



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL Y
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

ROSALINDA TAMES ARMAS

DIRECTOR

Lic. SERGIO FLORES DE GOZTARI

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

INDICE

PAGINA

INTRODUCCION

CAPITULO I	1
1.- GENERALIDADES SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	2
1.1 Antecedentes históricos.	2
1.1.1 Richard Beckhard	7
1.1.2 Douglas Mc. Gregor	10
1.1.3 Ronald Lippit	13
1.1.4 Elton Mayo	16
1.2 El desarrollo organizacional en relación con:	18
1.2.1 Sociología	18
1.2.2 Psicología	21
1.2.3 Moral	24
1.2.4 Administración	28
1.3 El desarrollo organizacional como:	34
1.3.1 Filosofía	34
1.3.2 Método	37
1.3.3 Sistema	39
1.3.4 Procedimiento	42
2.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA TEORIA DEL CAMBIO.	44
2.1 El cambio.	45
2.1.1 ¿Qué es el cambio ?	46
2.1.2 Su influencia en el tiempo	48
2.1.3 Fases	49
2.1.4 Métodos para inducir el cambio	51
2.1.5 Reacciones y/o resultados	69
2.1.6 Cambio y desarrollo organizacional.	73

CAPITULO II	75
1.- MARCO CONCEPTUAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	76
1.1 Definición	76
1.2 Objetivos	79
1.3 Requisitos para el desarrollo organizacional.	82
2.- PROMOTORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	85
2.1 Agente de cambio	85
2.2 Agente de cambio profesional	89
2.3 Habilidades, conocimientos, actitudes, - motivaciones del agente	92
3.- CAUSAS Y CONDICIONES DEL FRACASO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	95
4.- EVALUACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	97
CAPITULO III	
1.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO	101
1.1 Situación actual	101
1.2 Como necesidad educacional	105
2.- PAPEL DEL ADMINISTRADOR PROFESIONAL COMO AGENTE DE CAMBIO EN MEXICO	108
2.1 Perfil del licenciado en administración	108
2.2 Función social del licenciado en administración	112
2.3 Alternativa de especialización en desarrollo organizacional para el administrador profesional	114
CAPITULO IV	116
1.- METODOLOGIA DE INVESTIGACION	117
2.- CONCLUSIONES	126
3.- BIBLIOGRAFIA	128
GLOSARIO DE TERMINOS	133

INTRODUCCION

La idea más general acerca del DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.), es aquella que lo concibe como el método básico con que debe iniciarse cualquier intento de cambio; en la ADMINISTRACION se le considera como la fuente a partir de la cual surgirán estudios al incremento de los niveles de eficacia y eficiencia de los recursos humanos de la organización.

En la sociedad contemporánea estamos sujetos a constantes cambios (ideológicos, tecnológicos, políticos, etc...) y éstos influyen en los individuos, grupos y organizaciones; lo que exige una serie de modificaciones en su comportamiento, conocimiento y estructura; así como una serie de innovaciones y creatividad para lograr una adecuada adaptación a la situación dinámica en la que estamos viviendo. Si esto no ocurre, el cambio arrasaría con todos los sistemas y viviríamos en un fatal desequilibrio.

Para dar respuesta a los constantes cambios, surge el DESARROLLO ORGANIZACIONAL cuya esencia es la planeación y el control de estos.

Con la presente investigación es mi intención, dar a conocer lo que el desarrollo organizacional significa con base a los conceptos y experiencias que diferentes autores han aportado, para lograr transmitirlo en forma clara, parto de un diseño de plan de trabajo que comprende los siguientes capítulos:

CAPITULO I

PRIMERA PARTE, se consideran generalidades sobre desarrollo or-

organizacional abarcando antecedentes históricos, su relación con algunas ciencias del comportamiento y la administración.

El desarrollo organizacional como: filosofía, método, sistema y procedimiento.

SEGUNDA PARTE, La relación que existe entre el desarrollo organizacional tomándolo como base un estudio de lo que es la teoría del cambio, su influencia en el tiempo, los métodos para inducirlo, las reacciones y/o resultados del mismo y su relación con el desarrollo organizacional.

CAPITULO II

PRIMERA PARTE, El marco conceptual del desarrollo organizacional partiendo de su definición, objetivos que persigue y los requisitos para llevar a cabo un proceso del mismo.

SEGUNDA PARTE, Los promotores del desarrollo organizacional tomado como sinónimo de la palabra agentes de cambio, su función como profesional y las habilidades, conocimientos, actitudes, etc. que deben formar a un promotor o agente del desarrollo organizacional.

TERCERA PARTE, Causas y condiciones del fracaso del desarrollo organizacional (factores que no se toman en cuenta).

CUARTA PARTE, La evaluación del desarrollo organizacional son con base al criterio del profesionalista por no disponer de un proceso de evaluación definido hasta el momento.

CAPITULO III

PRIMERA PARTE, El desarrollo organizacional en México mencionando la situación actual y la necesidad de educación en el área.

SEGUNDA PARTE, *Papel del administrador profesional como agente de cambio en México teniendo como base, el perfil del licenciado en administración, su función social y la alternativa de su especialización en desarrollo organizacional para la administración del cambio.*

CAPITULO IV.

PRIMERA PARTE, *Incluye metodología de investigación, se definen los lineamientos que marcan distintos métodos a partir de los elementos que dan origen al desarrollo organizacional y su presentación.*

SEGUNDA PARTE, *Las conclusiones.*

TERCERA PARTE, *La bibliografía empleada para la elaboración de la presente investigación.*

El conocimiento que nos encontramos en un mundo sujeto al cambio permitirá al lector comprender la importancia del desarrollo organizacional y su aplicación para la planeación del mismo -

El presente trabajo se apoya básicamente dentro de un marco teórico conceptual que da a toda persona que se interese en adaptarse al medio que le rodea, los conocimientos en desarrollo organizacional; disciplina que está cobrando impulso en el presente siglo por las necesidades imperantes de nuevas técnicas y conductas para sobrevivir en esta sociedad de cambio.

C A P I T U L O I

C A P I T U L O I

1.- GENERALIDADES SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Propiamente el desarrollo organizacional nació en Estados Unidos de Norteamérica hace aproximadamente 37 años a partir de la Escuela de la Ciencia de la Conducta, la Ciencia de la Conducta venía a ser una respuesta a las anteriores Escuelas de Administración, las cuales, habían visto al hombre como elemento poco importante dentro de la organización, así, el desarrollo organizacional se constituye en una filosofía empresarial o de organización, encaminada a adaptar a esa organización al cambio mediante el desarrollo conjunto de todos los elementos que la forman. La tendencia va siendo, que cada vez, se entienda más a la organización como algo integral, como un sistema vivo, como un ente que no está aislado y cuya relación constante con el medio ambiente le hace percatarse de las necesidades de aceptar el cambio y tratar de adaptarse a él.

El proceso histórico del desarrollo organizacional en la organización social, se destaca principalmente que, el desarrollo organizacional atendía primeramente a la capacitación, de subordinada al área de recursos humanos pasa a ser parte integral de ésta, tiempo después se eleva a la parte media de la estructura en recursos humanos, actualmente está a punto de consi

derarse como una Ciencia que estudia el comportamiento de la organización.

En el año de 1946 empiezan a manejarse ciertos aspectos de desarrollo organizacional, pero no es sino hasta 1957 cuando se configura surgiendo como producto de las técnicas de laboratorio, encuestas y manejo de grupos.

En 1956, el profesor Richard Beckhard trabajando con el profesor Douglas Mc. Gregor en un programa de transformaciones avanzadas en una compañía americana, surgió denominar a su trabajo "DESARROLLO ORGANIZACIONAL", tratándose de diferenciarlo de los proyectos convencionales de mejoras a la organización, de esta forma, se dió origen al nombre con que de ahí en adelante se conocería y desarrollaría una nueva forma de concebir el crecimiento de las organizaciones sociales.

Los antecedentes del desarrollo organizacional se encuentran empezando por describir las características de las escuelas del pensamiento administrativo demostrando la sucesión de cambios originados por las necesidades acordes al medio ambiente las cuales, determinaban y planteaban otras situaciones que hacen surgir una nueva escuela con otras características, y que, debido a las experiencias adquiridas en la práctica de estudios sobre la organización aportan a la sociedad nuevos conocimientos para la realización y el desarrollo de esa misma organización.

ESCUELA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.* (1)

CIENTIFISMO

Aportaciones de la escuela:

Federico Taylor (Primer agente de cambio), aplicó el método científico a la administración con: la observación, la experimentación, la hipótesis, la comprobación, la teoría y la ley.

Las características de sus estudios fueron:

- a) Tiempos y movimientos.
- b) Selección y capacitación de trabajadores
- c) Salarios incentivos (pago a destajo).
- d) Organización funcional.

Henry Fayol con:

- a) Areas funcionales (Considera las áreas técnicas, comercial, financieras, de contabilidad y administrativa de las organizaciones).
- b) Proporciona un modelo de Proceso Administrativo el cual comprende las etapas de previsión, organización, dirección, coordinación y control.
- c) Establece los principios de división de trabajo, autoridad, responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al interés general, remuneración al personal, centralización, jerarquía, orden equidad, estabilidad del personal e iniciativa.

HUMANO RELACIONISTA.

Se destaca Elton Mayo con sus estudios en HAWTHORNE sobre:

- a) Condiciones de trabajo
- b) Sistemas de grupos.
- c) Organización informal
- d) Incentivos no económicos
- e) Comunicación como elemento de motivación.

Las aportaciones en general de esta escuela son:

- a) La definición de trabajo como la actividad más importante del hombre.
- b) La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo - como factores que afectan e importa su estudio para mejorar la - situación concreta del trabajador, reducir su esfuerzo y mejo - rar el clima de trabajo.
- c) Reconocimiento de que la actividad humana dentro de la orga - nización se expresa no en forma individual sino a través de gru - pos, las relaciones entre ellos y su relación con la organiza - - ción.

ESTRUCTURALISTA

Realiza un análisis sobre las relaciones de la unidad de - producción, empresa u organización social, con el sistema que le rodea.

Las aportaciones de esta escuela son:

- a) Elementos formales, informales y su relación.
- b) Extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización.
- c) Dirigen su análisis a todos los niveles de la organización.
- d) Estudian todo tipo de estímulos materiales, sociales, ambientales, su interdependencia e influencia.
- e) Toman a la organización como un sistema abierto.
- f) Relacionan los problemas y conflictos con el medio social.
- g) Establecen tipologías de las organizaciones

Como representantes de esta escuela están Renate Mayntz y - Amitai Etzioni.

NEO-HUMANO RELACIONISMO.

Aporta una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la organización social, empresa o industria, con el desarrollo de técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas que se producen dentro de la organización en la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía en ésta, reconoce que la autoridad como tal no es ya un elemento apropiado para el control dentro de las organizaciones, empresas o industrias, sustituyéndola con la participación. Como representantes de esta escuela están Douglas Mc. - Gregor y Talcott Parsons.

* (1) Orígenes y Perspectivas de la Admón. (ver bibliog. REF. 17)

1.1.1. RICHARD BECKHARD * (2)

Durante este siglo, los esfuerzos de los gerentes por afrontar y moldear su ambiente a través de la organización y operación de las mismas, han seguido temas identificables, en el primer tercio de siglo, fué el intento de racionalizar por medio de la mejor ingeniería humana la manera como se realizaba el trabajo, forma de utilización de la fuerza de trabajo para aumentar la producción total de los bienes y servicios producidos alcanzando dicho tema su cumbre, en la segunda guerra mundial.

Después de la Segunda Guerra Mundial se atendió en lo referente a las condiciones humanas, exigiendo que el ambiente de trabajo atendiera necesidades sociales además de las ya necesidades normales de supervivencia y seguridad, surgiendo el segundo tema del enfoque de las relaciones humanas teniendo como punto central, " Las necesidades sociales del hombre, las formas de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional". En los últimos años de la década de los cincuenta y en los primeros de la del sesenta surgió un nuevo concepto orientado a formar gente para mayores responsabilidades con la necesidad de una continuación administrativa planificada y de programas de desarrollo, atendiendo a su vez el tema de descentralización de la toma de decisiones por la introducción de sistemas computarizados y su nuevo lenguaje exigiendo la atención de la gerencia para el desarrollo de sistemas de información más

efectivos.

