qué, y qué cambios serían deseables.

Aunque, usualmente, la evaluación se considera como algo -- que se realiza después de un período de actividad de cambio, es importante señalar las razones por las cuales la evaluación, debe hacerse desde el principio, de preferencia antes de iniciar la principal actividad de recopilación. Una razón específica, es que a medida que el programa se desarrolla, es posible que las personas empiecen a tener distintas reacciones, favorables o desfavorables, y por lo tanto, diferentes intereses, ya sea para que el programa falle o continúe.

En consecuencia, la evaluación objetiva requiere la identificación de los criterios y el registro de puntos de control para la medición del cambio, antes de iniciar el trabajo.

Para ello, el consultor puede contar con experiencia técnica, pero sus miembros tienen el conocimiento de qué fuentes

de información son válidas y qué criterios son importantes. Es decir, es importante el proceso de colaboración en la planeación, implementación y utilización de la evaluación.

## II.- RECOPIACION

La información se recopila para obtener datos válidos acerca de la organización. Dado que la recopilación puede servir a varios propósitos, antes de recopilar es necesario tener en cuenta tres cuestiones específicas.

- 1.- Señalar las metas de la recopilación.
- 2.- Tipo de proceso que se va a utilizar.
- 3.- Métodos o herramientas disponibles.

### 1.- Metas:

- a) Información válida: La información debe reflejar la manera como la organización funciona. La información debe ser precisa, confiable y completa.
- b) Desarrollo y dirección de energía: La recopilación puede utilizarse para despertar conciencia en las personas sobre asuntos que le conciernen a ellas y a la organización.

c) Formación de la relación: Las actividades de recopilación proporcionan la oportunidad de hacerse una imagen del agente de cambio.

2.- Proceso de recopilación: Usualmente, a las personas -- les agrada proporcionar información, se sienten motivados para comunicar sus preocupaciones, con la esperanza de lograr un cambio positivo en la organización.

3.- Es necesario que el consultor y sus colegas internos tomen en cuenta estas preocupaciones para lograr las metas. Una manera de asegurar que el proceso de recopilación sea efectivo, es el elaborar un contrato entre el consultor y los participantes, adicional al que elaboraron consultor y organización.

El contrato de recapitulación tiene como finalidad clarificar las expectativas y definir las condiciones para una relación. El principal interés es que alivia la ansiedad que puede existir entre los participantes. Una forma de estructurar el contrato es pensar en los participantes. Una forma de estructurar el contrato es pensar en las preguntas usuales que pueden hacerse acerca del consultor, las personas de la organización.

Es necesario que el consultor se identifique y desarro-

lle expectativas de que la recopilación dará recompensas y, finalmente forme un lazo de confianza entre él y los participantes.

### III.- ANALISIS DE LA INFORMACION

Un aspecto muy importante en el análisis de la información es la necesidad de un plan.

La información debe ser recopilada por una razón específica y el análisis debe realizarse con dirección y propósito.

Para realizar un análisis significativo y efectivo de la información, son necesarias dos tipos de herramientas:

- 1.- Herramienta conceptual: Contar con algún tipo de modelo de comportamiento y de funcionamiento organizacional. El análisis es esencialmente un proceso de hacer preguntas para obtener información.
- 2.- Herramienta técnica: Existen técnicas de análisis de información cuantitativa, que permiten al analista hacer preguntas específicas sobre un conjunto de datos, para asegurar que las respuestas son confiables y los patrones que se observan son verdaderos.



#### IV.- RETROINFORMACION

La presentación e información a los individuos es el punto central del proceso de retroinformación. Esta presentación puede ser oral o escrita; puede ser un solo evento o un proceso continuo. La retroinformación es efectiva si la información se relaciona con aspectos que sean significativos para los receptores; si es presentada con un lenguaje familiar y comprensible; si es descriptiva; si es limitada y si es impactable.

- 1.- Presentación de la información: Es importante como la retroinformación se presenta, los requisitos de que sea comprensible, descriptiva, verificable y limitada deben estar presentes. Se consideran dos tipos de presentación: la cuantitativa y la redacción de informes.
  - a) Presentación cuantitativa: Se debe incluir una cantidad limitada de información, presentar los datos que sean significativos; debe ser presentada en un formato fácil de leer e interpretar y contar con algún tipo de exhibición gráfica.
  - b) Informes por escrito: Un documento escrito proporciona a los miembros algo tangible, que puede servir como herramienta de trabajo para una recopilación e identificación de problemas posteriores.

2.- Junta de retroinformación: En esta junta el cambio se inicia de dos maneras diferentes:

- a) Como resultado de la atención al contenido de la información que se retroalimenta. Los datos suministran información sobre los problemas del sistema y pueden provocar la identificación y solución de éstos.
- b) El proceso de utilización de la información en la identificación y solución de problemas: la junta se utiliza para aprender acerca de la manera como el grupo trabaja y para mejorarla.

#### V.- SEGUIMIENTO

Como resultado de las actividades de seguimiento, es posible que se necesiten recopilaciones adicionales; en ese caso, el ciclo se inicia de nuevo con una repetición en alguna forma de la etapa de la preparación.

A través de la recopilación y utilización sistemática de información, se avanza un paso más hacia el mejoramiento de la organización, para hacerla más efectiva y convertirla en un mejor lugar donde trabajen las personas.

C A P I T U L O

5

RICHARD E. WALTON

"CONCILIACION DE CONFLICTOS INTERPERSONALES:  
CONFRONTACIONES Y CONSULTORIA DE MEDIADORES".

El conflicto interpersonal se define, como desacuerdos interpersonales sobre cuestiones sustanciales - estructuras, políticas y prácticas organizacionales - y antagonismos más personales.

El conflicto interpersonal en la organización, no es necesariamente indeseable. En muchas ocasiones, las diferencias interpersonales, la competencia, la rivalidad, tienen un valor positivo, ya que contribuyen a la eficacia del sistema-social, de la siguiente manera:

- 1.- Puede aumentar la motivación y energía disponibles.
- 2.- Incrementar la capacidad de innovación.
- 3.- Cada persona puede tener un panorama más amplio de sí mismo a fuerza de exponer sus puntos de vista.
- 4.- Mayor conciencia de identidad personal.
- 5.- Medio para manejar los propios conflictos del participante.

## MODELO DE DIAGNOSTICO DE CONFLICTO INTERPERSONAL

Comprende cuatro aspectos básicos:

- 1.- Problemas que constituyen el conflicto.
- 2.- Las circunstancias que hacen el conflicto manifiesto.
- 3.- Actos pertinentes de los protagonistas del conflicto.
- 4.- Consecuencias del conflicto.

Características del conflicto:

El conflicto interpersonal es cíclico, ya que dos personas - que son opuestas, sólo entran periódicamente en conflicto en un determinado lapso. Los problemas existentes entre éstos - es un conflicto latente.

Los conflictos interpersonales son dinámicos y se pueden clasificar en conflictos sustantivos y emocionales. Los prime - ros se refieren a desacuerdos sobre políticas y prácticas, - alrededor de la organización; los segundos implican sentimientos negativos entre las partes, tales como: desconfianza, temor o rechazo.

Esta distinción es importante porque el conflicto sustanti - vo requiere negociación y solución entre los protagonistas, así como intervenciones del consultor a un compromiso condu - cente entre criterios (procesos cognoscitivos).

El conflicto emocional requiere una nueva estructuración de las instituciones de una persona y la atenuación de los sentimientos antagónicos de los protagonistas, intervenciones-conciliadoras del mediador (procesos afectivos).

El diagnóstico de un conflicto interpersonal implica descubrir que tipos de barreras suelen operar en el ciclo de conflicto.

Es importante en el manejo de conflictos elegir el tiempo y lugar adecuados para presentar el problema, comprender cuales son las barreras y los sucesos disparadores.

Para el manejo de conflictos se necesita, por parte del intermediario, un adecuado conocimiento de las diversas tácticas, porque la naturaleza de éstas determina en gran medida las consecuencias del conflicto; se deben comprender éstas por las siguientes razones: Apreciación de la magnitud de los costos, análisis de las consecuencias particulares, comprensión de los resultados que se desean.

Los problemas sintomáticos son en ocasiones, reflejo de los problemas básicos en contenido. Esto ocurre porque en ocasiones el problema básico es demasiado escabroso, que resulta difícil para las personas tocarlo, así que actúan como si las diferencias entre ellas se debieran a otro problema.

La introducción de estos problemas es el resultado de un espontáneo deseo de alterar conflictos emocionales en un intento intelectual y táctico de legitimar el conflicto. Una de las partes puede iniciar tácticamente, la adición de problemas con el fin de proseguir su lucha en el conflicto. La adición de problemas es el resultado de los intentos para enfrentar y superar las consecuencias del conflicto principal.

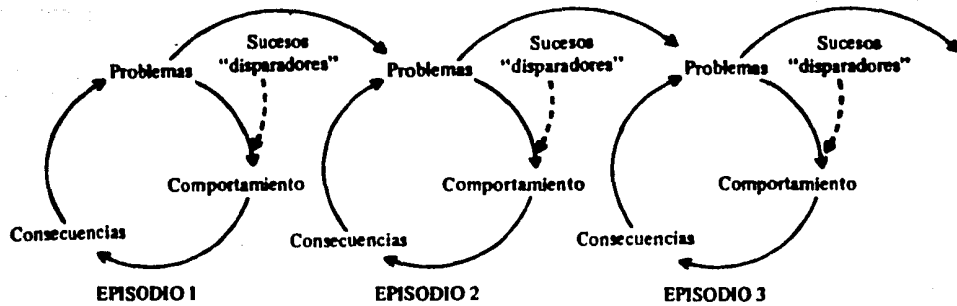
#### Manejo del conflicto:

Cada uno de los cuatro elementos de un ciclo de conflicto su giere una medida operacional de escalamiento y desescalamiento y determina un objetivo correspondiente en el manejo del conflicto; tres implican control, uno requiere solución.

- 1.- Impedimentos para un escalamiento del conflicto: Este objetivo operacional es reducir la frecuencia de los en cuentos conflictivos, cuando se ha visto que son destruc tivos.
- 2.- Restricción de la forma del conflicto: Tratar de poner límites a las tácticas empleadas.
- 3.- Confrontación y superación de las consecuencias del conflicto: Los costos de un determinado conflicto pueden ser reducidos al mínimo mediante: la plática de los sentimientos con un amigo, crear fuentes adicionales de apo

yo moral y crear otras posibilidades que hagan que el -- futuro dependa menos de las personas con quienes se es-- tá en conflicto.