A mediados de la década de los sesenta, el concepto cambia de nuevo enfocándose al cambio en el sistema "total", considerando a la organización como un COMPLEJO SISTEMA HUMANO con carácter único, su propia cultura y un sistema de valores:

a) El hombre es y debe ser más independiente y autónomo.

b) El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.

c) Las necesidades de seguridad debe ser satisfechas, el hombre debe procurar satisfacer sus necesidades por propia dignidad y para la realización de su propio potencial.

d) Si las necesidades individuales entran en conflicto con los requerimientos de la organización, él puede y tal vez debe, decidirse por satisfacer sus propias necesidades en vez de ahogarlas en las exigencias de la organización.

e) La organización debe disponer el trabajo de una manera tal, que las tareas tengan sentido y sean estimulantes, proporcionando por lo tanto recompensas para el propio individuo además de remuneraciones adecuadas.

§) Que el poder de los jefes sea, o deba ser reducido, con posibilidades de escoger el trabajo y el tiempo de descanso, los gerentes deben administrar por medio de la influencia (comportamiento adecuado) en vez de hacerlo por la fuerza, el otorga --- miento y/o retención de recompensas financieras.

LAS TENDENCIAS QUE FORMAN PARTE DE NUESTRA VIDA ORGANIZACIONAL EN LA PRESENTE DÉCADA.

- a) Una relación estrecha entre la enseñanza de las ciencias administrativas y las ciencias del comportamiento en las facultades de administración.
- b) Un marcado enfoque en la integración de la teoría y la práctica en el currículo de las facultades de administración.
- c) Administración del cambio como parte de todo el entrenamiento de gerencia.
- d) El surgimiento de una profesión de los agentes de cambio.
- e) Una mayor integración de especialidades en la firma.
- f) Los líderes de las organizaciones serán explícitos en el planteamiento de problemas, objetivos, valores, metas, objetivos financieros y de mercado.

El aspecto importante de esta década es la activa y continua búsqueda de la excelencia, con un clima organizacional en el cual las personas pueden progresar y desarrollarse para liberar la capacidad creativa para satisfacer las necesidades personales y de realización del propio potencial en el ambiente de trabajo.

* (2) Desarrollo Organizacional. (Ver bibliog. REF. 3)

Págs. 2 y 3, 7 y 8, 132-136.

1.1.2 DOUGLAS MC. GREGOR .*(3)

Realizó un estudio minucioso de los procedimientos empleados en la administración de los recursos humanos a la luz de los conocimientos de las ciencias que se ocupan de la naturaleza y conducta humana.

En 1960, elabora sus teorías "X" y "Y".

TEORIA "X"

Características principales:

a) El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

Debido a esta tendencia de rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar, controladas - dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.

b) El ser humano común prefiere que lo guíen quiere evitar responsabilidades, tiene poca ambición y desea más que nada seguridad.

Los nuevos conocimientos acerca de la conducta humana han -- servido de base para formular una nueva doctrina.

TEORIA "Y"

Características principales:

a) El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es -- tan natural como el juego o el descanso, al ser humano no le -- disgusta esencialmente el trabajo, si éste es una fuente de satisfacción--en cuyo caso lo realizará voluntariamente--o una mane-

ra de castigo-entonces lo evitará si le es posible.

b) El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

c) Este compromiso lo da por compensaciones asociadas a su logro (satisfacción de las necesidades de personalidad y realización).

d) Los hábitos del ser humano con la falta de ambición son generalmente consecuencia de la experiencia y no características esenciales del hombre.

e) La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver problemas de la organización, es característica de los grandes sectores de la población.

f) Las actuales condiciones de vida industrial, la potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte; Estas deben ser más dinámicas que estáticas ya que indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano.

La teoría "X" presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización debiéndose a la índole de los recursos humanos con que hay que operar, en cambio la teoría "Y" nos dice que la solución a los problemas de la organización es responsabilidad de la gerencia, la cual, no conoce ni aprovecha los recursos

con que cuenta.

El ritmo acelerado del desarrollo del mundo actual en especial el que se presenta en nuestra sociedad, afectó y está afectando profundamente a las organizaciones y por consiguiente al factor más importante que es, el hombre.

Es por ello que actualmente las organizaciones se adaptan y desarrollan al máximo sus recursos de acuerdo a los avances de tecnología y experiencia, junto con la participación y colaboración de sus grupos.

LA IMPORTANCIA que tiene el desarrollo organizacional es -- que a través de la aplicación de sus técnicas viene a preparar - acondicionar e implementar un cambio, un cambio planeado en la - organización, en el individuo, en la sociedad, en los sistemas - de trabajo y en el medio ambiente.

* [3] El aspecto humano de la empresa (ver, bibliog. REF. 15).

1.1.3 RONALD LIPPITT, JEANE WATSON Y BRUCE WESTLEY.*(4).

El tema de su obra "El cambio planificado" se deriva de una decisión intencional de efectuar mejoras en un sistema de personalidad o en un sistema social, logrando tales objetivos con ayuda y orientación profesional.

"El mundo moderno es por sobre todas las cosas, un mundo de cambio veloz". Esto implica que la gente también debe cambiar, debe adquirir una disposición inusitada para el cambio, si ha de vivir en el mundo moderno. Significa que el logro y mantenimiento de nuestro mutuo bienestar se nos está volviendo cada vez más importante y difícil, como individuos y como grupos, que si hemos de conservar la salud y mantener una relación creativa con el mundo que nos rodea, debemos esforzarnos activamente para lograr cambios en nosotros mismos, en nuestro medio material, social y espiritual. La necesidad cada vez mayor de modificar o inventar nuestras pautas de comportamiento y de organización, originó la demanda de servicios profesionales, cuyos conocimientos contribuyen al desarrollo de una teoría general del cambio, una teoría que explique el proceso por el cual se ayuda a la gente (individuos y grupos) a cambiar, para mejorar su nivel de funcionamiento.

El hombre aprovecha continuamente nuevas oportunidades para utilizar o modificar los recursos naturales de su medio o las características tecnológicas del ambiente que él mismo creó en

sus intentos previos por resolver problemas. Estos se han vuelto complejos, tanto, que requieren de una minuciosa especialización de las técnicas y conocimientos individuales, el resultado fue una profunda división del trabajo en toda esa enorme variedad de esfuerzos tendientes a resolver los problemas del uso, control y modificación de nuestro medio ambiente. Surgen así, problemas relativos a la colaboración entre trabajadores, invención de pautas de trabajo y la necesidad de patrones novedosos de liderazgo y cooperación, creando la necesidad de utilizar los cambios en nuestro medio ambiente y adaptarnos a ellos.

Dichos autores nos dan niveles de esfuerzo orientados a la solución de problemas en cuatro tipos de sistemas dinámicos:

- a) La personalidad individual.
- b) El grupo de relaciones cara a cara.
- c) La organización.
- d) La comunidad.

OBJETIVOS del estudio de su obra:

- a) Realizar el estudio comparativo de las formas de definir problemas, de los principios operativos y de los métodos utilizados por una variedad de agentes profesionales del cambio, que trabajan para lograr estos cambios.
- b) Estudiar la posibilidad de elaborar un marco general de referencia dentro del cual podría conceptualizarse la amplia gama de técnicas asistenciales y de orientación profesional.

c) Obtener una muestra de los tipos de investigación que contribuyen directamente a la teoría del CAMBIO PLANIFICADO y formular -- nuestras opiniones sobre las prioridades de investigación.

d) De nuestro análisis comparativo, obtener algunas ideas específicas sobre capacitación de graduados con la esperanza de que ellos, tanto en calidad de especialistas en ciencias del comportamiento como en la de agentes profesionales de cambio, tomen mayor conciencia de las funciones y responsabilidades precisas que les atañen en el campo del cambio planificado.

* (4) La dinámica del cambio planificado . (Ver. bibliog.REF.13) Pags. 11-26.

1.1.4 ELTON MAYO. * (5)

Los experimentos de Hawthorne fueron iniciados por algunos ingenieros de esta fábrica, comenzaron con un experimento sobre las relaciones entre la producción y las condiciones lumínicas, por la importancia de las primeras observaciones respecto a un aumento de la eficiencia que se deducía de las condiciones físicas cambiantes, la gerencia determinó contratar a Elton Mayo y sus colaboradores de la Universidad de Harvard.

Elton Mayo y su grupo partían de la hipótesis de que "Las condiciones físicas de trabajo afectaban de manera determinante en la producción" pero tuvieron que reconocer que además intervenían otros factores. A fin de controlar de manera más eficaz todas las variables que según E. Mayo, influían en el incremento de la producción (iluminación, ruido, humedad, ventilación, temperatura, etc.) se separó a un grupo de trabajadores y se les situó en un punto diferente, físicamente controlado en sus condiciones, donde la producción mantuvo su incremento; llegando al punto en que se decidió todo, al suprimir de golpe toda condición favorable volviendo a los trabajadores a su sitio original.

Por medio de la entrevista abierta se logró una adecuada comunicación la cual afloró una serie de conflictos, descontentos, quejas, etc. fué en este momento cuando E. Mayo planteó un nuevo elemento vital para el desarrollo adecuado y eficiente del trabajo industrial, LA COMUNICACION.

Elton Mayo descubre una serie de principios básicos dentro del estudio de las relaciones sociales en las organizaciones y - la empresa industrial.

En primer lugar los experimentos de Hawthorne definen la importancia fundamental del trabajo en la vida del hombre. " El - hombre encuentra su expresión , actividad y desarrollo social -- dentro de las actividades productivas" y es precisamente en éste nivel donde el trabajo puede ser altamente satisfactorio o frus- tante y enajenado. Para E. Mayo los conflictos no son un pro- ducto de intereses y objetos sociales diferentes o antagónicos - sino un resultado de comunicación escasa o inexistente.

Mayo señala que un proceso de intensa comunicación dentro - de la organización es verdaderamente importante para las relacio- nes sociales que se producen en el individuo y el grupo, entre - los grupos y entre los grupos con la organización.

Elton Mayo concluye de sus experimentos que, si a los traba- jadores se les suprimían aumentos de salarios y otras prestacio- nes seguiría aumentando su nivel de eficiencia, la motivación eco- nómica tenía una importancia secundaria y lo fundamental eran - los factores sociales que él defendía (necesidad de atención, -- prestigio social, etc.). Sabemos que las relaciones sociales son - en realidad un producto de las diferentes actitudes, intereses y necesidades de los hombres que trabajan en una organización, a - fin de satisfacer una necesidad social fundamental que es, LA - PARTICIPACION EN EL PROCESO PRODUCTIVO Y LA SATISFACCION DE SUS- NECESIDADES ECONOMICAS.

[5] Oríq. y Perspec. de la admón. (Ver bibliog. REF. 17)
Págs. 104-110.

1.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN RELACION CON ...

a) LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

Se consideran ciencias del comportamiento a la Psicología, - Sociología, la Moral, etc. en las que el hombre es considerado - como una unidad indivisible integrada por 3 factores:

- Biológico
- Psicológico
- Social

Toda ciencia debe estudiar al hombre en su integridad (con los tres factores) para no incurrir en una división artificial - y los estudios que se realicen de él no resulten inadecuados a - la realidad. Dicha integridad es dinámica, debido a los constan - tes cambios en el medio ambiente (por las necesidades o la evo - lución de los mismos factores del individuo).

b) ADMINISTRACION.

Considerada como ciencia social, la administración siempre - ha buscado la mejor realización de las cosas, de las metas y/o - de los objetivos que se persiguen a través del avance de la in - vestigación y la implantación de tecnologías. CONOCE LA CONFIGU - RACION DE LOS GRUPOS Y SU INFLUENCIA CON EL INDIVIDUO.

1.2.1. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN RELACION CON LA SOCTOLO - GIA . * (6)

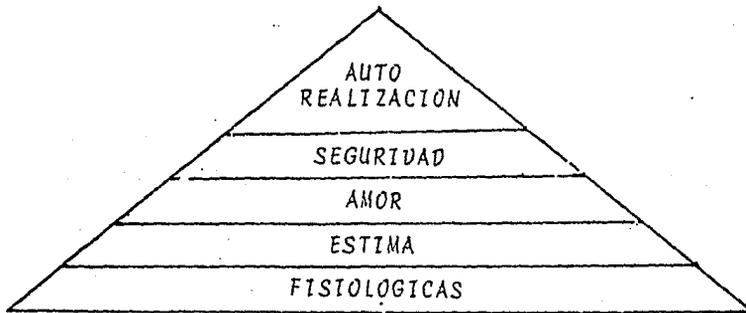
LA SOCIOLOGIA.- Estudia las relaciones recíprocas de grupos y - de individuos. La conducta del ser humano bajo condiciones espe - cíficas. Estudia la Causa- Efecto de la actividad humana.

Las aportaciones más importantes de la sociología a la administración de los recursos humanos han sido:

- a) El estudio de los grupos formales e informales dentro de la organización.
- b) Las técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo.
- c) El análisis de la autoridad, burocracia y movilidad.