- 4.- Eliminación de los problemas constituyentes del conflicto: Se mide por el número y la importancia de los problemas existentes entre las partes, significa resolver los problemas.



Un modelo cíclico de conflicto interpersonal



## INTERVENCIONES DEL MEDIADOR Y ELECCIONES TACTICAS

### I.- ENTREVISTA PRELIMINAR

Las entrevistas entre el mediador y los protagonistas se - usan para apreciar la motivación, obtener información y esta- blecer contacto profesional.

### II.- ESTRUCTURACIONES DEL CONTEXTO DE CONFRONTACION

El mediador puede influir en el contexto físico y social de la confrontación, escogiendo un sitio natural, puede mante- ner la simetría en cuanto al poder situacional de los parti- cipantes.

### III.- INTERVENCION DEL CONTEXTO PARA LA CONFRONTACION

El mediador puede intervenir directa e inmediatamente en el proceso del diálogo.

### IV.- PLANEACION PARA DIALOGOS FUTUROS

El mediador puede ayudar a los protagonistas a planear y -- prepara la continuación de un diálogo después de la reunión de confrontación.

## Cuadro comparativo de los cinco autores presentados

DECHARD	BENNIS	SCHMIN	NADLER	WALTON
I. DIAGNOSTICO	I. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACION	I. CONTACTO INICIAL	I. PLANEACION	I. ENTREVISTAS PRELIMINARES
II. PLANEACION DE ESTRATEGIA	II. DIAGNOSTICO	II. REUNIONES EXPLORATORIAS	II. RECOPIACION DE INFORMACION	II. ESTRUCTURACION DEL CONTEXTO DE CONFRONTACION
III. EDUCACION	III. INTERVENCION	III. SELECCION DEL <u>LI</u> GAR Y METODO DE TRABAJO	III. ANALISIS DE LA INFORMACION	III. INTERVENCION DEL CONTEXTO DE CONFRONTACION
IV. CONSULTORIA Y ENTRENAMIENTO	IV. TERMINACION	IV. RECOLECCION DE DATOS Y DIAGNOSTICO	IV. RETROINFORMACION	IV. PLANEACION PARA DIALOGOS FUTUROS
V. EVALUACION		V. INTERVENCION	V. SEGUIMIENTO	
		VI. EVALUACION		
		VII. TERMINACION DEL CONTRATO		

## CONCLUSIONES

En este trabajo se han visto diferentes enfoques de especialistas en DO; cómo lo definen, cuándo lo utilizan, qué herramientas usan.

En general, se puede afirmar que los cinco autores convergen en varios puntos sobre lo que es el DO:

- 1.- Es un esfuerzo planificado para lograr una mayor productividad y motivación organizacionales.
- 2.- Implica un cambio de valores, actitudes y percepciones de los miembros de toda la organización.
- 3.- El cambio debe dirigirse a los grupos y no a los individuos.
- 4.- Los altos niveles jerárquicos de la organización deben apoyar el programa.
- 5.- Ver a la organización con visión panorámica para detectar cual es el origen de sus problemas.
- 6.- Utilizan las técnicas: entrenamiento de sensibilización, cuadro gerencial Grid, confrontaciones interpersonales y la retroinformación.
- 7.- Establecen un diagnóstico en la etapa inicial.
- 8.- Su finalidad primordial es lograr que la propia organización genere sus propios agentes de cambio y que sea capaz de autodiagnosticarse y autointervenirse.

## P A R T E V

## MODELO PROPUESTO

## INTRODUCCION

El modelo de D.O. que propongo incluye todos los elementos -- que se deben tomar en cuenta antes y durante la implemента-- ción de una estrategia de cambio.

Este modelo presenta cinco fases:

La primera se refiere al conocimiento previo de la empresa.

La segunda comprende las bases psicológicas que fundamentan el comportamiento humano individual y de grupo.

La tercera abarca la información que se debe recopilar para preparar el inicio de cambio.

La cuarta es ya propiamente el cambio, para lo cual señalo modelos de intervención de diversos autores, los cuales se pueden aplicar dependiendo de las necesidades de la empresa.

Por último, la quinta fase incluye la evaluación, que se debe realizar para verificar, si se ha logrado introducir el cambio y si la empresa está preparada para continuarlo por sí sola.

Mediante estas cinco fases pretendo demostrar que para implementar una estrategia de Desarrollo Organizacional, es necesario un modelo más completo, que incluya el estudio del comportamiento individual y organizacional, no sólo en el momento de cambio, sino antes de realizarlo, fundamentando las herramientas que se utilicen.

CONOCIMIENTO GLOBAL  
DE LA EMPRESA  
Medio ambiente externo  
Medio ambiente interno

MARCO TEORICO  
Freud  
Lewin

INFORMACION  
Identificación  
del problema  
Recolección  
de datos  
Técnicas de  
recolección  
de datos

MODELOS DE INTERVENCION  
Búsqueda-acción  
Likert  
Lawrence y Lorsch  
Grid administrativo

EVALUACION  
Bennis  
Beckhard  
Schein

MODELO PROPUESTO

## C A P I T U L O

### I

#### "CONOCIMIENTO GLOBAL DE LA EMPRESA"

Antes de iniciar cualquier tipo de intervención se debe obtener un conocimiento previo de la empresa donde se piensa introducir un cambio. Este conocimiento abarca todo tipo de empresa, sistemas de abastecimiento, sistemas de distribución y ventas, consumidores, competidores y ambiente.

Cuanto mejor se conozcan los objetivos de la empresa, así como las metas que tiene cada uno de los elementos mencionados, mejor se pueden evaluar las alternativas existentes y crear otras nuevas.

La creación de nuevas alternativas puede facilitarse al rediseñar el sistema para el que se planea.

Para realizar el estudio del conocimiento de la empresa, éste debe abarcar tanto el proceso administrativo como las áreas funcionales de la siguiente manera:

- 1.- Planeación de recursos: Dinero, instalaciones y equipo, materiales, abastecimiento y servicios, personal.

- 2.- Estudio financiero: Recursos financieros, análisis y --  
proyecciones financieras, proyección de ingresos, evalua  
ción financiera.
- 3.- Estudio del mercado: Producto del mercado, área de mer-  
cado, comportamiento de la demanda y de la oferta.
- 4.- Estudio económico: Indicadores básicos en el sector, na  
turaleza y ritmo del desarrollo de la economía, su evolu  
ción histórica; cambios estructurales; aspectos sociales.

Este estudio del conocimiento de la empresa permitirá verifi  
car si la organización contiene todos los elementos de jui--  
cio necesarios para realizar un diagnóstico adecuado, que --  
permita saber si laorganización se encuentra en el momento -  
oportuno para introducir un cambio.



## C A P I T U L O 2

### MARCO TEORICO

Antes de desarrollar el modelo que propongo, es importante re saltar el hecho de que los autores, presentados en la Parte - IV, no comentan explícitamente ningún marco teórico, en el -- cual basar el manejo de grupos, al que hacen referencia.

Lo anterior es muy importante para entender mejor el comporta miento individual y grupal, y justificar las tácticas que se - utilizan en el Desarrollo Organizacional para un cambio en la cultura y clima organizacionales.

En primer término, se menciona a Freud como uno de los auto-- res que han contribuido en lograr una mayor comprensión de la conducta del individuo. Para ello se presenta a continuación un compendio de "la naturaleza de lo psíquico" donde Freud - explica las tres partes fundamentales del aparato psíquico -- del individuo: yo, ello y superyo.

Posteriormente, se incluye un compendio del trabajo de Lewin sobre dinámica de grupos. Este autor ha contribuido en la -- comprensión del comportamiento grupal, ya que analizando bre-- vemente el contenido de su obra que se presenta en este trabajo, podemos darnos cuenta que: Nos menciona el espacio vital

que toda persona necesita, los factores que influyen para -- que un individuo desee o no pertenecer a un grupo y las fuerzas que determinan sus movimientos dentro de un campo social. Asimismo, incluye los tipos de conflicto que se presentan en un individuo ante una situación de elegir entre dos o más alternativas.

Finalmente señala lo que define fundamentalmente el Desarrollo Organizacional, la búsqueda de un cambio permanente en los valores, actitudes y creencias de un grupo determinado, mediante "... un cambio social planificado, compuesto de descongelamiento, cambio de nivel y congelamiento en el nuevo nivel. En estos tres aspectos la decisión de grupo posee la ventaja general del procesamiento grupal". (Lewin, 1944).

"COMPENDIO DEL PSICOANALISIS"\* FREUD

PRIMERA PARTE: LA NATURALEZA DE LO PSIQUICO

1.- EL APARATO PSIQUICO

El psicoanálisis parte de un supuesto básico cuya discusión concierne al pensamiento filosófico, pero cuya justificación radica en sus propios resultados. De lo que hemos dado en llamar nuestro psiquismo o vida mental son dos las cosas que conocemos: por un lado, su órgano somático y teatro de acción, el encéfalo o sistema nervioso; por el otro, nuestros actos de conciencia, que se nos dan en forma inmediata y cuya intuición no podría tornarse más directa mediante ninguna descripción. Ignoramos cuanto existe entre estos dos términos-finales de nuestro conocimiento; no se da entre ellos ninguna relación directa. Si la hubiera, nos proporcionaría a lo sumo una localización exacta de los procesos de conciencia, sin contribuir en lo mínimo a su mejor comprensión.

Nuestras dos hipótesis arrancan de estos términos o principios de nuestro conocimiento. La primera de ellas concierne a la localización: presumimos que la vida psíquica es la función de un aparato al cual suponemos espacialmente extenso y compuesto de varias partes, o sea que lo imaginamos a semejanza de un telescopio, de un microscopio o de algo parecido. La consecuente elaboración de semejante concepción

---

\* Trabajo inconcluso que Freud comenzó a escribir en Londres el 22 de julio de 1938, y que, bajo el título *Abriss der Psychoanalyse*, fue publicado en 1940.

representa una novedad científica, aunque ya se hayan efectuado determinados intentos en este sentido.