Desde hace tres décadas se ha venido incrementando el interés por aplicar a la organización las ciencias del comportamiento, surgiendo teorías que han considerado elementos importantes, dichas teorías de la organización de acuerdo a su utilidad para comprender el comportamiento de la organización son:

- a) Jerarquía de necesidades según Abraham Maslow.



- b) El factor dual de Herzberg.

Dicha teoría nos dice que ciertas variables se relacionan con la satisfacción e insatisfacción de la tarea, Herzberg usó la técnica del "incidente crítico" la que requiere que los empleados indiquen incidentes específicos que, a su juicio se relacionan-

con la satisfacción e insatisfacción de la tarea; las prestaciones de tipo social, las comisiones para higiene y seguridad y las demás medidas de mejora del ambiente pueden evitar la insatisfacción pero no lograrán producir satisfacción, siendo la única forma de lograrla asignando mayores responsabilidades a los trabajadores (oportunidad para iniciativas) despertando en ellos la motivación por el trabajo mismo.

c) Teoría de la Equidad.

Se refiere a los efectos del pago escaso o excesivo sobre la calidad o cantidad de la producción.

d) Teoría de la Expectativa.

Su virtud principal es que las diferencias individuales son parte de la producción del comportamiento motivado. Diversas personas pueden tener diferentes ideas acerca de los distintos sentimientos sobre los resultados y las consecuencias para los administradores son:

- Determinar los resultados evaluados de los empleados.
- Adoptar una actitud consecuente en el uso de éstos resultados como recompensas o castigos.

Por lo tanto la SOCIOLOGIA SE RELACIONA CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL en tanto que estudia al hombre en general y a la organización en su nacimiento, desarrollo, evolución y desaparición.

* (6) Sociología de la organización (ver bibliog. REF. 21)

1.2.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN RELACION CON LA PSICOLOGIA * (7)

La organización es el objeto de la psicología. El manejo de una organización implica una constelación de factores económicos, sociológicos, políticos, psicológicos, etc. y todos ellos condicionan al individuo.

La marcha de la organización es una madeja de conductas humanas influidas por elementos del medio. Por lo tanto EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA PSICOLOGIA SE RELACIONAN porque al dirigente le incumbe lograr metas con y a través de personas, tomando en cuenta que la administración es hacer que las demás personas realicen actividades para lograr metas y objetivos específicos. Por supuesto, nunca se responde mejor a las necesidades de una organización que cuando se tienen en cuenta las necesidades de sus miembros, todo miembro de una organización se haya dentro de una red de relaciones, desde este punto de vista esencial, es posible definir la actividad administrativa como coordinación.

Es tarea de la psicología interpretar y entender conductas para manejarlas adecuadamente y sentar las bases para una reeducación, cambio y/o desarrollo organizacional porque se impone un cambio de hábitos y de actitudes en la medida en que éstos se hayan infectados de individualismo.

A partir de los bancos de salón de clases se suelen distinguir cinco fases en el proceso de una sociedad humana cual

quiera:

a) La planeación.- que consiste en determinar los resultados deseados y el camino a seguir para llegar a ellos.

b) La organización.- identifica y agrupa las actividades definiendo y delegando responsabilidad y autoridad, para establecer relaciones tales, que las personas integren equipos de trabajo.- Esta etapa incluye la selección del personal adecuado.

c) La dirección.- lleva rectamente la actividad grupal hacia el término señalado con las siguientes subactividades:

- Motivación.
- Comunicación.
- Desarrollo de equipos de trabajo.
- Entrenamiento y capacitación

d) El control.- Establece formas para medir el desarrollo del trabajo, comparándolo con lo planeado, además interpreta los resultados y toma acciones correctivas en caso de desviaciones.

e) La innovación.- introduce nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

En cierto modo el individuo necesita a la organización, porque ésta satisface sus necesidades y la organización necesita al individuo - porque contribuye a que la organización realice sus objetivos -- (psicología organizacional). En un plano ideal, las organizaciones están llamadas a satisfacer las necesidades de seguridad, de pertenencia, de fuerza, de estima, de creatividad y autodesarrollo, sólo en la medida en que así sea, el individuo se verá motivado a comprometerse en la realización de las metas y el --

logro de los objetivos de la organización.

EL TRABAJO EN GRUPO.

Para cualquier individuo llegar a un grupo o a una organización cualquiera e integrarse en ella, no es un acto, sino un proceso más o menos duradero el cual se desarrolla bajo una ambivalencia; por una parte el individuo experimenta una natural necesidad de comunión, propia del animal social, por otro lado, integrarse en un grupo, organización, escuela, iglesia, club etc. implica cierta angustia que puede permanecer inconsciente, porque la adaptación al grupo significa renunciar un poco a la identidad personal, si cada miembro quiere ser cien por ciento él mismo, sin ceder en nada, es imposible su cohesión. Aparte de los problemas del hecho de ingresar un sujeto a una organización, la vida en el grupo pide al individuo un constante definirse y redefinirse a sí mismo, pues tanto el individuo como el grupo son realidades cambiantes presentándose siempre las dinámicas de; adaptación-inadaptación, simpatía-antipatía, sumisión-rebelión, creación-inercia, colaboración-individualismo, etc.

EL CONFLICTO es benéfico porque lleva en su esencia al autoquestionamiento, el reto y la lucha contra la rutina, el conflicto es la fuente misma de la creación; el ingenio de la organización consiste en la capacidad de identificar los valores de los individuos que han de interrelacionarse de modo que se obtenga de ellos mucha cooperación, regular competencia y nula rivalidad. La vía regia para esto, no es encubrimiento ni disímulo, sino un cli-

tal donde el grupo tome conciencia de las tensiones latentes y que pueda dilucidarlas y afrontarlas en diálogo abierto.

En Síntesis por lo tanto la psicología SE RELACIONA CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL porque ve al hombre diferenciado de -- los demás (en sentimientos) causa que origina que el hombre a -- tente contra la organización.

1.2.3 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN RELACION CON LA MORAL.* (8)

La filosofía moral se origina cuando, como Sócrates dice pa sámos más allá de la etapa en la que nos guiamos por normas tradicionales y, aún más allá de la etapa en que éstas normas se -- han interiorizado tanto en nosotros que podemos decir que nos -- guiamos interiormente (etapa en que pensamos en términos crí -- ticos y generales por cuenta propia y adquirimos una especie de -- autonomía como agentes morales).

La moral fomenta e inclusive postula el empleo de la razón y una cierta autonomía por parte del individuo invitándole (cuando maduro y normal) a tomar sus propias decisiones (con la parti cipación de algún otro le estimulará a pensar en los principios o -- los fines a cuya luz adoptarlas). La moral es una institución -- social de la vida que fomenta en sus miembros la autoguía y la -- autodeterminación racional.

La institución de la moral contiene los siguientes factores a saber:

- Ciertas formas de juicio en las que se dice que algunos obje -- tos particulares poseen o no una determinada cualidad, obligación

o responsabilidad moral.

- El supuesto de que " es apropiado y posible proporcionar razones para dichos juicios".

- Algunas normas, principios, ideales (virtudes susceptibles de expresarse en juicios más generales) que constituyen el fondo - sobre el cual, se formulan los juicios particulares y se dan -- sus razones.

- Ciertas maneras de sentir, características naturales o adquiridas que acompañan dichos juicios, normas e ideales que contribuyen a decidirnos a actuar conforme a los mismos.

- Ciertas sanciones y otros elementos adicionales de motivación que se expresan a menudo también en juicios verbales.

- Puntos de vista que se adoptan en todo para juzgar, discurrir y sentir, el cual difiere en algo sobre los que se adoptan en la prudencia, el arte y demás por el estilo.

La moral tiene que ver con el comportamiento adquirido o modo de ser conquistado por el hombre, la moral es un conjunto de normas y reglas de acción, destinadas a regular las relaciones de los individuos en una comunidad social dada. La moral es pues, un hecho histórico y por lo tanto, la ETICA como una ciencia de la MORAL no puede concebirla como algo dado de una vez y para siempre, sino que tiene que considerarla como un aspecto de la realidad humana que cambia con el TIEMPO.

La moral sólo puede surgir cuando el hombre deja atrás su naturaleza puramente natural, instintiva y pasa a tener una natura

leza social, es decir, cuando forma parte de una colectividad que regula la conducta de los individuos entre sí y de éstos con la comunidad, la moral requiere forzosamente no sólo que el hombre se halle en relación con los demás sino también cierta conciencia de esa relación a fin de poder conducirse de acuerdo con las normas o prescripciones que lo rigen.

EL PROGRESO MORAL.

La historia nos muestra una sucesión de morales que corresponden a las diferentes sociedades que se suceden en el tiempo. Cambian los principios y normas morales, la concepción de lo bueno y lo malo, así como de lo obligatorio y no obligatorio.

La moral es un conjunto de normas, aceptadas libres y conscientemente, que regulan la conducta individual y social de los hombres. En esta definición se habla por un lado de normas y por otro de conductas o más explícitamente, en la moral existe un doble plano:

- El normativo, constituido por las reglas de acción e imperativos que enuncian algo que debe de ser, y
- El fáctico o plano de los hechos morales, constituido por ciertos actos humanos que se dan afectivamente, es decir, que son independientes de como estimemos que debieron ser.

ASPECTOS DE LA MORAL SOCIAL.

Cada individuo al comportarse moralmente, se sujeta a determinados principios, valores o normas morales.

La función social de la moral estriba en regular las relacio

nes entre los hombres (entre los individuos y entre el individuo u la comunidad) para contribuir a mantener y asegurar determinado orden social. Es por ésto que, la moral cumple una función social muy precisa, "contribuir a que los actos de los individuos, o de un grupo social, se desarrollen en forma favorable para toda la sociedad o para un sector de ella".

El individuo se comporta moralmente en el marco de unas condiciones y relaciones sociales dadas que no ha escogido, dentro también de un sistema de principios, valores y normas morales que no ha inventado sino que les es dado socialmente y conforme al cual, regula sus relaciones con los demás o con la comunidad entera.

La moral tiene un carácter social en tanto que:

- Los individuos se sujetan a principios, normas y valores establecidos socialmente.
- Regula sólo actos y relaciones que tienen consecuencias para otros y requieren necesariamente la sanción de los demás.
- Cumple la función social de que los individuos acepten libre y concientemente determinados principios, valores e intereses.

Un acto moral es siempre un acto sujeto a la sanción de los demás, es decir, susceptible de aprobación o condena de acuerdo a normas comúnmente aceptadas.

Por lo tanto EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SE RELACIONA CON LA MORAL porque diferencia el bien o el mal que el hombre considera en su posición existencial y cultural.

* (7) Psicología de la Organización (Ver bibliog. REF.18) Págs.15 y 18.
* (8) Etica (Ver.Bibliog.REF.7) Págs. 1-13
Etica (Ver.bibliog. REF.20) Págs. 9-67.

nes entre los hombres (entre los individuos y entre el individuo y la comunidad) para contribuir a mantener y asegurar determinado orden social. Es por ésto que, la moral cumple una función social muy precisa, "contribuir a que los actos de los individuos, o de un grupo social, se desarrollen en forma favorable para toda la sociedad o para un sector de ella".

El individuo se comporta moralmente en el marco de unas condiciones y relaciones sociales dadas que no ha escogido, dentro - también de un sistema de principios, valores y normas morales que no ha inventado sino que les es dado socialmente y conforme al - cual, regula sus relaciones con los demás o con la comunidad entera.

La moral tiene un carácter social en tanto que:

- Los individuos se sujetan a principios, normas y valores establecidos socialmente.
- Regula sólo actos y relaciones que tienen consecuencias para otros y requieren necesariamente la sanción de los demás.
- Cumple la función social de que los individuos acepten libre y conscientemente determinados principios, valores e intereses.

Un acto moral es siempre un acto sujeto a la sanción de los demás, es decir, susceptible de aprobación o condena de acuerdo a normas comúnmente aceptadas.

Por lo tanto EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SE RELACIONA CON LA MORAL porque diferencia el bien o el mal que el hombre considera en su posición existencial y cultural.

(7) Psicología de la Organización (Ver bibliog. REF.18) Págs. 15 y 18.
* (8) Ética (Ver. Bibliog. REF.7) Págs. 1-13
Ética (Ver. bibliog. REF.20) Págs. 9-67.

1.2.4 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN RELACION CON LA ADMINISTRACION.

DEFINICIONES DE ADMINISTRACION.

HENRY FAYOL.

Administrar es preever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

HERSEY BLANCHARD

Es el trabajo que se hace con y por medio de individuos y grupos, para alcanzar las metas de la organización.

WILLIAM MC. LANNEY

Es la coordinación más efectiva posible de hombres, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de la organización.

PETERSON Y PLOWMAN

Técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

KOONTZ Y O'DUNELL.

Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

GEORGE TERRY

Es un proceso distinto, compuesto por planeación, organización, ejecución y control que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos mediante el uso de gente y recursos.