Las nociones que tenemos de este aparato psíquico las hemos adquirido estudiando el desarrollo individual del ser humano. A la más antigua de esas provincias o instancias psíquicas - la llamamos ello; tiene por contenido todo lo heredado, lo innato, lo constitucionalmente establecido; es decir, sobre todo, los instintos originados en la organización somática, que alcanzan en el ello una primera expresión psíquica, cuyas formas aún desconocemos.<sup>1/</sup>

Bajo la influencia del mundo exterior real que nos rodea, -- una parte del ello ha experimentado una transformación particular. De lo que era originalmente una capa cortical dotada de órganos receptores de estímulos y de dispositivos para la protección contra las estimulaciones excesivas, desarrollose paulatinamente una organización especial que desde entonces oficia de mediadora entre el ello y el mundo exterior. A este sector de nuestra vida psíquica le damos el nombre de yo.

#### Características Principales del "YO"

En virtud de la relación preestablecida entre la percepción

1/ Esta parte arcaica del aparato psíquico seguirá siendo la más importante durante la vida entera. Con ella se inició también la labor investigadora del psicoanálisis.

sensorial y la actividad muscular, el yo gobierna la motilidad voluntaria. Su tarea consiste en la autoconservación, y la realiza en doble sentido. Frente al mundo exterior se percata de los estímulos, acumula (en la memoria) experiencias sobre los mismos, elude (por la fuga) los que son demasiado intensos, enfrenta (por adaptación) los estímulos moderados y, por fin, aprende a modificar el mundo exterior, adecuándolo a su propia conveniencia (actividad). Hacia el interior, frente al ello, conquista el dominio sobre las exigencias de los instintos, decide si han de tener acceso a la satisfacción, aplazándola hasta las oportunidades y circunstancias más favorables del mundo exterior, o bien suprimiendo totalmente las excitaciones instintivas. En esta actividad el yo es gobernado por la consideración de las tensiones excitativas que ya se encuentran en él o que va recibiendo. Su aumento se hace sentir por lo general como displacer, y su disminución, como placer. Es probable, sin embargo, que lo sentido como placer y como displacer no sean las magnitudes absolutas de esas tensiones excitativas, sino alguna particularidad en el ritmo de sus modificaciones. El yo persigue el placer y trata de evitar el displacer. Responde con una señal de angustia a todo aumento esperado y previsto del displacer, calificándose de peligro - el motivo de dicho aumento, ya amenace desde el exterior o desde el interior. Periódicamente el yo abandona su conexión con el mundo exterior y se retrae al estado del dor-

mir, modificando profundamente su organización. De este es tado de reposo se desprende que dicha organización consiste en una distribución particular de la energía psíquica.

Como sedimento del largo período infantil durante el cual - el ser humano en formación vive en dependencia de sus pa- - dres, fórmas<sup>e</sup> en el yo una instancia especial que perpetúa esa influencia parental y a la que se ha dado el nombre de super-yo. En la medida en que se diferencia del yo o se le opone, este super-yo constituye una tercera potencia que el yo ha de tomar en cuenta.

Una acción del yo es correcta si satisface al mismo tiempo las exigencias del yo, del super-yo y de la realidad; es de cir, si logra conciliar mutuamente sus demandas respectivas. Los detalles de la relación entre el yo y el super-yo se -- tornan perfectamente inteligibles, reduciéndolos a la acti- tud del niño frente a sus padres. Naturalmente, en la in-- fluencia parental no sólo actúa la índole personal de aqué- llos, sino también el efecto de las tradiciones familiares, raciales y populares que ellos perpetúan, así como las de- mandas del respectivo medio social que representan. De - - idéntica manera, en el curso de la evolución individual el super-yo incorpora aportes de sustitutos y sucesores ulte- riores de los padres, como los educadores, los personajes - ejemplares, los ideales venerados en la sociedad. Se ad---

vierte que, a pesar de todas sus diferencias fundamentales, el ello y el super-yo tienen una cosa en común; ambos representan las influencias del pasado: el ello, las heredadas; el super-yo, esencialmente las recibidas de los demás, mientras que el yo es determinado principalmente por las vivencias propias del individuo; es decir, por lo actual y accidental.

Este esquema general de un aparato psíquico puede asimismo admitirse como válido para los animales superiores, psíquicamente similares al hombre. Debemos suponer que existe un super-yo en todo ser que, como el hombre, haya tenido un período más bien prolongado de dependencia infantil. Cabe -- también aceptar inevitablemente la distinción entre un yo y un ello.

La psicología animal no ha abordado todavía el interesante problema que aquí se plantea.

"LA TEORIA DEL CAMPO EN LA CIENCIA SOCIAL"

Cap. IX. Compendio K. Lewin

EL CAMBIO DE CAMPOS DE FUERZA

Al examinar los medios de provocar un estado de cosas anhelado no debe pesarse en función de la "meta a alcanzar", sino - más bien un cambio "desde un nivel presente al nivel deseado". El examen hasta aquí implica que un cambio planificado consiste en suplantar el campo de fuerza correspondiente a un equilibrio en el nivel de comienzo  $N^1$  por un campo de fuerza que tenga su equilibrio en el deseado nivel  $N^2$ , debe acentuarse - que el campo total de fuerza ha de cambiarse en el área entre  $N^1$  y  $N^2$ .

Las técnicas de cambio de un campo de fuerza no pueden deducirse completamente de la representación en el espacio de fase. Para cambiar el nivel de velocidad de un río, su lecho - debe estrecharse o ampliarse, rectificarse, limpiarse de piedras, etc. Para decidir qué es lo mejor para causar un cambio real, no es suficiente considerar una propiedad. Se han de examinar las circunstancias totales. Para cambiar un equilibrio social, se ha de considerar el cambio total social: - Los grupos y subgrupos implicados, sus relaciones, sus sistemas de valores, etc.



Influir en la población para producir un cambio significa tratar de quebrar una "costumbre" bien establecida o "hábito social". Los hábitos sociales comúnmente se conciben como obstáculos al cambio. ¿Qué significa un hábito social en función de campos de fuerza y qué "quebrar un hábito"?

La idea de "hábito social" parece implicar que el nivel del proceso social cambiará menos, a causa de algún tipo de "resistencia interna" al cambio. Para superar esta resistencia interna parece necesaria una fuerza adicional, suficiente para "quebrar el hábito", para "descongelar" la costumbre.

La vida social que se desarrolla en cierto nivel conduce con frecuencia al establecimiento de instituciones organizacionales. Resultan equivalentes de los "intereses creados" en un cierto nivel social. Una segunda fuente posible de hábitos sociales está relacionada con el sistema de valores, el ethos del grupo.

#### PROCEDIMIENTOS INDIVIDUALES Y GRUPALES PARA CAMBIAR LA CONDUCTA SOCIAL.

Si la resistencia al cambio depende en parte del valor del estándar de grupo para el individuo, disminuiría si se usara un procedimiento que disminuyera la potencia del valor del estándar de grupo o que cambiara el nivel que el individuo percibe como poseedor de valor social.

Este punto es una de las razones de la eficacia de los cambios "realizados en grupo" que aproximan a los individuos en grupos cara a cara. Quizá se pueda esperar que los individuos solos sean más flexibles que los grupos de individuos de mentalidad semejante.

En tanto los valores del grupo no se cambien, el individuo resistirá más poderosamente a los cambios cuanto más pueda alejarse de los estándares de grupo. Si el estándar del grupo en sí se cambia, la resistencia debida a la relación entre el individuo y el estándar de grupo se elimina.

EL CAMBIO EN TRES PASOS: DESCONGELAMIENTO, REEMPLAZO Y CONGELAMIENTO DE LOS ESTANDARES GRUPALES.

Un cambio hacia un nivel más elevado de ejecución del grupo - tiene a menudo corta existencia; después de "un golpe en el brazo", la vida del grupo retorna pronto a su nivel previo. Esto indica que no es suficiente definir el objetivo de un cambio planificado en la ejecución del grupo como el alcance de un nivel deferente. La permanencia del nuevo nivel, o durante un período deseado, debe incluirse en el objetivo. Un cambio exitoso incluye en consecuencia tres aspectos: Descongelamiento (si es necesario) del nivel presente, desplazamiento hacia el nuevo nivel y congelamiento de la vida grupal en el nuevo nivel. Puesto que cualquier nivel está determi-

nado por un campo de fuerza, la permanencia implica que el -- nuevo campo de fuerza se realice relativamente seguro contra el cambio.

El "descongelamiento" del nivel presente puede incluir problemas bastante diferentes en casos distintos. Para abrir la -- cápsula de la complacencia y la virtud, es algunas veces necesario provocar deliberadamente una conmoción emocional. Lo mismo vale para el problema de congelamiento de un nuevo nivel. Algunas veces es posible establecer un esquema organizacional que equivalga a un proceso causal circular estable.

#### LA DECISION GRUPAL COMO PROCEDIMIENTO DE CAMBIO

Hemos visto que se puede pensar que un cambio social planificado está compuesto de descongelamiento, cambio de nivel y -- congelamiento en el nuevo nivel. En estos tres aspectos la decisión de grupo posee la ventaja general del procedimiento grupal.

Si se emplean procedimientos individuales, el campo de fuerza que corresponde a la dependencia del individuo de un estándar valorizado actúa como resistencia al cambio. Si empero, se tiene éxito en el cambio de los estándares de grupo, este mismo campo de fuerza tenderá a facilitar el cambio del individuo y a estabilizar la conducta individual en el nuevo nivel grupal.

En el caso de decisión de grupo la ansiedad parece ser relativamente independiente de la preferencia personal; el individuo parece actuar en primer lugar como "miembro del grupo".

Un segundo factor que favorece la decisión de grupo está vinculado con la relación entre motivación y acción. Una conferencia y, en particular, una discusión pueden ser bastante -- eficaces en el establecimiento de motivaciones en el sentido deseado. La motivación sola, sin embargo, no basta para llevar al cambio. Este presupone una unión entre la motivación la acción. Tal eslabón lo proporciona la decisión pero no habitualmente, las conferencias o aun las discusiones. Esto parece ser, al menos en parte, la explicación del hecho, de otro modo paradójico, de que un proceso como la decisión, -- que sólo toma unos pocos minutos, sea capaz de afectar la -- conducta durante muchos meses.

La decisión une la motivación con la acción, y al mismo tiempo, parece tener un efecto "congelante" debido, en parte, a la tendencia del individuo a "aferrarse a su decisión" y, en parte al "compromiso con un grupo".

"LA TEORIA DEL CAMPO EN LA CIENCIA SOCIAL"

Cap. X. Compendio K. Lewin

LA CONDUCTA EN UN CAMPO PSICOLOGICO DADO

1.- La Estructura Cognitiva del Espacio Vital

La diferenciación de las diversas dimensiones del espacio vital durante el desarrollo es la creciente diferenciación cuya importancia se ha demostrado con respecto al desarrollo del lenguaje, del conocimiento, de las interrelaciones sociales, de las emociones y de las acciones.

El espacio vital del recién nacido se puede describir como un campo que posee relativamente pocas áreas y sólo distinguibles con vaguedad.

Es probable que la situación corresponda a un estado general de mayor o menor bienestar. No parecen distinguirse objetos definidos o personas. No existe un área llamada "mi propio cuerpo". Los acontecimientos o expectativas futuros no existen: el niño está regido por la situación inmediata.

El aumento del espacio vital respecto a las dimensiones psicológicas temporales continúa en la adultez. Los planes se ex-

tienden al futuro y se organizan como una unidad las actividades de duración cada vez más prolongada.

## 2.- La Posición de la persona: dentro y fuera de una región.

Posición, vecindad y locomoción.- La determinación de la posición de la persona dentro del espacio vital es el primer requisito para comprender su conducta. Debe conocerse su posición social dentro o fuera de los diversos grupos, así se ha de determinar su posición respecto de las diversas actividades, de sus regiones de meta y de las áreas físicas. Esto es fundamental porque la región en la que se ubica la persona determina:

- 1) La cualidad de su entorno inmediato.
- 2) Las clases de regiones adyacentes a la región actual, es decir, las posibilidades que tiene el individuo para su próximo avance.
- 3) Cual es el paso que tiene el significado de una acción hacia su meta y el que corresponde a una acción que lo aleja de ella.

Muchas conductas pueden concebirse como un cambio de posición, en otras palabras, como una locomoción de la persona, a su vez, toda conducta cambia la situación.

Pertenencia al Grupo.- La mayoría de las metas sociales pueden caracterizarse como un deseo de pertenecer (o no) a algún grupo que puede ser un grupo de amigos, una organización deportiva o un subgrupo favorito dentro de otro más amplio. Puede ser un grupo sólo de dos personas, como la amistad entre la madre y el niño. La pertenencia o no al grupo equivale a tener una posición dentro o fuera de él, que determina los derechos y deberes del individuo y es decisiva para su ideología.

El sentimiento de pertenencia al grupo es más fuerte en los clubes democráticos que en los autocráticos. En la situación autocrática (figura 1) existen dos estratos sociales distintos, uno superior que contiene al líder (L) y el inferior que contiene al niño (N). (La distancia social entre ambos está indicada en la figura por el círculo de línea gruesa).

En la democracia las diferencias de status son menos marcadas (línea de punto). En el esquema autocrático existen distintos subgrupos de dos que contienen al niño y al líder. En consecuencia, si el líder se aleja, no queda vínculo poderoso alguno entre los miembros. En la democracia, el subagrupamiento es variado y menos rígido. La potencia del grupo como un todo es más elevada que el esquema autocrático, en donde la potencia de la meta individual y la del subgrupo es relativamente superior.

La diferencia entre estar dentro y fuera de una región es básica no sólo para los grupos sociales sino para todas las actividades dirigidas hacia una meta, y también para el problema de la frustración. La búsqueda de una cierta meta equivale a la tendencia a entrar en una región, fuera de la cual - se está ubicado.

### 3.- La Fuerza y el Campo de Fuerza (figura 3 y

Fuerza y valencia.- La estructura del espacio vital determina cuales son las posibles locomociones en un momento dado. El cambio que realmente ocurre depende de la constelación de fuerzas psicológicas. El constructo fuerza caracteriza, para un punto dado del espacio vital, la dirección y la potencia de la tendencia al cambio. Este constructo no implica ningún supuesto adicional, tal como la causa de esta tendencia. La combinación de un número de fuerzas actuantes sobre el mismo punto en un momento dado se denomina fuerza resultante. La relación entre fuerza y conducta puede resumirse entonces de la siguiente manera: Siempre que exista una fuerza resultante (distinta de cero) habrá locomoción en dirección de esa -- fuerza o un cambio en la estructura cognitiva equivalente a -- esa locomoción. El reverso también es válido: toda vez que exista una locomoción o cambio de estructura, existirán fuerzas resultantes en esta misma dirección.



Las fuerzas psicológicas corresponden a una relación, por lo menos entre dos regiones del espacio vital. Un simple ejemplo es la fuerza de  $f_A, M$  actuante sobre el niño  $N$  en dirección hacia la meta  $M$  (figura 2). Esta fuerza depende del estado del niño  $N$ , particularmente del estado de sus necesidades y de la naturaleza de la región  $M$ . Si la región  $M$  (que puede representar una actividad, una posición social, un objeto o cualquier otra meta posible) es atrayente, se dice --- que tiene una valencia positiva.

Tal valencia corresponde a un campo de fuerzas que tiene la estructura de un campo central positivo. Si no existieran -- otras valencias, la persona ubicada en cualquier región  $A, -- B, D, E, \dots$  trataría siempre de moverse en dirección hacia  $M$ . En otras palabras, la valencia  $M$  corresponde a una fuerza  $f_A, M, f_B, M, f_D, M, \text{etc.}$  La observación de la conducta permite no sólo la determinación de metas conscientes, sino también - de "metas inconscientes", según el empleo freudiano del término.

Si la persona es rechazada, hablamos de valencia negativa de  $M$  correspondiente a un campo central negativo figura, compuesto de fuerzas  $F_a, -M, f_B, -M, f_D, -M, \text{etc.}$  que se alejan de  $M$ .

La potencia de la fuerza que se acerca o que se aleja de una valencia depende de la potencia de ésta y de la distancia psi

cológica (eA, M) en que la persona y la valencia Fa, M - F(Va (M), eA, M).

El cambio de la potencia de la fuerza con la distancia de la valencia es diferente para las valencias positivas y negativas. Estas últimas disminuyen con mucho más velocidad. El grado de disminución depende también de la naturaleza de la región que tenga una valencia positiva o negativa.

Tipo de fuerza.- Fuerzas impulsoras y restrictivas. Las fuerzas que acercan a una valencia positiva o alejan de una negativa pueden denominarse fuerzas impulsoras: llevan a la locomoción. Estas locomociones pueden presentar dificultades por obstáculos físicos o sociales que corresponden a las fuerzas restrictivas. Las fuerzas restrictivas, como tales, no llevan a la locomoción, pero influyen en el efecto de las fuerzas impulsoras.

Las fuerzas restrictivas, como las impulsoras, se deben a la relación entre dos regiones del espacio vital, es decir, la naturaleza de la región barrera y la habilidad del individuo. El mismo obstáculo social o físico corresponde, en consecuencia, a diferentes fuerzas restrictivas para distintos individuos.

Fuerzas inducidas, fuerzas impersonales.- Las fuerzas pueden

corresponder a las necesidades propias de la persona y otras que no corresponden son de carácter impersonal, una exigencia de hecho.

Situaciones Conflictivas.- Una situación conflictiva puede definirse como aquella en la que las fuerzas actuantes sobre la persona tienen dirección opuesta y son casi iguales en potencia.

Respecto a las fuerzas impulsoras, tres casos son posibles: La persona puede estar ubicada entre dos valencias positivas, entre dos valencias negativas o puede tener la misma dirección hacia una valencia positiva y otra negativa. Puede haber también, conflictos entre fuerzas impulsoras y restrictivas.

Conflictos entre fuerzas impulsoras.- Lo que habitualmente se llama elección significa que una persona se encuentra entre dos valencias: una positiva y otra negativa, que se excluyen mutuamente.

En el caso de dos valencias negativas, hay una fuerza resultante en la dirección de "abandonar el campo" para siempre. Si las dos valencias negativas son muy fuertes.

## TENSION EMOCIONAL E INQUIETUD

La tensión emocional y la potencia del conflicto.- Si dos -- fuerzas oponentes son iguales en potencia, la fuerza resul-- tante será igual a cero, independientemente de la potencia ab-- soluta de las fuerzas. En lo que concierne a cambios de po-- sición, por consiguiente, no existiría diferencia alguna en el efecto de los conflictos entre fuerzas débiles y fuertes: En realidad, el estado de la persona es bastante distinto. - Una de las principales diferencias es la intensidad de la -- tensión emocional. Una de las expresiones más simples de la emocionalidad son los movimientos inquietos, que no están di-- rigidos a una cierta meta sino que son sólo una manera de - expresar la tensión.

Los movimientos inquietos son por lo común perpendiculares a la dirección de la fuerza hacia la meta, o más generalmente, se producen en tanto es posible sobre la línea de equilibrio. Los movimientos inquietos pueden interpretarse como la ten-- dencia a alejarse de la situación presente, ésto es, como un movimiento correspondiente a una fuerza  $f_A$ , -A.

## SITUACIONES SUPERPUESTAS

A menudo la persona se halla al mismo tiempo en más de una si-- tuación. El efecto que una situación tiene sobre la conducta

depende de la potencia de esta situación. En particular, el efecto de una fuerza es proporcional a la potencia de la situación relacionada.

Actividades Superpuestas.- Una persona que tiene que repetir una actividad una y otra vez tiende a ejecutar la repetición como una actividad secundaria en un nivel periférico. Las actividades tales como la escritura, pueden considerarse como una superposición de dos actividades, especialmente 1) transmitir un significado 2) escribir símbolos. La primera tiene la naturaleza de una acción en constante progreso; la segunda, la de repetición.

Decisión.- Una situación de elección puede considerarse como una situación superpuesta. La persona que está en el proceso de tomar una decisión D, por lo común oscila entre verse a sí misma en una situación futura correspondiente a una y a otra posibilidad ( $S_1$  y  $S_2$ ). En otras palabras, la potencia de las diversas posibilidades fluctúa. Cuando se llega a una decisión, una de estas situaciones adquiere de manera permanente la potencia dominante. En una elección entre actividades de distintos grados de dificultad, la decisión recibe la influencia de la probabilidad de éxito o fracaso de cada tarea.

El tiempo de decisión aumenta también cuanto mas iguales en

potencia sean las fuerzas oponentes. El tiempo de decisión - también aumenta con la importancia de la decisión (valencia - de las metas). El tiempo de decisión es mayor en las elecciones entre dos valencias negativas que entre dos positivas. - Este último hecho deriva de los distintos equilibrios existentes en las diversas constelaciones de fuerzas. El tiempo de decisión manifiesta grandes variaciones individuales. La extrema demora en la decisión es típica de ciertos tipos de de presión (figura 5).