EN RESUMEN:

" ADMINISTRACION ES LA CIENCIA SOCIAL QUE, A TRAVES DE UN PROCESO (PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL) COORDINA - LOS RECURSOS HUMANOS, TECNICOS, ECONOMICOS Y MATERIALES PARA LOGRAR LA MAXIMA EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA OBTENCION DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS".

En toda definición de la palabra ADMINISTRACION se requiere del logro de objetivos, para lograrlos, se necesita conocer la configuración de los grupos y su influencia con el individuo por lo tanto, la administración le brindaría al desarrollo organizacional los aspectos intelectuales para lograr esos objetivos administrativos. El desarrollo organizacional interviene en todos los momentos de la administración, pero dada la naturaleza del desarrollo organizacional de ser un CAMBIO PLANEADO Y CONTROLADO tiene mayor cubida, en la fase de planeación del proceso administrativo.

En la actualidad, la capacidad de adaptación a cambios (tecnológicos, políticos, económicos, sociales , etc.) en la organización, desempeña una función principal. Es por esto que si las fases del proceso administrativo están bien relacionadas, un cambio en la planeación, repercutiría en un cambio en la organización, en la dirección y en el control.

Richard Beckhard relaciona LA ADMINISTRACION CO_ EL DESARRRO LLO ORGANIZACIONAL EN EL ASPECTO DE "ADMINISTRAR EL CAMBIO " ya - que los esfuerzos del desarrollo organizacional son: el de mejorar la efectividad en el desempeño y promover el bienestar de la-

organización junto con la habilidad de permanecer eficaz y eficiente. El éxito de los esfuerzos del desarrollo organizacional radica gran parte en la calidad de su administración y el compromiso de la alta gerencia para invertir la energía y el esfuerzo personal necesario.

ADMINISTRACION SITUACIONAL.

Atiende a:

- Superior.- " Dar al jefe gusto ".
- Subordinado.- " Participación ".
- Métodos de Trabajo.- " Proceso de producción ".

Esto junto con el medio ambiente (político, económico social y cultural) y la efectividad organizacional (zona o área en la que se quiere ser efectivo) crea la situación en la que nos vamos a desenvolver.

Todo esto nos lleva a estructuras adhocráticas o adaptativas las cuales nos adaptan al ambiente o demandas existentes.

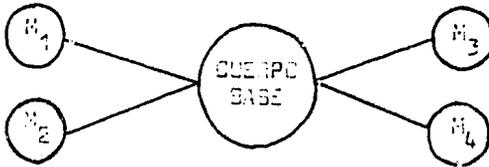
Hay por lo menos, cuatro amenazas importantes para las organizaciones tradicionales (burocracia) a saber:

- EL CAMBIO RAPIDO E INESPERADO
- AUMENTO DE TAMANO, cuando el volúmen de las actividades tradicionales de la organización no es suficiente para sustentar su crecimiento o desarrollo.
- COMPLEJIDAD DE LA MODERNA TECNOLOGIA, que requiere armonizar actividades tradicionales y personas de competencias muy diversas y especializadas.
- UNA AMENAZA BASICAMENTE PSICOLOGICA que deriva un cambio en el-

comportamiento de los gerentes; FILOSOFIA GERENCIAL DIFERENTE:
(VER . Cuadro Gerencial GRID).

- a) Orientado hacia las tareas.
- b) Orientado hacia las relaciones.

Surgen las organizaciones por MISION O MODULARES.

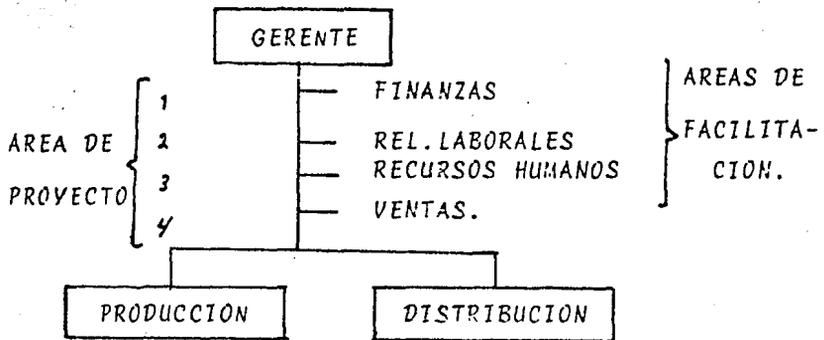


Donde:

El cuerpo base, recibe las demandas del medio ambiente y crea tantas misiones como sean necesarias (M_n) las cuales al lograr el objetivo, desaparecen y sus integrantes se incorporan al cumplimiento de otra misión.

El alto grado de cambio aparece simbolizado por el rápido-auge de lo que los ejecutivos llaman " proyecto, unidad organizada, estructura modular o estructura adhocrática" y en las que se forman equipos para solventar problemas concretos a corto plazo para que después igual que como se formaron, sean desmontados y redistribuidos sus componentes (humanos, materiales, técnológicos y económicos).

ESTRUCTURA DE PROYECTO



La literatura futurista (Warren Bennis) predice que las - organizaciones del futuro serán temporales, o adhocráticas según Alvin Toffler.

Los sistemas serán temporales, adaptativos y rápidamente - cambiantes, cuyos grupos de trabajo estarán constituidos por per - sonas relativamente extrañas entre sí, con destrezas profesiona - les distintas, el grupo se organizará siguiendo el modelo orgáni - co (antes mencionado) y evolucionará respondiendo a problemas, - expectativas o demandas y no a un programa.

El jefe ejecutivo (Administrador Profesional) se convier - te en coordinador de varios grupos temporales de trabajo especia - lizado, debe ser una persona capaz de manejar la terminología de investigadores con destreza (para regular la información y trans - mitirla) y mediar entre grupos; las personas serán valoradas no - por su puesto jerárquico sino por su habilidad y formación profe - sional.

El éxito o fracaso de lograr la misión, aceleran el proceso de autodestrucción de las unidades. La organización modular consiste en una unidad con un conjunto de funciones:

- a) Escudriñadores ambientales.- que reciben las amenazas y oportunidades del medio, y
- b) Controladores de recursos.- que desarrollan la estrategia adecuada, definiendo la misión y asignando los recursos necesarios para un centro apropiado de control de la misión. Los centros de control de la misión funcionan en gran parte como directores concesionarios de fondos y centros de evaluación de dicha misión.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

DEFINICIONES.

WILLER.

Proceso de administración por medio del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en tiempos determinados en forma tal que las agilizaciones concretas, contribuyan al logro de los objetivos generales.

KOONTZ Y O'DONELL

Sistema por el cual, al principio de un período se pretende evaluar, tanto superior como subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en el subordinado, median^{do}los siempre que sea posible.

GEORGE S. ODIORNE

Proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, discuten identificando conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que esperan y usan éstas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos.

SOPORTES BASICOS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

- Participación (superiores y subordinados).
- Cuantificación máxima posible (precisión objetiva).

ETAPAS:

- a) Los resultados se buscan, se investigan, se discuten y se fijan con las correcciones necesarias, hasta precisarlos bien.
- b) Los objetivos fijados, se revisan dentro de su logro y se observa si deben ser añadidos, reducidos, conservados o mejorados hasta el final del período.

ADMINISTRACION CREATIVA.

Es donde el hombre deja salir su espontaneidad e ideas innovadoras, estableciendo sus propios objetivos y alternativas para lograrlo. El objetivo de ésta administración es que los hombres asimilen el problema y participen.

1.3 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO:

1.3.1 FILOSOFIA. * (9)

¿POR QUE ?, porque es una disciplina que pretende ubicar al-

hombre en un mundo determinado, que además exista sin estar mutilado, contestando a dos preguntas básicas:

- ¿ Qué lugar ocupa el hombre en el mundo ?
- ¿ Qué lugar cree él, que ocupa ?

Conducta que se derivará de una situación individual con su habilidad para la autodirección y autocontrol.

Al implantar el desarrollo organizacional, se le conceptualiza como filosofía por la respuesta a los criterios de los gerentes y a las necesidades de la organización, LA FILOSOFIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL viene a reivindicar los valores humanos que se han venido sacrificando por el desequilibrio en el desarrollo tecnológico.

VALORES del desarrollo organizacional:

- a) Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- b) Que cada miembro de la organización y la organización misma desarrollen toda su potencialidad.
- c) Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- d) Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar el trabajo estimulante que ofrezca el interés de una prueba a vencer.
- e) Proporcionar oportunidades a miembros de las organizaciones que influyen en la forma que desempeñan el trabajo en la organización.

ción y en el medio ambiente.

f) Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto-completo de necesidades las cuales son muy importantes para su trabajo y su vida.

Los valores ofrecen guías o pautas, así como , indican el-sentido o dirección de aquéllo que va a emprenderse en las ges-tiones para desarrollar a la organización y la forma en que el -programa evolucionará y se mantendrá . Una vez que se admita que los valores ejercen poderosa influencia en la forma de encauzar-el desarrollo organizacional , es posible hacer frente a los con-flictos que se hayan presentes en las organizaciones contemporá-neas, pasar por alto las cuestiones de valores o principios es -desentenderse de la existencia de los conflictos y demorar la so-lución de éstos.

* (9) Desarrollo Organizacional (Ver. Bibliog. REF. 14)

Págs. 15 y 16.

1.3.2 METODO * (10)

METODO.- Es el procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad, enseñarla o mostrarla.

En un sentido más restringido, el método es un sistema de principios y normas de razonamiento que permiten establecer conclusiones en forma objetiva. Entre los principios generales de razonamiento destacan, los de identidad, la cual establece que una cosa es igual a sí misma; otro principio es el de contradicción, el cual establece que una cosa no puede ser al mismo tiempo esa misma y la otra; y el principio del tercero excluido establece que cada objeto es al mismo tiempo una cosa o la otra.

Entre las normas generales figuran en forma preminente, las de inducción y deducción; el método deductivo permite establecer proposiciones concretas a partir de proposiciones generales, y el método inductivo por lo contrario, permite establecer proposiciones generales a partir de proposiciones específicas.

El desarrollo organizacional como método pretende el cambio con una serie de procedimientos a seguir de acuerdo al cambio que se requiere:

- a) DEFINICION DEL PROBLEMA (hipótesis).
- b) ACOPIO DE INFORMACION (observación, experimentación, encuesta)
- c) VIAGNOSTICO (exámen y evaluación)
- d) ESTRATEGIAS DEL CAMBIO (métodos, dinámica de grupos, sensibilización , etc.).
- e) OPERACION DEL SISTEMA (ejecución).

f) RETROALIMENTACION (control).

* (10) Manual de técnicas de investigación para estudiantes de --
Ciencias Sociales. (Ver. Bibliog. REF. 8)
Págs. 2 y 3.

1.3.3. SISTEMA*(11)

Una forma de imaginar a las organizaciones en el enfoque de sistemas es, considerar que el sistema organización se compone de tres elementos principales o subsistemas:

- a) El sistema TECNICO o de OPERACION que contiene el flujo de los trabajos, la tecnología que le corresponde, el papel por desempeñar en la ejecución de las tareas y otros numerosos factores.
- b) El sistema ADMINISTRATIVO en el que se incluye la estructura de la organización, las normas y reglas, políticas, el sistema de premios y castigos, forma en que se toman las decisiones, etc.
- c) El sistema HUMANO o PERSONAL y CULTURAL cuyo interés principal radica en el aspecto "intelectual" del organismo, sus principios y normas, satisfacción de las necesidades del personal, las motivaciones empleadas y las actitudes individuales presentadas.

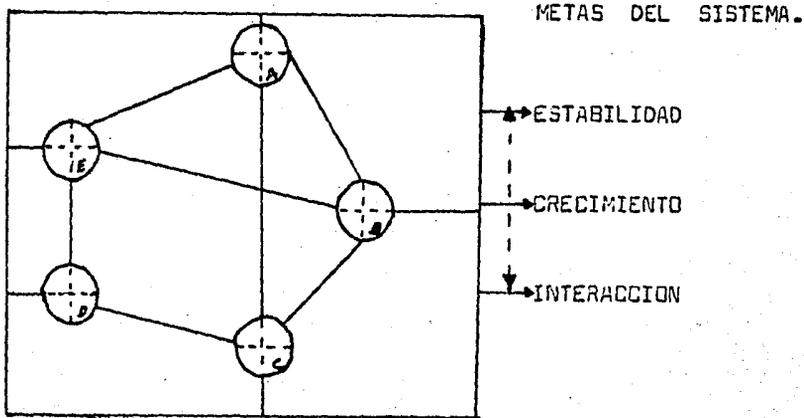
El desarrollo organizacional se enfoca a la efectividad desde el punto de vista de los sistemas con tres elementos relacionados entre sí: valores (principios), procesos (o trámites) y tecnología.

SISTEMA.- Conjunto de elementos interrelacionados entre sí.

Partes de un sistema según HENDERSON.

- a) Individuos.
- b) Organización Formal.
- c) Organización informal.
- d) Status o rol.

e) Medio físico de la situación de trabajo.



DONDE:

Las líneas de guiones y continuas indican los procesos de conexión los cuales son:

- a) La comunicación
- b) El equilibrio
- c) Las decisiones

Las líneas de puntos significan nexos internos de las partes, esto es de nexos de individuos, de cargos con cargos en la organización formal.

Las líneas llenas o continuas representan nexos entre las partes o sea, de los individuos con las organizaciones informales y la organización informal con el sistema de status y roles.

Finalmente el sistema se refuerza para alcanzar ciertas metas,

Las cuales son:

- a) Estabilidad.
- b) Crecimiento.
- c) Interacción.

La organización está compuesta de grupos y éstos a su vez - por un número restringido de personas, que mantienen una interacción personal durante un lapso más o menos prolongado, con objeto de facilitar el proceso de consecución de metas, el pequeño - grupo propone generalmente cierta diferenciación de roles y funciones, además el grupo mismo posee cierto nivel de autarquía -- que le permite adaptarse a las cambiantes condiciones del ambiente.

El desarrollo organizacional se considera como SISTEMA en - virtud a su concepto con el estudio de aspectos orgánicos, afectivos y sociales; y su interrelación e interdependencia con los elementos de una organización.

* (11) Desarrollo Organizacional (Ver. Bibliog. REF. 14)
Págs. 14 y 15

Sociología de la Organización (Ver . Bibliog. REF. 21)
Págs. 39 y 40, 90.

1.3.4 PROCEDIMIENTO. *(12)

KELLOG.

Un procedimiento significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

LITTLEFIELD.

Un procedimiento es la secuencia de etapas para llevar a cabo determinado trabajo.

En general:

" Procedimiento es la secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir para alcanzar el objetivo del sistema, es el lazo de unión entre todos los elementos de un sistema ya que indica el momento y la forma en que cada uno debe participar. El procedimiento es una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado."

SUS CARACTERISTICAS:

- a) Completos, porque deben considerar elementos humanos y materiales.
- b) Coherentes, que sus pasos sean sucesivos, complementarios y que tiendan al mismo objetivo.
- c) Estables, firmeza en el curso establecido, o sea, que no cambien seguido sino únicamente por emergencia.
- d) Flexibles, que permitan margen para posibles cambios.
- e) Continuidad, que tiendan a respetarse una vez establecidos.

Un ejemplo claro de procedimiento es el que se siguió en la

compañía SEGUROS LA COMERCIAL, en 1980.**

Con el proyecto denominado "COMPROMISO DE CALIDAD" de desarrollo organizacional, cuya base fue LA EFICIENCIA EN EL TRABAJO y su propósito: CALIDAD EN VENTAS Y PRODUCTIVIDAD.

PROCEDIMIENTO:

a) Etapa previa.- división de la empresa en áreas, determinando el impacto de un estudio en cada una de éstas, asignando una nota, ya sea de BUENA, MALA o REGULAR aceptación de dicho estudio.
b) Estudio del diagnóstico de trabajo en base a las experiencias significativas del trabajo y a la responsabilidad experimentada con los resultados del trabajo.

c) Talleres de trabajo (nivel gerencia).

d) Talleres de trabajo (nivel operativo)

e) Formación de grupos llamados "CIRCULOS DE CALIDAD" con rotación de personas para:

- Definir modificaciones

- Realizar reportes a la gerencia para su aceptación o rechazo.

En caso de ACEPTACION, se inicia el cambio en el área donde se pretendieron las modificaciones.

En caso de RECHAZO, se busca una modificación que sea más accesible.

* (12) Sistemas y procedimientos admitivos. (Ver. Bibliog REF.10).
Pág. 14.

Sinopsis de auditoría admitiva. (Ver. Bibliog. REF. 19)
Pág. 158

** CASO PRACTICO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. UNAM.

2.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA TEORIA DEL CAMBIO.

El hombre siempre ha tenido que hacer frente al cambio en alguna forma, pero el aspecto inquietante del cambio en la actualidad es que está ocurriendo tan rápidamente que, tanto las personas como las organizaciones se sienten intranquilas con ello.

El cambio es bueno, pero un cambio demasiado rápido produce un efecto negativo en una organización.

Con frecuencia poco se hace por adoptar el cambio en la organización típica, algunos hombres de negocios creen que, desentenderse de los problemas hace que éstos desaparezcan, otros, ven la necesidad de hacer numerosos cambios y principian haciendo cambios generalmente pequeños y tardíos para ser provechosos.

Lo que se necesita es una mejor comprensión de la forma en que el cambio afecta a las organizaciones y la manera en que habrá de afrontarlo en lo futuro. Una proporción de cambio demasiado rápida, no es natural ni buena para las personas.

ERIC HOFFLER dice:

" El reto principal de nuestra era, es el cambio drástico (de atraso a la modernidad, de la sujeción a la igualdad, de la pobreza a la opulencia, de la ociosidad al trabajo) todos estos cambios son sumamente convenientes, sin embargo está dando resultado tal, que por conveniente que sea, el cambio drástico constituye la experiencia más difícil y peligrosa que la humanidad haya experimentado.

2.1 EL CAMBIO .* (13)

Alvin Toffler señala los riesgos del cambio, al predecir - que: "Millones de personas psicológicamente normales sufrirán un choque repentino con el futuro, al caer víctimas de la enfermedad más amenazante del mañana (EL MAL CAMBIO) al no poder mantenerse al paso sobrecargado del cambio y ser llevados al borde del fracaso por las insistentes demandas de adaptación a lo nuevo, muchos se hundirán en la conmoción del futuro, para ellos, el futuro llegará demasiado pronto".

Toffler liga la enfermedad con el cambio y señala el hecho de que los individuos que experimentan una gran cantidad de cambios durante sus vidas, están propensos a enfermar; mientras más radicales y rápidos sean los cambios, más grave es la enfermedad así, A. Toffler sugiere que el cambio se mantenga a un paso aceptable para las personas y para las organizaciones.

* (13) [El agente de cambio (Ver. Bibliog. REF. 9).

Págs. 11-16.

2.1.1 ¿ QUE ES EL CAMBIO ? * (14)

El cambio caracteriza a nuestras vidas, para controlarlo y dirigirlo tenemos que planearlo.

El cambio planeado se ha definido como " UN ESFUERZO CON -- CIENTE, DELIBERADO Y DE COLABORACION PARA MEJORAR LAS OPERACIONES DE UN SISTEMA, YA SEA ESTE, UN SISTEMA PERSONAL, SOCIAL O -- CULTURAL, MEDIANTE EL EMPLEO DEL CONOCIMIENTO CIENTIFICO".

Las características naturales y esenciales del ser humano son: la de asimilar sus experiencias, reaccionar ante diversos -- estímulos reflexionar, buscar, ambicionar, etc; pero en estas ca -- racterísticas está implícita la acción que provoca transformacio -- nes en el medio ambiente que , por la evidente relación de inte -- racción con el hombre, al mismo tiempo también lo transforma.

La gente cambia en relación a sus necesidades, las cuales -- determinan de alguna manera sus actitudes, valores y deseos a su vez, la actuación de la gente en conjunto crea cambios que --- trascienden su propia individualidad y de alguna manera, llegan -- a delimitarlo o limitarlo. Esta trascendencia de su acción con -- junta lo va alejando, enajenando, oprimiendo así, las institucio -- nes u organizaciones adquieren una mayor independencia de ese -- individuo. Las diversas innovaciones políticas, culturales, tec -- nológicas y económicas hacen que la sociedad como conjunto, ad -- quiera un ritmo de cambio que es muy distinto del ritmo evoluti -- vo individual.

Es preciso que las grandes estructuras organizacionales y -- el medio ambiente en general, ofrezcan de alguna manera satisfac

ciones individuales en una medida adecuada para equilibrar la interacción individual y social del hombre con su medio, de otra forma este hombre se irá distanciando cada vez más de su creación hasta llegar a un grado de insatisfacción y enajenación, extrema. Las modificaciones que están surgiendo tienden a canalizar este cambio hacia dos aspectos; la transformación de la estructura de la organización y sus partes interrelacionadas, con la transformación del individuo mediante procesos diversos de instrucción, desarrollo y capacitación.

En cualquier cambio es fundamental conocer extensamente las características de cada factor que interviene para saber cuales son realmente nuestras necesidades y cuales son, en base a nuestro medio, nuestras posibles y más idóneas respuestas a esas necesidades.

* (14) El agente de cambio (Ver. Bibliog. REF. 9).

Pág. 53.

Revista Management today en español. (Ver. Bibliog. REF.24)

Págs. 31 y 32.

2.1.2 INFLUENCIA DEL CAMBIO EN EL TIEMPO. * (15)

El cambio es signo de nuestro tiempo porque está presente - es constante en lugares, personas, tecnología, etc. y es tan veriginoso que nos desequilibra y lleva a componentes a modificar - tanto en calidad como en cantidad. El desarrollo organizacional - es necesario siempre que nuestras organizaciones luchen por so - brevivir en las condiciones de un cambio crónico. El desarrollo - organizacional hace que la gerencia de las organizaciones lle - - guen a tomar conciencia de las necesidades de renovación y revi - talización, de tal forma que las organizaciones que han de afrontar la turbulencia extraordinaria de la presente época, puedan - dar respuestas nuevas, más innovadoras.

FACTORES QUE DETERMINAN EL CAMBIO.

- a) Difusión.- a través de los procesos de aculturización.
- b) Innovación.- que subordinan al hombre en aras del progreso.
- c) Conflicto.- el cual se da en grupos antagónicos.

Además de los aspectos políticos, económicos, sociales y - culturales, que se encuentran influyendo para determinar también el cambio.

* (15) Desarrollo organizacional (Ver. Bibliog. REF. 4)

2.1.3 FASES DEL CAMBIO . * (16)

Las fases fundamentales del cambio en la historia de la humanidad se reducen en dos principalmente:

- a) EVOLUCION.- proceso de cambio paulatino, gradual de un estado a otro (Modernización).
- b) REVOLUCION.- Cambio brusco e inmediato de una situación a otra completamente diferente (Progreso).

Las fases de los esfuerzos de cambio en toda organización son:

- a) Diagnóstico.- determinación de la necesidad del cambio y el estado actual del sistema.
- b) Planeación de la estrategia.- desarrollo de un programa para mejorar a la organización con los sistemas de orden, actividades y recursos necesarios.
- c) Educación.- de las partes integrantes del cambio, emprenden esfuerzos de índole educativo.
- d) Consultoría y entrenamiento.- sobre prácticas actuales o planeamiento de nuevas prácticas y asistencia especializada en la realización de actividades de entrenamiento que forman parte del programa.
- e) Evaluación.- valoración constante de los efectos de un programa de cambio en la organización total.

* (16) Desarrollo organizacional (Ver. Bibliog. REF. 3)

FASES DE CAMBIO según Kurt Lewin /R. Lippitt/ Jeane Watson / -
Bruce Westley. * (17)

- a) Determinación de la necesidad de efectuar cambios .
- b) Implantación de los vínculos con motivo de los cambios.
- c) Operaciones tendientes a realizar los cambios.
- d) Generalización y estabilización de los cambios .
- e) Manera de terminar las relaciones.

* (17) La dinámica del cambio planificado (Ver. Bibliog. REF.
13.)

2.1.4 METODOS PARA INDUCIR LOS CAMBIOS . * (18)

METODO GENERAL.

- a) Presentación del programa de cambio así como los objetivos que persigue.
- b) Reuniones de retroinformación donde se analicen todos los puntos favorables y desfavorables para ser previstos.
- c) Reuniones periódicas para dar oportunidad al personal de aclarar dudas sobre el proceso y darles información cuando se introduzcan nuevos sistemas que afecten el programa inicial.
- d) Establecer medios controladores del progreso y funcionamiento del proceso.

METODO DE LABORATORIO.

El entrenamiento en laboratorio es el esfuerzo de un pequeño grupo de personas, encaminados a hacer que sus miembros tengan conciencia de sí mismos y del proceso del grupo. Es un programa educacional para mejorar o elevar el nivel de vida y no para curar problemas emocionales.

El método de laboratorio es un concepto relativamente nuevo, se creó en 1947, el empleo que de él se hace sigue creciendo al parejo de la tecnología en las ciencias del comportamiento, puede aplicarse para ayudarse a entender con una sociedad que anhela el cambio y la utilización máxima de los recursos humanos basándose en la premisa de que " Las actuaciones giran en base a datos cuidadosamente recopilados y analizados".