Situación inmediata y antecedentes.- La influencia que los - antecedentes de una situación tienen sobre la conducta puede comprenderse como una superposición de una situación inmediata y de la situación en general.

#### EL EFECTO DEL GRUPO SOBRE EL INDIVIDUO

El efecto de la pertenencia de grupo sobre la conducta de un individuo puede considerarse como el resultado de dos situaciones superpuestas: una corresponde a las propias necesidades y metas de la persona; la otra a las metas, normas y valores que existen para ella como miembro del grupo. La adaptación de un individuo al grupo depende de la evitación de un conflicto demasiado grande entre estos conjuntos de fuerzas.

## NECESIDAD, CAMPOS DE FUERZA Y ESTRUCTURA COGNITIVA

Necesidad y valencia.- Las necesidades tienen el carácter - de organizar la conducta y se pueden distinguir varias jerarquías. Una necesidad o la combinación de varias pueden establecer necesidades derivadas equivalentes a intenciones específicas.

Las necesidades están estrechamente relacionadas con las valencias. La valencia que tenga un cierto objeto o actividad [Va (M)], depende en parte de la naturaleza de esta actividad (M) y en parte del estado de las necesidades [t (M)] de la persona en ese momento.

Un aumento en la intensidad de la necesidad, aumenta la valencia positiva de ciertas actividades y la valencia negativa de otras.

Cualquier enunciado referente al cambio de necesidades puede expresarse mediante otro acerca de ciertas valencias positivas y negativas.

Como resultado del aumento en la valencia positiva que acompaña al estado de hambre de una necesidad particular, las áreas de actividades que son negativas o de nivel cero, cuando se sacia la necesidad adquieren una valencia positiva.

La valencia de una actividad está relacionada con su valor de consumo para satisfacer la necesidad. No todas las actividades, sin embargo, que tienen valencia positiva también tienen valor de satisfacción en el caso del consumo. Por otra parte, actividades sin valencia o aún de valencia negativa, pueden tener valor de satisfacción. La valencia y el valor de satisfacción deben, por consiguiente, distinguirse con claridad. - Es sorprendente con cuanta frecuencia la valencia y el valor marchan realmente juntos.

Necesidad y estructura cognitiva.- La estructura cognitiva - del espacio vital recibe la influencia del estado de las necesidades.

El efecto que una necesidad tiene sobre la estructura del espacio vital depende de su intensidad y de la fluidez de las - áreas relacionadas del espacio vital.

Las necesidades afectan la estructura cognitiva no sólo del - presente psicológico sin más aún, del futuro y del pasado psicológicos. Esto es particularmente importante para el nivel de aspiración. Si el efecto de las necesidades sobre el futuro psicológico es muy grande, se habla de una persona irrea--lista. Una forma de la influencia de las necesidades sobre - la estructura del pasado psicológico se denomina racionaliza--ción; otras formas son la represión y la mentira.



## SATISFACCION DE UNA NECESIDAD

Una necesidad puede ser satisfecha alcanzando la meta deseada o bien, una meta sustitutiva.

Satisfacción por medio del logro de la meta original.- La intención de llevar a cabo alguna acción equivale a la creación de una necesidad derivada. Mientras que la necesidad no se satisface, debe existir una fuerza correspondiente a la valencia de la región de la meta y que lleve a una acción en dicha dirección.

Satisfacción sustitutiva.- Con frecuencia una actividad se denomina sustitutiva de otra si muestran similitud. Sin embargo, como dos tipos cualesquiera de conducta muestran alguna clase de similitud, esta terminología es engañosa. Desde el punto de vista funcional la sustitución puede estar vinculada con la valencia de una actividad o con su valor de satisfacción.

## VALOR SUSTITUTIVO, SIMILITUD Y GRADO DE DIFICULTAD

El valor que una actividad tiene para satisfacer una necesidad originalmente dirigida hacia otra actividad por una técnica de reanudación. El valor sustitutivo se mide según el gr

do de disminución en la reasunción de la actividad original. El valor sustitutivo aumenta con el grado de similitud entre la actividad original y la actividad sustitutiva y 2) con el grado de dificultad de la actividad sustitutiva. El último factor parece estar relacionado con un nivel más elevado de aspiración correspondiente a una tarea más difícil.

Sustitución en el nivel de fantasía.- Si se impide el alcance de la meta original, con frecuencia ocurre una acción sustitutiva en el nivel de fantasía o de conversación.

#### VALOR SUSTITUTIVO Y COGNICION

Teóricamente, el valor sustitutivo de una actividad por otra depende de una comunicación entre los dos sistemas de necesidad subyacentes, de manera que la satisfacción de una también satisfaga la otra.

#### CAMBIOS, NECESIDADES Y METAS

La conducta en una situación específica habitualmente resulta de una combinación de varias necesidades, de esta manera una "necesidad derivada" puede surgir para esa conducta y mantenerse en dependencia de las necesidades fuentes o llegar a ser funcionalmente autónoma.

Durante diversos períodos de la historia vital algunas necesidades del individuo parecen morir de modo gradual.

Por lo general, las necesidades pueden modificarse a raíz de cambios en cualquier parte del ambiente psicológico, en las regiones personales interiores, en el nivel de realidad, tanto como en el de irrealidad y de cambios en la estructura cognitiva del futuro y del pasado psicológicos.

FUERZAS RESTRICTIVAS QUE AFECTAN LAS NECESIDADES. PERSISTENCIA.

El fracaso en alcanzar alguna meta puede aumentar la valencia negativa del obstáculo hasta que la constelación de fuerzas se cambia de manera que la persona se retrae temporaria o totalmente. Este retraimiento se acompaña a menudo de un conflicto abierto u oculto que puede manifestarse en agresividad. El retraimiento puede, sin embargo, convivir con la completa aceptación de la inaccesibilidad de la meta que equivale a -- una renuncia real: La región inaccesible cesa de ser una parte defectiva del espacio vital.

Lo que usualmente se denomina persistencia es una forma de expresar la rapidez con que cambian las metas cuando el individuo encuentra obstáculos.

## SACIEDAD PSICOLOGICA

La saciedad ocurre sólo si la actividad tiene psicológicamente el carácter de una repetición real; de marcar el tiempo en oposición a realizar progresos. Si se puede mantener el carácter de hacer progresos, los síntomas comunes de saciedad no aparecerán.

La velocidad de la saciedad depende de:

- 1) La naturaleza de la actividad.
- 2) Del grado de centralidad
- 3) El carácter del individuo y el estado de la persona.

Las actividades agradables, tanto como las desagradables, son saciadas con más rapidez que las neutrales.

Intención.- El efecto de la intención puede enfocarse como el establecimiento de una necesidad. Una necesidad derivada equivale dinámicamente a otras necesidades derivadas en que tienden a crear acciones en la dirección de satisfacer la necesidad con o sin la presencia del objeto-meta correspondiente. Las intenciones surgen como resultado de una perspectiva temporal dada, para asegurar una cierta conducta futura que se espera acerque el cumplimiento de una o varias necesidades. La reciente necesidad derivada permanece por lo común dependiente de estas necesidades fuentes.

## NECESIDADES COMO PARTE DE OTRAS MAS INCLUSIVAS

Se ha afirmado que las metas u otras valencias están estrechamente relacionadas con las necesidades. Los cambios de metas dependen en gran medida de la interdependencia de las necesidades que pueden ser interdependientes de diferentes maneras:

- a) Dos o más necesidades pueden estar en comunicación, de modo que sus tensiones tengan variación concomitante.
- b) La interdependencia entre las necesidades pueden ser de -- conductor y de conducido.

## MADUREZ DE ASPIRACION

Hablamos de aspiración respecto de una acción si se considera su resultado como un logro que refleja la propia habilidad, si además pueden distinguirse diferentes grados de dificultad, hablamos de nivel de aspiración. Esto tiene importancia básica en el comportamiento de los seres humanos e influye en -- gran parte de su prosecución de meta. En esta conexión tenemos la paradoja de que el individuo puede preferir algo más -- difícil a algo más fácil.

Es posible distinguir diferentes grados de "madurez de aspiración" correspondientes a diferentes tipos de metas y procedimientos para alcanzarlas en diversos niveles de edad.

## NIVEL DE ASPIRACION

El nivel de aspiración se ha definido como el grado de dificultad de la tarea elegida como meta para la siguiente acción. Puede distinguirse dos problemas principales:

- 1) En qué condiciones el individuo experimenta éxito o fracaso.
- 2) Qué factores influyen sobre el nivel de aspiración.

Condiciones para experiencia de éxito o de fracaso.- La experiencia de éxito o fracaso depende del nivel de ejecución dentro de un marco de referencia. Este marco puede ser el nivel de aspiración, la ejecución pasada o los estándares de un grupo.

## NECESIDADES INDUCIDAS

Las necesidades del individuo están en muy alto grado determinadas por factores sociales. Pueden distinguirse tres tipos de casos en que las necesidades pertenecen a las relaciones sociales:

- 1) La acción que el individuo realiza puede ser para beneficio de otro.

- 2) Las necesidades pueden ser inducidas por el campo de potencia de otra persona o grupo.
- 3) Las necesidades pueden crearse por la pertenencia a un grupo y la adhesión a sus metas.

En realidad, estos tres tipos están estrechamente entrelazados.

### EGOISMO Y ALTRUISMO

Desde el punto de vista teórico, la elección altruista o egoísta puede considerarse como el resultado de la relativa potencia de las fuerzas actuantes en las diferentes regiones del espacio vital y de la potencia de las diversas situaciones.

Obediencia y presión social.- Al discutir los problemas conflictivos hemos visto que la fuerza actuante sobre una persona en la dirección de una meta puede contrarrestarse con fuerzas inducidas correspondientes a la voluntad de otra persona.

Las necesidades inducidas opuestas a las propias necesidades pueden inducir a un estado de conflicto permanente más o menos descubierto.

Un fenómeno que probablemente se debe en parte a la aceptación de metas originalmente inducidas, y en parte a los proble

mas de pertenencia a un grupo, es el odio que algunas personas sienten contra su propio grupo menos privilegiado. Esta clase de odio es frecuente entre los físicamente desfavorecidos y entre los grupos socialmente menos privilegiados. Significa que los miembros del grupo socialmente inferior han adoptado los valores y los prejuicios del grupo privilegiado, aunque estén dirigidos contra su propio grupo. Este odio puede conducir al odio a sí mismo, y se aumenta por la necesidad del individuo de elevar su status y, en consecuencia, de separarse del grupo menos privilegiado.