Trámites básicos en el método de laboratorio:

- a) Un proceso de aprendizaje cuyo fundamento principal es la ex-

periencia.

b) Un proceso de investigación de modos de actuar, que implica - engendrar y recopilar datos, formular etapas para actuar y valorar las consecuencias de esa actuación a través de retrocomunicación.

FRENCH WENDELL

En el método de laboratorio es típico que el hombre sea objeto principal del cambio además de la organización.

OBJETIVOS.

- Elevar el nivel de confianza y apoyo de los miembros de la organización.
- Aumentar en los grupos, la incidencia de la confrontación de los problemas de la organización en contraste con la tendencia a esconder los problemas.
- Crear un ambiente en el cual, la autoridad del rol asignado se acrecienta mediante la autoridad basada en el conocimiento y aptitud.
- Aumentar lateral y verticalmente la apertura de comunicaciones.
- Elevar en la organización el nivel de entusiasmo y satisfacción personales.
- Hallar con mayor frecuencia, soluciones sinérgicas (creadoras).
- Elevar el nivel de responsabilidad personal y grupal en el planeamiento y la realización.

EL METODO DE LABORATORIO Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La vinculación ofrece tres aspectos:

El primero es que los trámites básicos del método de labora-

torio (es decir el proceso del aprendizaje y de investigación - de la forma de operar) coinciden con los procesos empleados en el desarrollo de las organizaciones.

El segundo es que el desarrollo de las organizaciones en calidad de enfoque a los cambios, tiene con frecuencia que orientarse a más de un nivel del sistema humano. Es preciso tomar en cuenta los cambios en los individuos, en los grupos y los que afectan a toda la organización.

El tercero es que los principios del método de laboratorio y del desarrollo de las organizaciones son similares por lo que toca al proceso, en ambos se aprecia el aprendizaje constante, - la experimentación y los valores relativos tanto a la autovaloración continua como a las actuaciones destinadas a satisfacer los objetivos deseados.

Tanto en el método de laboratorio como en el desarrollo organizacional se atribuyen valores a la preservación y a la concentración en las cualidades SUI GENERIS del individuo así como a la creación de sistemas sociales que facilitan la plena utilización de la potencialidad tanto de la organización como de sus miembros.

El grupo T de adiestramiento de la sensibilidad (reacción a estímulos) es uno de ellos. Los grupos T se utilizan en el desarrollo de las organizaciones principalmente con el fin de:

- Acrecentar las aptitudes para mantener relaciones interpersonales.
- Iniciar procedimientos para valorar el estilo personal propio-

y el impacto de ese estilo en la realización de las funciones en la organización.

El método de laboratorio también ha sido utilizado para perfeccionar la aptitud de las personas en la resolución de conflictos y las relaciones entre los grupos de la organización.

La decisión de usar la técnica de laboratorio para intervenir en las actuaciones y la índole del laboratorio aplicable, dependen en gran parte de la recopilación preliminar de datos, así como, del diagnóstico.

INSTRUCCION

En el campo de la administración de personal, la instrucción implica el desarrollo del potencial humano destinado a determinadas áreas de trabajo. Otros autores incluyen la instrucción en el desempeño adecuado del cargo y la aplicación del panorama intelectual del empleado, mediante la educación general.

La instrucción es una actividad cuya meta es la obtención individual de una mayor eficiencia en el cargo, el mejoramiento de las relaciones interpersonales en la organización y la mejor adaptación de un ejecutivo a su ambiente total.

PROCESO DE INSTRUCCION.

Es descubrir cuáles son los requerimientos de la forma de instrucción mediante el conocimiento de las metas de la organización y un análisis del puesto.

TIPOS DE CAMBIOS INDUCIDOS POR LA INSTRUCCION:

- Transmisión de información.
- Desarrollo de actitudes.

- Desarrollo de aptitudes.

- Nivel conceptual.

COMPORTAMIENTO.

La meta básica de los nuevos programas es modificar el comportamiento mediante el compromiso activo y el aprendizaje de la experiencia; antes, el alumno no se comprometía en la actividad de la participación por la imposibilidad de poder aplicar el material, se inhibía. Basándose en los siguientes principios, los programas se aplicaron con el intento de mejorar la instrucción con:

- a) Estudio de casos por medio de la representación de roles.
- b) Simulaciones.
- c) Instrucción programada.
- d) Instrucción en laboratorio.

MÉTODOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EJECUTIVOS.

Como es de la naturaleza del desarrollo orgnizacional que la mayoría de los cambios voluntarios se emprendan con la participación de todas las partes interesadas, las juntas constituyen una de las principales maneras a través de las cuales se lleva a cabo el cambio. Existen diez (10) tipos de juntas y son:

1.- La serie de juntas del equipo gerencial de diagnóstico, el propósito del equipo gerencial es hacer una evaluación periódica de la efectividad de una organización y considerar la necesidad y la posibilidad del cambio.

2.- Junta de confrontación y fijación de metas, donde un gran número de personas (por lo general de 40 a 100) de una organiza-

aprendiendo de la intensa experiencia continua compartida entre ellos. Se aprende principalmente acerca del proceso de interacción entre los individuos del grupo, experiencias y sentimientos profundamente sentidos en lugar del sólo contenido intelectual.

7.- Juntas de dos, donde dos personas se reúnen con el propósito específico de mejorar la manera de trabajar juntas. Pueden ser supervisor y subordinado, compañeros de trabajo, esposos o cualquier otra pareja que comparte una meta en común. Normalmente se reúne con ellos una tercera parte; ésta junta sirve para ayudarles a sacar a la luz las escorias y que éstas puedan ser eliminadas especificando lo que cada uno quiere del otro, aclarar qué expectativas no están siendo satisfechas de cada uno, negociar cambios, aumentar la ayuda mutua, etc.

8.- La junta de formación de equipo de un grupo familiar (generalmente está formado por un gerente y aquellos que le reportan) se reúne para explorar formas de mejorar su desempeño, tratándose de lograr una atmósfera de comunicación honesta sobre los sentimientos, las opiniones y las fuerzas tradicionales e informales que funcionan dentro de la organización.

9.- La junta de formación de equipos intergrupales, dos grupos se reúnen para mejorar sus relaciones de trabajo, el propósito de la junta es llegar a un entendimiento mutuo que aliente la cooperación y reduzca el aislamiento, la competencia malsana y la lucha.

10.- Laboratorio de planeación de vida y carrera, trabajando en subgrupos de cuatro personas, los participantes reciben instruc-

ciones acerca de preguntas sobre la opinión que tienen acerca de cualquier fotografía, palabra o dibujo que parezca estar lo suficientemente relacionado con su pasado, presente o futuro -- (ponen a la imaginación en funcionamiento).

METODOS PARA AVERIGUAR ¿ QUE OCURRE ?

- Cuestionarios.
- Entrevistas
- Sondeo
- Encuestas
- Collages (permite a los miembros expresarse a sí mismos y entre ellos a un nivel personal y bastante profundo).
- Dibujos.
- Representaciones físicas de las organizaciones.

METODOS PARA CAMBIAR LA CALIDAD DE LAS RELACIONES.

Son usados para sacar a la superficie los problemas escondidos entre las personas y para avanzar hacia una relación más sana:

- Representación de papeles.
- Conocimiento interpersonal.
- Escuchar.
- Retroinformación positiva.
- Establecimiento de convenios (sobre la mesa).
- Gustos y reservas.
- Encuentros no verbales.

* EL GRID, aclara y cristaliza muchos de los fundamentos de la dinámica del comportamiento de las organizaciones cuando una persona actúa como empresario y tiene dos asuntos en mente; uno,

es la producción y/o los resultados de sus esfuerzos (EL EJE HORIZONTAL DEL GRID corresponde al interés por la producción u operaciones el cual, consta de un continuo de nueve puntos en donde el número nueve corresponde a un ALTO interés por la producción y el número uno a un BAJO interés por ésta) y otro, es el interés por las relaciones humanas (EL EJE VERTICAL DEL GRID corresponde al interés por las personas el cual, también consta de un continuo de nueve puntos en donde el número nueve corresponde a un ALTO interés por las personas y el número uno a un BAJO interés por ellas).

* VER CUADRO siguiente página.

CUADRO GRID

ALTO

1.9 Atención cuidadosa a las necesidades de las personas, para - satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización - amigable.

9.9 Las personas, comprometidas, realizan el trabajo; la interdependencia a través de un esfuerzo común por los objetivos de la - organización, lleva a relaciones de confianza y respeto.

INTERES POR LAS PERSONAS

5.5 Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de - mantener a las - personas satisfechas.

BAJO

1.1 Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización.

9.1 La eficiencia de las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo de tal manera, -- que el elemento humano se descuida por completo.

BAJO

INTERES POR LA PRODUCCION

ALTO

La premisa más importante sobre la cual descansa el desarrollo organizacional GRID, es la teoría (9.9), reconocida mundialmente por los empresarios como la manera más adecuada para obtener la "excelencia". La posición (9.9) denota un alto grado de interés por la producción unida a un gran interés por las personas, un hombre que administra de acuerdo con esta teoría hace hincapié en que el problema se estudia y se lleva hacia una solución de manera abierta y a nivel superior lo cual da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de ceñirse a las decisiones tomadas. Un grupo que trabaja junto de la manera del punto (9.9) sabe que tiene un compromiso y un riesgo común en los resultados que se obtengan de su esfuerzo por lo tanto, los miembros de una organización así, deben esforzarse independientemente. La teoría (9.9) es una teoría SINERGETICA.

PLANES DE CONFRONTACION.

Características.- En el plan de confrontación se trata de capitalizar la dinámica fundamental del método de laboratorio, realizando lo que los grupos T sólo pueden hacer en forma poco eficiente en las grandes organizaciones. Los planes de confrontación se asemejan a las aplicaciones de adiestramiento de sensibilidad a la organización, aunque los dos procedimientos difieran. Los planes de confronta tienen siete características que los diferencia de los proyectos de aprendizaje utilizados en los grupos T y son:

a) Participación de personas que en el aspecto jerárquico o en el funcional ejecutan trabajos en común por lo tanto, en el plan

de confronta el objetivo es un aprendizaje con aplicaciones directas en el campo de operaciones en cambio en las aplicaciones de adiestramiento de la sensibilidad, se trata de una experimentación inicial en grupos de extraños (integrados por desconocidos o grupos de parientes, o sea, de personas de la misma organización pero que no trabajan juntas). Sólo después de una experiencia semejante es cuando a veces, se intenta iniciar el aprendizaje en las relaciones de grupos de "familia" [por regla general si trabajan juntas].

b) Intervienen dos o más entidades de la organización, cuyos miembros tienen problemas recíprocos reales y sin resolver, como cuestiones de "mano de obra" y de "administración ". En el plan de confronta el enfoque se ha encauzado a las relaciones entre diversas actividades en la casa matriz y las del personal de este terreno.

c) Se trata de formular en el plan de confronta "imágenes" (representaciones) como base para que salgan a la luz las cuestiones debatibles no resueltas.

d) Los planes de confronta permiten compartir las imágenes en tres dimensiones (para encontrar mutuamente la solución de los problemas de relaciones):

- Cómo se consideran a sí mismo.
- Cómo los considera otro departamento.
- Cómo califica un grupo a otro.

e) En los planes de confronta se da por sentado que los problemas trascendentales de las organizaciones provienen a menudo de

obstáculos a la comunicación, las confrontas hacen que los participantes se sientan en libertad de actuar con sinceridad cuando se establece la comunicación, dejando listo el campo para actuar fidedignamente y resolver eficiente y eficazmente los problemas.

f) Los ciclos de confronta son cortos.

g) Los planes de confronta se consideran como "trampolines" para la actuación organizadora.

El aprendizaje en los planes de confronta no tienen que -- transmitirse a nadie, ni es su objetivo entablar relaciones, en resumen: establece relaciones.

La matriz administrativa de BLAKE y MOUTON es una conceptualización de diferentes estilos de liderazgo, este modelo está íntimamente ligado con los programas de instrucción en desarrollo organizacional sobre éstos, un administrador aprende el modo de dirigir el trabajo de la gente así como el modo de movilizarlo positivo (que se origina en las inevitables discrepancias) - aprovecha el conflicto y la atmósfera de trabajo en búsqueda de hechos, de confianza y seguridad entre los miembros de la organización con la resolución de problemas y no simplemente con un -- clima de concesiones, canjes y defensa de las soluciones que cada gerente propone con carácter de ULTIMATUM.

* (Ver . CUADRO GRID)

La motivación es una función que el administrador cumple para lograr que su personal alcance los objetivos a su cargo.

TEORIAS PSICOLOGICAS.

C.L. Hull.

Esta teoría sugiere que el comportamiento puede predecirse a partir de dos clases fundamentales de variables:

- El impulso, y
- La fuerza del hábito.