Dos factores pueden considerarse básicos en la clase y el grado de influencia que las metas de grupo tienen para las metas del individuo:

- 1) El grado de dependencia de la persona en el grupo.
- 2) El carácter de enemistad o amistad de esta dependencia, - los campos de fuerza de los enemigos se debilitan mutuamente en las áreas en que se superponen, mientras que los campos de fuerza de los amigos se robustecen entre sí. Además, la amistad, comparada con la enemistad incluye la disposición de aceptar y respaldar la intención de otra persona. Ambas características pueden expresarse por el grado de accesibilidad del propio campo de fuerza al campo de fuerza de otra persona.



Diferencias individuales.- No es posible determinar las características específicas de los individuos clasificándolos según su conducta manifiesta. En su lugar, deben investigarse los factores que pueden insertarse como valores constantes en las variables de las ecuaciones que representan leyes psicológicas. De esta manera la variabilidad de conducta, éstas, la diferencia de comportamiento del mismo individuo en situaciones diferentes, resulta susceptible de tratarse. Esta variabilidad no significa meramente que la frecuencia o intensidad absoluta de un cierto tipo de conducta depende de la situación. En realidad, el orden por rangos de los individuos respecto de algún rasgo puede también ser diferente en situaciones distintas.

Puede esperarse que todos los problemas de diferencias indiviles estarán cada vez más conectados con las leyes psicológi--cas generales la conducta y desarrollo, y que de esta manera será posible una comprensión más profunda tanto de las dife--rencias individuales como de las leyes generales.

## C A P I T U L O 3

### INFORMACION

#### 1.- IDENTIFICACION DE PROBLEMAS

Examinar la necesidad de cambio y analizar la información que se obtuvo en el Estudio previo de la Organización, tomando en cuenta a la organización total, no a los individuos aislados; tender a reducir la competencia inapropiada y fomentar la colaboración de grupos; basarse en los objetivos globales de la empresa; en lograr que las personas involucradas, participen en el cambio.

#### 2.- RECOLECCION DE DATOS

La información se recopila para obtener datos válidos acerca de la organización, la información que se obtiene es útil para el diagnóstico, análisis y la retroalimentación.

Deben considerarse dos elementos específicos:

##### a) Objetivos de la recopilación de información

Obtener datos sobre el funcionamiento, efectividad y salud de la organización. Puede consultarse para ésto, lo obtenido en el estudio de la organización.

b) Tipo de Proceso de Recopilación

En general, a las personas les agrada el proporcionar información. Los individuos se sienten motivados para comunicar sus preocupaciones, con la esperanza de que esta información les pueda proporcionar un cambio positivo en la organización. Por otro lado, puede también suscitarse una gran cantidad de inconformidad respecto a esta recopilación, pues muchas personas pueden sentir temor respecto a lo que se hará con la información que proporcionen.

3. - DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOPIACION

Existen diferentes formas de recopilar información para detectar los problemas que existen en las organizaciones.

Hay numerosas técnicas específicas, pero la mayoría de ellas caen dentro de una de cuatro categorías que son: la entrevista, el cuestionario, la observación y mediciones discretas.(23)

a) Entrevistas

Los miembros de una organización son fuentes valiosas de información; pueden proporcionar también opiniones de qué cosas se están haciendo bien y qué cosas se están haciendo mal.

Las entrevistas difieren en grado de estructura. Un tipo de entrevista es la no estructural, en la cual el entrevistador casi no proporciona guía al participante en términos de preguntas o respuestas posibles, ya que el entrevistador sólo está interesado en la información que el participante quiera y esté dispuesto a dar y que considere importante.

Otro tipo de entrevistas es la estructurada con respuestas abiertas. El entrevistador hace preguntas predeterminadas que cubren ciertos temas, pero no restringen al entrevistado en sus respuestas.

La forma más estructurada de entrevista es la estructurada con respuestas fijas. Aquí, el entrevistado no solo proporciona las preguntas, sino también suministra una serie de respuestas alternas predeterminadas.

Las entrevistas pueden variar en forma y no solo en estructura. Una entrevista puede ser formal, sostenida en un ambiente predeterminado durante una cantidad establecida de tiempo o informal, en que las preguntas se hacen al mismo tiempo que se realizan actividades.

Las entrevistas pueden ser individuales o en grupo; pueden entrevistarse a todas las personas de una organización o una pequeña muestra.

Las entrevistas tienen la ventaja de ser adaptables, ya que se puede cambiar de área o hacer un cambio para adaptar la entrevista a la situación. Permiten una amplia gama de información, desarrolla empatía para que el entrevistado comprenda mejor su medio ambiente.

Entre las desventajas, se encuentra que pueden resultar caras; el entrevistador puede influir en las respuestas de los participantes; existen problemas de interpretación y clasificación de respuestas, así como la posibilidad de que reflejen los prejuicios del entrevistador.

De cualquier forma, las entrevistas son particularmente útiles durante las etapas iniciales de la relación, cuando la formación de la empatía es importante y el consultor está aprendiendo acerca de la organización y de sus miembros.

#### b) Cuestionarios

Son esencialmente entrevistas autoaplicadas. Se proporciona al entrevistado un conjunto de preguntas impresas. Como instrumento por escrito, permite la recopilación simultánea de información de muchas personas en la organización.

Al igual que con las entrevistas, una de las opciones disponibles es, si las respuestas se diseñan abiertas o fijas.

Los cuestionarios pueden también variar en el alcance de su cobertura; puede construirse un cuestionario que enfoque un asunto particular o puede desearse utilizar un cuestionario para obtener una amplia imagen de diagnóstico de toda la empresa.

Otra diferencia en los cuestionarios la constituye el grado en que éstos son estándares o diseñados. Un cuestionario puede ser diseñado por el consultor o sus colegas internos. Los cuestionarios con respuestas fijas tienen varias ventajas; las respuestas pueden ser cuantificadas fácilmente, las respuestas numéricas pueden ser resumidas, ampliadas y sujetas a análisis estadístico. Los cuestionarios pueden aplicarse a más de una persona a la vez y el tiempo total es rápido; una vez que sea elaborado un cuestionario, su costo de aplicación es relativamente bajo.

Entre sus desventajas se encuentra el hecho que no puede desarrollarse empatía; las preguntas predeterminadas pueden pasar por alto algún aspecto, ya que no es adaptable, puede sobreinterpretarse la información y haber prejuicios en las respuestas.

Sin embargo, los cuestionarios son las herramientas económicas y fáciles de utilizar.

En general, el trabajo con un grupo en el desarrollo de cuestionarios, tiene algunas ventajas importantes. Primera, el grupo puede ayudar a identificar asuntos y problemas singulares de la organización que deben ser cubiertos por el cuestionario.

Segundo, los miembros del grupo, habiendo trabajado en el desarrollo de los cuestionarios, se convierte en fuentes de información para sus compañeros de trabajo.

Tercera, el proceso ayuda a formar un sentimiento de pertenencia respecto a las actividades de cambio, ya que es su cuestionario y no uno diseñado.

Con frecuencia la aplicación de un cuestionario va acompañado por una entrevista profunda a una pequeña muestra de los miembros de la organización.

- c) Una de las formas más obvias de recopilación de información es observar el comportamiento de los miembros. Una pregunta básica respecto a la observación se refiere a cómo se puede estructurar para recopilar información, significativa y útil.

La observación estructurada utiliza instrumentos y procedimientos para dirigir al observador, generalmente el comportamiento en pequeños grupos. Este esquema hace que el observador registre toda interacción de los individuos del grupo, quien inició la interacción, a quién se dirigió y clasificación de su contenido. La ventaja sobresaliente del proceso de observación es que permite una recopilación directa acerca del comportamiento, más que informes. Por lo tanto, permite que se descubran los patrones de conducta existentes.

Desde luego, si se desea que la información obtenida sea válida y útil, debe planearse con anticipación.

Dados los costos y los problemas de muestreo, la observación es más asequible cuando se utilizan grupos de trabajo.

d) Información secundaria

Se refieren a registros detallados de ciertos tipos de comportamiento, tales como ausentismo, retardos, rotación de personal; información sobre el desempeño de las unidades de trabajo, como son: datos sobre la productividad, tasa de rechazos, con más reparaciones, costos, etc.



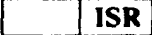
Esta técnica tiene la ventaja de dar información objetiva que puede ser analizada y fácilmente cuantificable.

En resumen, se puede ver que cada método de recopilación de información tiene sus ventajas y desventajas.

Aunque cada situación puede requerir un tipo diferente de método, es recomendable no confiar solamente en uno, es - decir, utilizar múltiples mediciones y métodos; es a través de la combinación de la información obtenida en entre vistas, cuestionarios, observaciones y fuentes de archivo, como se puede tener una visión general del problema.

Comparación de los diferentes métodos de recopilación de información.

<i>Método</i>	<i>Ventajas principales</i>	<i>Principales problemas potenciales</i>
La entrevista	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptabilidad: permite que se recopile información en una amplia gama de posibles temas.</li> <li>2. Fuente de «rica» información.</li> <li>3. Desarrolla empatía.</li> <li>4. El proceso de entrevista puede desarrollar empatía.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puede ser caro.</li> <li>2. El entrevistador puede influir en las respuestas.</li> <li>3. Problemas de interpretación y clasificación.</li> <li>4. Posibilidad de prejuicios en el autoinforme.</li> </ol>
El cuestionario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las respuestas pueden ser cuantificadas y resumidas fácilmente.</li> <li>2. Facilidad para ser utilizado con muestras grandes.</li> <li>3. Relativamente barato.</li> <li>4. Puede obtenerse un amplio volumen de información.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se desarrolla empatía.</li> <li>2. Las preguntas predeterminadas pueden pasar por alto algunos aspectos.</li> <li>3. Puede sobreinterpretarse la información.</li> <li>4. Prejuicios en las respuestas.</li> </ol>
La observación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopila información sobre el comportamiento y no informa sobre éste.</li> <li>2. Tiempo real y no retrospectivo.</li> <li>3. Adaptabilidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problemas de interpretación y clasificación.</li> <li>2. El muestreo es un problema.</li> <li>3. Prejuicios/confiabilidad del observador.</li> <li>4. Costoso.</li> </ol>
La información secundaria y las mediciones discretas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No es un proceso reactivo, no existen prejuicios en las respuestas.</li> <li>2. Una alta validez superficial.</li> <li>3. Fácilmente cuantificable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de que el acceso sea un problema.</li> <li>2. Problemas potenciales de validez.</li> <li>3. Interpretación/clasificación.</li> </ol>



CUESTIONARIO MENSUAL DE RETROINFORMACION DE ACTITUDES

Instrucciones. Este cuestionario se utiliza para recopilar información como parte del proyecto de retroinformación continua de... y el Instituto de Investigaciones Sociales (Institute for Social Research, ISR) de la Universidad de Michigan. Dentro de algunas semanas, su sucursal recibirá un resumen de las respuestas de todos los empleados de ella. No se retroinformará ninguna información individual y sus respuestas personales se mantendrán en forma estrictamente confidencial. Por favor, conteste cada pregunta en la forma más franca y abierta posible. No escriba su nombre.

LLENE LA SIGUIENTE INFORMACION DE IDENTIFICACION.

Form fields for identification: Sucursal (center of cost), Numero de la forma 0, Su puesto en la sucursal (Cajero, Oficiante, Gerencia), Trabajo (Tiempo parcial, Tiempo completo), Fecha (Indique el mes que esta retroinformacion cubre), Numero del mes, Año.

A CONTINUACION SE PROPORCIONAN ALGUNAS DECLARACIONES RESPECTO DE USTED Y DE SU TRABAJO. POR FAVOR, MARQUE EL NUMERO QUE INDIQUE CUANTO ESTA USTED EN ACUERDO O DESACUERDO CON CADA DECLARACION. LEA CON CUIDADO.

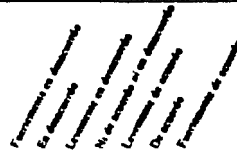
- 1. Cuando necesito ayuda, es facil obtenerla de otras personas en esta sucursal.
2. Cuando realizo bien mi trabajo, experimento un sentimiento de satisfaccion personal.
3. En esta sucursal, con frecuencia las decisiones se toman sin pedir la opinion de las personas que tienen que vivir con ellas.
4. El banco recompensa a las personas que realizan bien su trabajo.
5. En esta sucursal, la comunicacion es buena.
6. La mayor parte de los dias, deseo estar mejor con las personas de mi sucursal.
7. Es probable que en los proximos meses busque trabajo fuera de...
8. Lo que sucede en esta sucursal es realmente importante para mi.
9. Todas las personas en esta sucursal tienen una idea clara de las metas y los objetivos de esta.
10. En general, estoy satisfecho con mi trabajo.

Vertical scale labels: Fuera de acuerdo, En desacuerdo, Lo mismo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Lo mismo, De acuerdo, Fuera de acuerdo.

VOLTEE LA PAGINA Y LLENE EL OTRO LADO

LAS SIGUIENTES PREGUNTAS SE REFIEREN A LA CALIDAD DE LA SUPERVISION EN ESTA SUCURSAL. LAS DECLARACIONES DEBEN CONSIDERARSE COMO REFERENTES A TODAS LAS PERSONAS QUE SUPERVISAN O DIRIGEN SU TRABAJO (ESTO PODRIA INCLUIR A LOS SUPERVISORES DE CAJA, LOS SUBGERENTES Y LOS GERENTES DE LA SUCURSAL). POR CADA DECLARACION, MARQUE EL NUMERO QUE INDIQUE CUANTO ESTA DE ACUERDO O EN DESACUERDO CON ELLA, RECORDANDO A TODAS LAS PERSONAS QUE LE SUPERVISAN.

MIS SUPERVISORES...



- 11. ... me ayudan a resolver los problemas relacionados con el trabajo ..... (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) 00:21
- 12. ... realizan su buen trabajo previo de planificación y programación de las actividades ..... (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) 00:22
- 13. ... me hacen saber qué tan bien estoy funcionando ..... (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) 00:23
- 14. ... se interesan por mí como persona ..... (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) 00:24
- 15. ... ayudan a sus subordinados a desarrollar sus capacidades ..... (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) 00:25
- 16. ... estimulan a sus subordinados a participar en las decisiones importantes relacionadas con ellos ..... (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) 00:26

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS, TENIENDO PRESENTE EL AREA O SECCION DE LA SUCURSAL EN LA CUAL USTED TRABAJE LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO:

- 17. Durante el mes pasado, la calidad del servicio que hemos proporcionado al cliente ha sido: 00:27

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

Mala Promedio Excelente

- 18. POR FAVOR, ESCRIBA EN ESTE ESPACIO SU NUMERO DE IDENTIFICACION DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN:    04:28:30

ESTA INFORMACION ES IMPORTANTE PARA EL TRABAJO CIENTIFICO DE ESTE ESTUDIO. NINGUNA PERSONA DEL BANCO TIENE ACCESO A LA LISTA DE ESTOS NUMEROS Y NOMBRES DE IDENTIFICACION. SI PERDIERA SU NUMERO DE IDENTIFICACION, LLAME (POR COBRAR) AL SIGUIENTE NUMERO DE TELEFONO, DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN, E IDENTIFIQUESE COMO UN ENTREVISTADO DEL BANCO

AREA 313 764-9397

- 19. (Este espacio es para preguntas adicionales que deseen realizarse de vez en cuando. Si se incluye una pregunta adicional, escriba su respuesta aquí; si no es así, ignore este espacio.) (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) 00:31

## C A P I T U L O 4

### MODELOS DE INTERVENCION

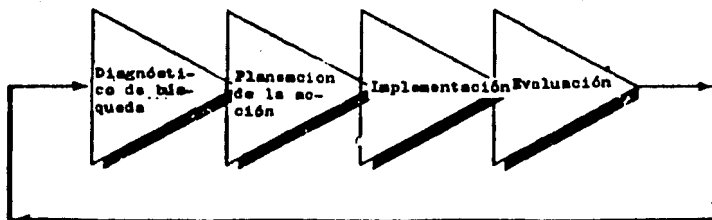
#### 1.- MODELO BUSQUEDA-ACCION (24)

Este modelo puede ser usado en diferentes situaciones y organizaciones.

El agente de cambio recoge información de los miembros de la organización, les expone los resultados de tal manera que -- puedan desarrollar planes relacionados con las acciones específicas que deberán ser tomadas. Frecuentemente la información recopilada involucra un esfuerzo organizacional, problemas, oportunidades o cuestiones más específicas.

Los datos son agrupados, sintetizados y resumidos; entonces los miembros del grupo ayudan a elaborar planes de acción -- (fase de plan de acción) que más tarde serán implementados -- (fase de implementación).

La fase de evaluación utiliza algunas veces métodos que fueron usados en la fase de diagnóstico, dando lugar a un proceso cíclico.



**Modelo de Investigación-acción**

## 2.- MODELO DE LIKERT (25)

En muchas organizaciones la fase de diagnóstico revela qué cambios son necesarios en la estructura organizacional o en su comportamiento.

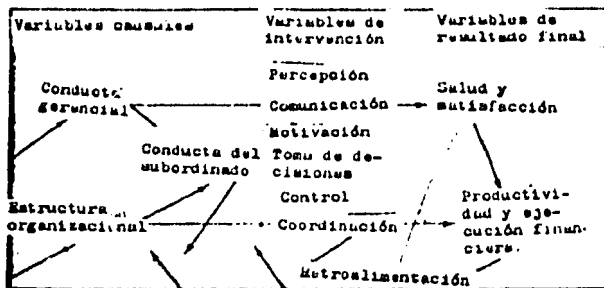
El modelo de Likert ocupa tres categorías:

a) Variables causales: Estas variables determinan el curso de desenvolvimiento dentro de una organización y los resultados obtenidos por la organización.

Sólo se incluyen aquellas variables independientes que pueden ser cambiadas en la organización.

Las variables causales incluyen la estructura de la organización, sus políticas, decisiones, estrategias de liderazgo, habilidades y conductas.

b) Variables de intervención: Estas reflejan el estado de salud interna de la organización. Incluyen grado de lealtad, actitudes, motivaciones, metas de ejecución y percepciones de los miembros de la organización, así como sus capacidades para una efectiva interacción, comunicación y toma de decisiones.



Modelo de Likert para entender el concepto de DO



c) Variables de resultado final: Son variables dependientes, que reflejan el logro de la organización, tales como productividad, costos, ganancias.

### 3.- MODELO LAWRENCE Y LORSCH (26)

Para estos autores las organizaciones presentan dos características:

a) Diferenciación: Esto es la división de la organización en subsistemas o departamentos.

b) Integración: Es el proceso opuesto, en el sentido de alcanzar unidad de esfuerzos y coordinación entre los diferentes departamentos.

La diferenciación e integración "requeridas" se refieren a predicciones de exigencias del ambiente de la empresa.

La empresa que más se aproxime a las características "requeridas" está más sujeta al éxito, que la que se aleja mucho de ellas.

La diferenciación departamental se obtiene por medio de:

a') Orientación hacia el objetivo: Es la identificación de un departamento con su propio subproducto especializado.

a'') Orientación hacia el tiempo: Es la tendencia a adoptar una visión a largo plazo, en lugar de una a corto plazo.

a''') Orientación interpersonal: Es el énfasis en el cumplimiento de las tareas en lugar de las relaciones públicas.

a''''') Formalización de la estructura: Es el establecimiento de niveles jerárquicos, sistemas de control, sistema de recompensas.

La integración, por otro parte, es obtenida a través de:

b') Un sistema formal de coordinación.

b'') Relación administrativa directa entre departamentos.

b''') Jerarquía administrativa.

b''''') Uso de grupos interfuncionales en niveles de administración.

b''''') Relaciones especiales entre individuos o un departamento de integración.

Cuanto más complejos los problemas de integración, más medios de este tipo serán empleados.

El DO es el intento de cambiar la organización de un estado a otro mejor desarrollado.

Para estos autores, las áreas de problemas en las cuales generalmente se desea cambiar la organización:

- Confrontación, organización-ambiente
- Confrontación grupo-grupo
- Confrontación individuo-organización

La determinación de la dirección para el DO debe hacerse a través de un diagnóstico del estado corriente de la situación y mediante la prescripción normativa que permita el establecimiento de los objetivos de cambio.

Las etapas de DO para estos autores se componen de cuatro categorías:

1.- Diagnóstico de la situación, tipo de cambio requerido.

Se inicia con un diagnóstico de las relaciones de la organización y de su ambiente; generalmente surgen las primeras alteraciones estructurales. Un segundo paso es el diagnóstico de las relaciones entre los grupos de participantes. De este diagnóstico surgen alteraciones de orden conductual.