El impulso.- intervienen variables que representan la medida de privación de cierta necesidad y el valor de un incentivo.

La fuerza del hábito.- Se refiere a la frecuencia de nexos previos (estímulo-respuesta) en circunstancias similares.

Los impulsos básicos o biológicos, vienen a determinarse por la supervivencia biológica u orgánica.

Los motivos pueden ser primarios o derivados.

Los motivos primarios son:

- Psicológicos .- los cuales determinan que el individuo procure mantener su integridad mental o el equilibrio.
- Sociales.- se originan en la naturaleza gregaria del hombre y en la necesidad de asociarse con sus semejantes.

Los motivos derivados son: los que se originan en la necesidad de seguridad, reconocimiento y poder en el individuo.

SENSIBILIZACION.

La variabilidad de conductas del ser humano y sus necesidades, creencias, actitudes, aptitudes y valores serán las reacciones o pautas de conducta de cada persona en respuesta a los diferentes estímulos que se le presenten dentro del medio ambiente específico y concreto de la organización a la que pertenece. Es por ello que la alta y media dirección deben crear una preparación integral del hombre para que esté dispuesto a tomar las ex-

pectativas buenas o malas del ambiente que le rodea y le permita reaccionar adecuadamente o en beneficio de la empresa.

En esta preparación se deberá propiciar en los individuos - un campo fértil que cualquiera que sea el momento, instancia o - teoría del comportamiento que prevalezca en ellos, puedan ser suceptibles y receptivos al cambio, a través de programas de sensibilización.

Por SENSIBILIZACIÓN entendemos , dotar de la facultad de experimentar sensaciones, o sea, hacer receptivo al individuo para determinados estímulos . Estas sensaciones serán de diversos tipos, dependiendo de los estímulos (factores capaces de producir una reacción) que se nos presente y nuestra reacción, comportamiento o conducta será directamente proporcional a la percepción que tengamos de ese estímulo.

SENSACION.- es la recepción de estímulos.

PERCEPCION.- análisis e interpretación de los estímulos.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SENSIBILIZACIÓN.

La estructura, funciones, cultura, procesos de interacción-social de los grupos así como, el comportamiento de los mismos - se ven afectados por el clima organizacional de la empresa.

CLIMA ORGANIZACIONAL.- es la opinión o idea que tienen los trabajadores, es decir, la forma en que la perciben.

Atendiendo a los enfoques de clima organizacional (ver punto 2.1.6) éstos interactúan de tal forma que configuran un ambiente intangible para cada trabajador (pero que se siente), - propiciando una atmósfera que moldeará las relaciones individua-

les y generales dependiendo de la percepción que se tenga del mismo ambiente ocasionando un clima organizacional específico y concreto que repercutirá en el rendimiento de las tareas asignadas. Atendiendo al aspecto de colaboración de los individuos para con las metas y las tareas organizacionales, se debe tener en mente el buen o mal clima que directamente, sensibiliza a las personas a adoptar pautas de conducta determinadas.

Atendiendo a esto, el clima que se establezca o prevalezca en la organización sensibiliza para bien o para mal a los individuos que la integran, creando o restando actitudes de cooperación.

FORMAS DE ESTRUCTURA EN UN CLIMA ORGANIZACIONAL.

Estructura Mecánica.- sistema cerrado, rígido, que casi no influye ni es influenciado por el medio ambiente.

Estructura Orgánica.- Sistema abierto, sensible, creativo e innovador.

En una organización se deberán diferenciar los elementos mecánicos de los orgánicos para aplicar un programa de DIFERENCIACION E INTEGRACION (Ver. punto 1.3. CAP.II) y crear un clima de participación.

DIFERENCIAS EN LAS ESTRUCTURAS (MECANICA Y ORGANICA) .

MECANICA.

- Le da importancia a lo individual.
- Relaciones de autoridad-obediencia.
- Adhesión rígida a la responsabilidad delegada y dividida.

- Estricta división del trabajo y supervisión jerárquica.
- Centralización de la toma de decisiones.
- Solución de conflictos por medio de la represión o la lucha, o las dos cosas a la vez.

ORGANICA.

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

FORMAS DE INTERVENCIÓN O ESTRATEGIAS FUNDAMENTALES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

a) Formación de equipos.- se ocupa de los obstáculos, ya sea interpersonales o de la organización que no permiten que el grupo funcione. Los métodos de trabajo de un grupo se pueden volver más eficientes al utilizar diversos sistemas en la toma de decisiones y aprender a considerar el liderazgo como una función que debe ser ejecutada por miembros del grupo. Las relaciones interpersonales dentro de su equipo, pueden mejorarse al trabajar sobre la comunicación de sus miembros para abrirse y expresar lo que piensan y/o sienten, el grado de comprensión y/o aceptación,

entre ellos y los problemas de autoridad y/o jerarquía.

b) La solución intergrupal de problemas.- se reúnen los grupos - con el propósito de reducir entre ellos la competencia malsana - y solucionar los conflictos.

c) Las sesiones de confronta.- es una técnica para solucionar - problemas cuando se sabe que éstos existen.

d) Establecimiento de metas y planes.- por ser un modo de vida - de la organización.

d) Coordinación por un tercero.- implica la intervención de una tercera persona especializada para ayudar a elaborar el diagnóstico, comprender y solucionar los difíciles problemas humanos.

f) El cuerpo de consultores.- un director o gerente puede beneficiarse de la relación continua y cercana de alguna persona ajena a su propia organización, con quien él pueda compartir los problemas, apenas se inicien éstos.

* [18] Desarrollo organizacional (Ver. Bibliog. REF. 4)
Págs. 69 y 70.

Desarrollo organizacional. (Ver. Bibliog. REF. 14)
Págs. 364-367 y 499-502.

Sociología de la organización (Ver. Bibliog. REF.21)
Págs. 57 y 58 , 237-239, 247-250.

Perspectivas del desarrollo organizacional (ver. Bibliog.
REF. 16)

Págs. 66-68

Apuntes de René García Fernández (UNAM).

Desarrollo Organizacional. (Ver. Bibliog. REF. 6)
Págs. 65-162.

2.1.5. REACCIONES Y/O RESULTADOS *.(19)

Las primeras manifestaciones hacia el cambio son de tensión y nerviosismo, no se sabe cual va a ser ese cambio, a quién va a afectar, de qué manera lo va a afectar y qué consecuencias -- traerá por ésto, el individuo reaccionará con agresión manifestando temor ante toda la incertidumbre y el sentido amenazador a su integridad. Por éstas razones y para vencer la resistencia es fundamental hacer un análisis de las fuerzas que actúan en forma opositora en el individuo ya que, sólo conociendo la naturaleza de las mismas, se les podrá combatir con éxito. La resistencia al cambio puede ser de dos tipos:

- a) Miedo depresivo.- miedo a perder la posición y,
- b) Miedo paranoico.- miedo al ataque.

PSICOLOGIA DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

Resistencias individuales.- el ser humano busca la seguridad, lo conocido suele ser más seguro que lo desconocido, ya que lo "familiar" origina bienestar y distensión.

Muchas propuestas de cambios presentan dos caras: una, todo cambio hace anhelar lo perdido pues interviene la inercia y otra, el trabajo de integrar lo nuevo con lo que queda atrás (porque el hombre es un ser de hábitos, los cuales llegan a convertirse en parte de su naturaleza.).

FACTORES QUE SE RESISTEN AL CAMBIO.

- a) Costos ocultos.- es aquéllo que al hombre le ha costado obtener en un tiempo determinado y cuando una decisión se le presen-

ta valora las alternativas; entre mayor sea el índice de costos-ocultos, mayor será la resistencia al cambio.

b) Apegarnos a una cierta teoría o ley.- defender nuestras ideas para no perder la posición o lugar que ocupamos.

c) Psicológicos.- el hecho de dejar ciertas manifestaciones que antes presentabamos.

d) Sociológicos.- las ideas, costumbres, hábitos y estilo de vida que se nos ha dado y llevamos.

Este último factor es determinante para la resistencia al cambio, pero también se puede convertir en el primer factor que genere el cambio.

RESISTENCIAS ORGANIZACIONALES.

La resistencia al cambio en las organizaciones es más ansiosa, más tenaz y más sutil que en los individuos, la organización nunca ha simpatizado con el cambio ya que éste atenta contra los escalafones jerárquicos bien definidos y contra la predictibilidad o predicibilidad anhelada por quien se mueve a lo largo de los carriles bien claros y consistentes. Los rasgos específicos de la burocracia son la permanencia, estructura, la jerarquía y la división del trabajo, es decir, lo opuesto a las innovaciones. En una organización las unidades básicas del cambio no son los individuos sino los grupos. Entender cómo determinada innovación afecta a la organización y a cada uno de sus miembros es tarea primordial del agente de cambio (Ver punto 2) ya que la única manera de afrontar las necesidades de la organización -

es tener en cuenta las necesidades de sus miembros.

El vencer la resistencia al cambio depende de eliminar el temor a lo desconocido lo cual, depende de la participación, que a su vez depende del apoyo de la gerencia. Una estrategia para vencer esas resistencias (ya que la idea del cambio tiene que venderse) sería:

- a) La recopilación y análisis de datos.
- b) Desarrollo de una proposición específica, sobresaltando los aspectos más importantes del proceso.
- c) Desarrollar varias soluciones alternativas, documentando las ventajas y desventajas de cada una.

TÁCTICAS PARA DISEÑAR LA ESTRATEGIA CONTRA LA RESISTENCIA.

- a) Saber quién está involucrado
- b) Dramatización de un papel.
- c) Convencimiento anticipado del cambio.

LINEAMIENTOS PARA VENCER LAS REACCIONES.

Las resistencias al cambio serán menores si:

- a) Los participantes se unen para diagnosticar el problema y llegan a un acuerdo respecto a su importancia.
- b) El grupo adopta el proyecto por su propio consentimiento.
- c) Los proponentes simpatizan con sus oponentes para reconocer objeciones válidas y para tomar medidas que reduzcan temores infundados.
- d) Se reconoce que las innovaciones pueden mal entenderse y se toman medidas para obtener retroalimentación de cómo se persigue el proyecto y para aclaraciones necesarias.

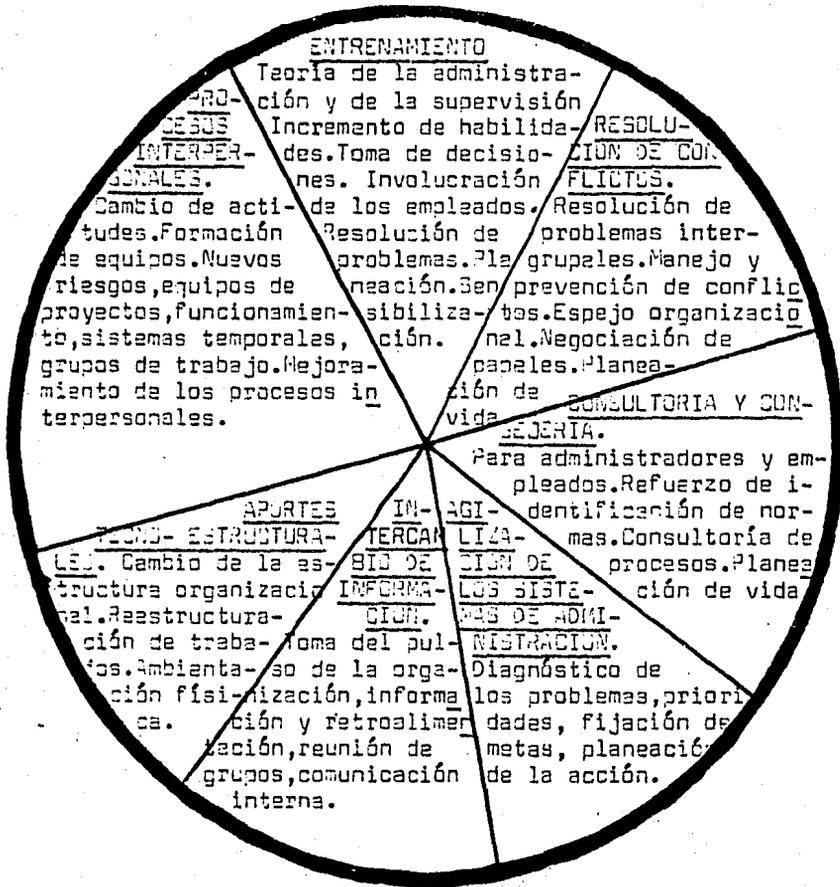
- e) Los participantes sienten aceptación, respaldo y confianza.
- f) El proyecto permanece abierto a revisión y consideración en caso de que la experiencia indique que es aconsejable hacer -- cambios.