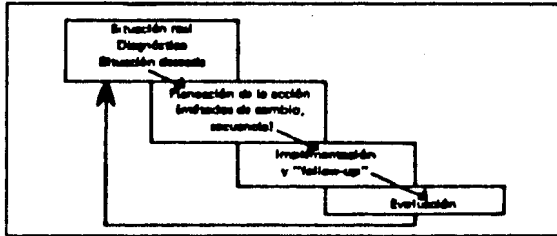
2.- Planeación del cambio: Aquí se diseñan los métodos de cambio y la secuencia necesaria, capaces de modificar el desempeño del sistema en la dirección deseada.

Las acciones de intervención pueden ser de naturaleza -- educacional, diseñadas para cambiar las expectativas; de naturaleza estructural; un cambio en la estrategia transaccional básica de la organización.

3.- Implementación y seguimiento: Es la etapa en que se obtiene el compromiso de los participantes y se dota al -- cambio de los recursos necesarios.

4.- Evaluación: Es la etapa en que se cierra el proceso, que además funciona como un circuito cerrado; el resultado de la evaluación implica la alteración del diagnóstico, lo -- que lleva a nuevos diagnósticos, nueva planeación, implementación, etc.

Debe haber un momento en que el proceso tenga una dinámica propia y se puede desarrollar sin necesidad de ayuda -- externa.



Objetivos del cambio	Método de cambio	Conjunto de aspectos organizativos y ambientales
<p>Cambio ligero de comportamiento</p> <p>Diferentes patrones de inversión →</p> <p>Diferentes expectativas de papéis →</p> <p>Diferentes orientaciones y valores →</p> <p>Diferentes motivaciones →</p> <p>Cambio básico de comportamiento</p>	<p>Nuevos métodos de coordinación, planes, procedimientos, etc. Nuevas formas formales de comunicación</p> <p>Programas intensivos de entrenamiento, nueva división del trabajo y estructura de autoridad</p> <p>Nuevos sistemas de recompensa; nuevos patrones de liderazgo</p> <p>Nuevos criterios de selección, sustitución de personas en cargos administrativos, nuevos arreglos administrativos</p>	<p>Cognoscitivos</p> <p>Emocionales</p>

Lawrence y Lorsch

#### 4.- MODELO DE BLAKE Y MOUTON

Este programa consta de seis partes que requieren entre tres y cinco años para llevarse a cabo. La base del modelo es un diagrama bidimensional que sirve para examinar y mejorar las prácticas de los administradores individualmente .

Una de las variables del diagrama determina la atención a la producción mientras que la otra mide la atención a las personas. Además, cada variable contiene nueve grados que van -- desde un nivel inferior hasta el más elevado; de ello se han conceptualizado cinco estilos básicos de liderazgo.

Estos autores afirman que no hay un liderazgo ideal, y que - todo va a depender de la situación que se maneje.

Este programa comprende básicamente seis fases (27):

FASE 1.- El Grid administrativo. Comprende un seminario pa  
ra los administradores de la organización, durante el cual -  
diagnostican sus estilos de liderazgo, estudian el D. O., ad  
quieren capacidad para la resolución y crítica de problemas,  
se esfuerzan en mejorar sus comunicaciones y desarrollan sus  
habilidades de trabajo en equipo. Usualmente, este semina--  
rio se realiza lejos de la organización y dura aproximadamen  
te una semana.

FASE 2.- Trabajo en equipo. El enfoque de la fase se centra en un trabajo de equipo mejorado. Durante este proceso se alienta al grupo a identificar y diagnosticar las barreras que obstaculizan la efectividad del grupo de trabajo, a determinar la forma en que los miembros desean colaborar, a establecer un programa por tiempos y objetivos para perfeccionar el desempeño del grupo y a crear un ambiente para criticar el trabajo de cada individuo.

FASE 3.- Desarrollo intergrupo. El propósito es desarrollar una integración más íntima entre los grupos de trabajo. Cada grupo analiza individualmente lo que debe ser una relación ideal y esos conceptos se comparten con los otros grupos. A los representantes de unidades que están en contacto directo se les pide que analicen los problemas para el logro de esas relaciones, a fin de que después se formule un plan de acción encaminado a su obtención.

FASE 4.- Desarrollo de un modelo estratégico ideal. El grupo de la administración superior tiene la responsabilidad de formular un modelo ideal de planeación estratégica. Los planes, las estructuras, las políticas y los conceptos estipulados se prueban, evalúan y critican, proporcionando con ello un cuadro bien definido a la administración superior. Una vez realizado este modelo se procede a su ejecución.

FASE 5. Implantación del modelo estratégico ideal. Durante dos o tres años, la organización recurre a menudo al nombramiento de equipos de planeación para llevar a cabo estudios de conversación y determinar con exactitud lo que se debe hacer. Al mismo tiempo, la administración superior tiene la responsabilidad de manejar las tareas que no estén en el dominio de los equipos, así como revisar el adelanto logrado por estos equipos.

FASE 6.- Crítica sistemática. Se evalúa el progreso, se identifican las barreras y se determinan los pasos de acción posteriores. Se debe dar atención especial al reforzamiento de los nuevos métodos que se hayan desarrollado durante estas cinco partes, para que se conviertan en prácticas comunes. La organización debe evitar cualquier presión hacia una regresión.



<p style="text-align: center;">PREOCUPACION POR LAS PERSONAS</p> <p style="text-align: right;">Mucha</p> <p style="text-align: left;">Poca</p>	9	1.9							9.9		
	8	La atención minuciosa a las necesidades de las personas para que tengan relaciones satisfactorias, conduce a una atmósfera organizacional confortable y amistosa, y a un ritmo de trabajo dado.							El buen desempeño en el trabajo se deriva de personas dedicadas y con interdependencia por medio de un "interés común" en los objetivos de la organización, lo que lleva a relaciones de confianza y respeto.		
	7										
	6										
	5				5.5						
	4				El desempeño de organización adecuado se hace posible equilibrando la necesidad de sacar adelante el trabajo al mismo tiempo que se mantiene la moral del personal a un nivel satisfactorio.						
	3										
	2										
	1	El ejercicio de un mínimo esfuerzo para efectuar el trabajo es apropiado para mantener la membresía de la organización.	1.1							La eficiencia en las operaciones se obtiene cuando las condiciones de trabajo se adaptan de tal manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo.	9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Poca									Mucha
			PREOCUPACION POR LA PRODUCCION								

### EL GRID ADMINISTRATIVO

## C A P I T U L O 5

### EVALUACION

Para terminar una intervención de DO debe determinar si la organización posee ya el personal y la competencia que necesita para mantener y continuar su propio programa de DO. Para lograrlo, Bennis (28) dice que se puede aplicar un examen que evalúe si realmente está preparada la empresa.

- 1.- Elaborar una estrategia deliberada que determine claramente las metas, estrategias y la perspectiva temporal de DO de la empresa.
- 2.- Fortalecer los recursos internos de cambio, ésto es, promover la formación de personal, capaz de realizar intervenciones adecuadas mediante:
  - a) Creación de un departamento de DO para coordinar todas las actividades en este campo.
  - b) Un comité asesor constituido por miembros capacitados en el entrenamiento que sirvan de auxiliares para el DO.
  - c) Crear un departamento de investigación permanente.

Beckhard (29) menciona que una evaluación implica mantener un control constante de los efectos de un programa de cambio en todo el sistema y comprobar los progresos logrados.

Puede pedirse la ayuda de un consultor externo una vez al año, para que ayude a detectar el bienestar organizacional, mediante la recolección de datos; que pueden ser: encuestas de actitudes, proyectos de retroinformación de encuestas, proyectos de investigación sobre el comportamiento y grupos internos de investigación en relaciones laborales.

Schein (30) afirma que lo que trata de cambiar son algunos de los valores de la organización y aumentar las habilidades interpersonales.

En esta etapa se debe verificar si se lograron los cambios: el primero enfatiza en la importancia del hombre en la organización sobre el trabajo que realiza; el segundo se refiere a que los directivos no deben subestimar los sentimientos o personalidad de los individuos de la organización, sino conjuntar la estructura y los procesos organizacionales; el tercer valor es preferir la eficacia de la organización a largo y no a corto plazo; y el cuarto, la aceptación por parte de la organización, de la necesidad de un diagnóstico continuo.

Respecto a las habilidades, la más importante es que la orga

nización debe saber diagnosticar sus propios problemas interpersonales y de grupo y organizacionales.

El propósito final es lograr que la organización sea capaz de hacer por si misma, lo que el consultor ha hecho por ella.

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, Russell, "Un Concepto de Planeación de Empresas", Ed. Limusa, México, 1978.

BECKHARD, Richard, "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos", Fondo Educativo Interamericano, México, 1972.

BENNIS, Warren, "Desarrollo Organizacional; su Naturaleza, - sus Orígenes y Perspectivas", Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.

BLAKE, Robert; MOUTON, Jane, "Modelo del Cuadro Organizacional Grid", Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.

CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. Mc Graw-Hill, México, 1981.

FREUD, Sigmund, "Esquema del Psicoanálisis y otros Escritos de Doctrina Psicoanalítica", Alianza Editorial, - México, 1967.

HODGETTS, Richard, "Comportamiento en las Organizaciones", Editorial Interamericana, México, 1980.

ILPES, "Guía para la Presentación de Proyectos", Ed. S. XXI, México, 1978.

- KATZ, Daniel, KAHN, Robert, "Psicología Social de las Organizaciones", Ed. Trillas, México, 1979.
- LEWIN, Kurt, "La Teoría del Campo en las Ciencias Social", Ed. Paidós, Buenos Aires, 1970.
- MAYNTZ, Renate, "Sociología de la Organización", Alianza Editorial, México, 1974.
- MEGGINSON, León, MOSLEY, Donald, PIETRI, Paul, "Management: Concepts and Applications", Addison, Wesley, New York, 1982.
- NADLER, David, "La Retroalimentación y el Desarrollo Organizacional", Fondo Educativo Interamericano, México, 1981.
- SCHEIN, Edgar, "Consultoría de Procesos, y el Desarrollo Organizacional", Fondo Educativo Interamericano, México, 1977.
- "Psicología de la Organización", Fondo Educativo Interamericano, México, 1978.
- WALTON, Richard, "Conciliación de Conflictos Interpersonales: Confrontaciones y Consultoría de Mediadores", Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.