* (19) *Psicología de la organización* (Ver. Bibliog. REF. 18)

Págs. 143 -147.

El agente de cambio (Ver. Bibliog. REF. 9)

Págs. 130 y 134.



POSIBLES INTERVENCIONES EN CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

** () Perspectivas del desarrollo organizacional (Ver. Bibliog.

REF. 16).

Pag. 35.

2.1.6 CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL. * ()

Ambiente adecuado para el ejercicio del cambio.

Estrategia.- administrar el cambio, no dejar que el cambio se dé antes, sino debe producirse, intencionarse, planearse.

El cambio se puede dar cuando:

- a) El ambiente es propicio (hay buen ambiente organizacional).*
- b) Las tensiones son tantas que crean un ambiente favorable para cambiar (hay un pésimo ambiente organizacional).*

El ambiente adecuado es el clima organizacional creado por los propios participantes de la organización o actitud, (positiva / negativa) la cual creará una moral (alta/baja) que deriva en el logro organizacional para llevarse a cabo el cambio.

ENFOQUES DEL AMBIENTE O CLIMA.

- a) ESTRUCTURAL.- el clima organizacional va a estar dado por los factores concretos y objetivos (estructura, métodos de trabajo, estilo gerenciales, etc.).*
- b) SUBJETIVO.- el clima organizacional va a estar dado por la situación que hace que el trabajador pueda darse respuesta a sí mismo del grado en que son satisfechas sus necesidades (Ver. -- punto. 1.2)*
- c) SINTESIS.- el clima organizacional va a estar determinado, - tanto por los factores objetivos y concretos (ESTRUCTURAL) como por los subjetivos (NECESIDADES), porque están concatenados o interpuestos.*

C A P I T U L O I I

C A P I T U L O I I

1.- MARCO CONCEPTUAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.1. DEFINICION.

RICHARD BECKHARD.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización por medio de intervenciones planificadas - en los procesos de la organización, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

GORDON L. LIPPITT.

El desarrollo organizacional es la aplicación de las ciencias del comportamiento humano y de la administración, el avance mejoramiento y perfeccionamiento de los diversos procesos gerenciales, fortaleciendo al tiempo los recursos humanos, los sistemas financieros, las posibilidades tecnológicas y la estructura de la organización, todo ello consultando las necesidades -- del medio ambiente en que se mueve la organización.

WARREN BENNIS.

El desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, -- una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como el ritmo vertiginoso del - cambio mismo.

WENDELL L. FRENCH y COCEL H. BELL Jr.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo-

tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y renovaciones de una organización, aplicando una administración más eficaz y eficiente, de mayor colaboración, basada en la forma de pensar de la organización con la ayuda de un agente de --- cambio y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de actuaciones.

W. WARNER BURKE.

El desarrollo organizacional propone integrar las necesidades individuales de logro y desarrollo a los objetivos y las metas de la organización a fin de hacerla más efectiva.

WILLIAM PFEIFFER y JOHN E. JONES.

El desarrollo organizacional es un proceso pedagógico mediante el cual se identifican, recolocan y extienden de manera dinámica, los recursos humanos para tenerlos más al alcance de las organizaciones e incrementar así las habilidades de la organización en la resolución de los problemas que enfrenta.

EXPANSION (revista Octubre, 1981. Núm. 14) México.

El desarrollo organizacional es un conjunto de estrategias técnicas y medios, orientados a lograr el máximo desarrollo de la organización.

En resumen:

"El desarrollo organizacional estudia las interrelaciones que existen entre los aspectos orgánicos, sociales y afectivos de una organización con el fin de llevar a cabo un proceso de -

*cambio permanente que permita la satisfacción de los elementos -
intra y extraorganizacionales."*

1.2 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. * (20)

WILLIAM PFEFER y JOHN E. JONES.

Uno de los objetivos generales del desarrollo organizacional, es desarrollar sistemas humanos autorenovadores y autocorregibles para hacer frente a las diferentes demandas de un medio también variable.

RICHARD BECKHARD.

El desarrollo organizacional logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas, aplicando los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

OBJETIVOS.

- a) Desarrollar un sistema VIABLE y capaz de autorenovarse, el cual pueda organizarse de varias maneras, dependiendo de las tareas.
- b) Crear un sistema más efectivo en cuanto a funciones y responsabilidades.
- c) Buscar la colaboración y no la competencia entre las unidades interdependientes de una organización.
- d) Mejorar las relaciones interpersonales suprimiendo el conflicto, buscando un clima organizacional abierto, en donde se identifiquen las necesidades individuales con los cambios del ambiente.
- e) Alcanzar el punto hacia el que la toma de decisiones se lleve a cabo sobre las fuentes de información y no de funciones organizacionales.
- f) Administrar el cambio.

- g) Cambiar la estrategia gerencial, basándose en programas planeados.
- h) Agilizar la estructura y funcionamiento organizacional mediante la determinación de áreas de efectividad.
- i) Dar un cambio a los valores organizacionales.

WENDELL FRENCH y COCEL H. BELL Jr.

LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL SON:

- a) Elevar el nivel de confianza y apoyo de los miembros de la organización.
- b) Aumentar en el seno de los grupos y entre ellos, la incidencia de la confronta de los problemas de la organización, en contraste con la tendencia a "esconder los problemas bajo la alfombra".
- c) Crear un ambiente en el cual la autoridad del rol asignado se acrecienta mediante la autoridad basada en el conocimiento y la aptitud.
- d) Aumentar el nivel lateral, diagonal y verticalmente en la apertura de confianza para las comunicaciones.
- e) Elevar en la organización, el nivel de entusiasmo y satisfacción personales.
- f) Hallar con mayor frecuencia soluciones sinérgicas a los problemas (soluciones creadoras).

g) Elevar el nivel de responsabilidad personal y grupal en el -
planeamiento y la realización.

* (20) Desarrollo organizacional (Ver. Bibliog. REF. 3)

Págs. 15, 16 y 17.

Sociología de la organización (Ver. Bibliog. REF. 21)

Pág. 225.

1.3 REQUISITOS PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. * (21)

PRINCIPIOS EN LA DINAMICA DE TODA ORGANIZACION.

a) *Diferenciación.*- con el fin de poder hacer frente a los cambios en el medio ambiente y los cuales afectan a la organización ésta, debe formar grupos de trabajo con alto grado de diferenciación con características internas conforme a lo planeado con su correspondiente parte del ambiente.

b) *Integración.*- una vez diferenciados los grupos de trabajo, se plantea una nueva situación, que es la de integrar a estos mismos grupos a la organización con el fin de lograr una interacción positiva.

EL MODELO DE DIFERENCIACION - INTEGRACION.

Es un plan analítico que se desarrolló principalmente para el estudio y comprensión de cuestiones decisivas y debatibles entre los grupos o entre los departamentos de las organizaciones.

Todo sistema social complejo (forma en que concebimos a las organizaciones) se compone de partes que se diferencian unas de otras y cuyas actividades deben integrarse en un esfuerzo unificado para que el organismo pueda luchar eficazmente en su medio ambiente.

Aunque el proceso de diferenciación - integración parece ser fundamentalmente antagónico entre dos unidades, en el seno de una organización, al comparar diversas organizaciones, es posible lograr la diferenciación exigida por el trabajo de cada unidad individual así como, la integridad efectiva requerida para el desempeño total de la organización.

MODELOS DE DIFERENCIACION - INTEGRACION.

Sistemas de Organización:

a) Subsistemas o áreas en las que el desarrollo organizacional -
interviene:

- Estructura.
- Tecnología.
- Estilos Gerenciales.
- Recursos Humanos.

b) Subsistemas o funciones:

- Dirección.
- Asesoramiento.
- Información.
- Operación.

c) Subsistema Intelectual:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

REQUISITOS PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (BECKHARD).

- a) Programa planeado que involucra a todo el sistema.
- b) La directiva de la organización está enterada y comprometida con el programa.
- c) El programa está relacionado con la misión de la organización.
- d) Las actividades están orientadas hacia la acción.
- e) Se enfoca hacia actitudes y/o comportamientos cambiantes.

f) Se fundamentará en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en experiencias.

g) Trabajar principalmente con grupos.

CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- Estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización.

- Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.

- Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.

- Los agentes de cambio son en su mayoría (pero no exclusivamente) extraños a la organización (agentes externos).

- El desarrollo organizacional implica una relación cooperativa (de colaboración) entre el agente de cambio y los componentes de la organización.

- Los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, lo que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a las organizaciones.

g) Esfuerzo a largo plazo.

* (21) Desarrollo organizacional (Ver. Bibliog. REF. 12)

Pág. 8.

Desarrollo organizacional (Ver. Bibliog. REF. 3)

Pág. 17 y 18.

2.- PROMOTORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. * (22)

2.1. AGENTES DE CAMBIO.

El agente de cambio es aquella persona que ya sea fuera o --- dentro de la organización presta asistencia técnica especializada o de consultoría en administración para un esfuerzo de -- cambio, puede ser que suministra trabajo a nivel de STAFF (ASE SORIA) en la planeación del esfuerzo o tal vez recopila información acerca del estado del sistema, proporciona ayuda técnica en entrenamiento y consultoría o actúa como diagnosticador para la administración de línea.

El agente de cambio es un practicante del arte del cambio sabe que los instrumentos y conceptos de la administración -- científica trabajan maravillosamente si se aplican al problema de negocios apropiado en el momento oportuno. Conoce además las técnicas del cambio y sabe que al combinar las técnicas -- con la estructura o el ambiente de la empresa surgen los problemas; saber cuándo y qué se debe utilizar así como, dónde aplicarse es parte del ARTE DEL CAMBIO. También pueden aplicarse las ciencias de la administración como ayuda para su práctica.

Eric Hoffer sostiene que el hombre es incapaz de ajustarse a un cambio radical y Alvin Toffler predice que la creciente - proporción del cambio, causará que muchas personas sean víctimas del cambio, de la conmoción del futuro. Es por ello que en las empresas aunque el cambio sea necesario para sobrevivir , -

tiene que equilibrarse cuidadosamente, como una poderosa droga que puede mantener a las organizaciones sanas y vigorosas - si se administra en cantidades debidas, pero una sobredosis, - puede ser peligrosa.

La cuestión que enfrentan las organizaciones, es la forma de aplicar el cambio en la cantidad adecuada, en los lugares - apropiados y en el momento preciso, la respuesta es " el agente de cambio", persona clave y experta en administrar los cambios adecuados en las dosis apropiadas.

Los agentes de cambio son generalistas que reaccionan a esos cambios del mundo exterior y producen otros cambios nivelados dentro de la organización. Son gente innovadora que prosperan observando los resultados de su trabajo expresados en el panorama de la organización sobre aspectos tales como: utilidades, diversificación y responsabilidad social. Trabajan en pro de la sensibilidad de la organización respecto a su ambiente - total, mantienen a la organización relajada y flexible.

Las organizaciones no pueden suprimir el cambio pero a través de los agentes de cambio, pueden aprender a manejarlo. La administración del cambio requiere habilidad y talento además de capacidad de discernimiento y comprensión de tal modo que - ese paso sea evolucionario y no revolucionario. El agente de cambio conoce su organización y sabe la cantidad de cambio que puede absorber, la administración del cambio se ha convertido en parte integral del proceso total de la administración.

Los consultores en administración, sus predecesores y los expertos en eficiencia han sido poderosos agentes de cambio, -- otros profesionales que trabajan en organizaciones (ingenieros, industriales, analistas de sistemas, contralores, contadores y auditores) actúan como agentes de cambio debido a su profesionalismo y por necesidad. El agente de cambio es capaz de dar un significado al trabajo, enriqueciendolo con la ampliación y rotación del mismo; así como con la creación de equipos de trabajo - puede cambiar un trabajo insulso y monótono en tareas desafiantes y de realización despertando el potencial humano que existe en cada organización y así, motivar al personal para que utilice su poder mental en forma creativa. El agente de cambio es el -- puente entre las necesidades humanas y las de la organización, - las personas necesitan realización y las organizaciones necesitan hacer frente al cambio, ambas necesidades se relacionan; el agente de cambio proporciona el ímpetu necesario para relacionar y satisfacer estas necesidades.

IMPORTANCIA DEL AGENTE DE CAMBIO.

La rapidez con que se presentan los cambios y la importancia que tienen los mismos dentro de la organización hacen que ésta -- se auxilie de un agente de cambio que venga a planear y controlar los elementos que propician el cambio, con el fin de impulsarlos en busca de una mayor efectividad y eficiencia.

Los beneficios que reporta el agente en el campo organizacional, se reflejan como sigue:

- a) *Concientizar al factor humano.- cambiar la cultura de las personas para que se adapten al cambio lo más pronto posible.*
- b) *Modificar la estructura de la organización.- es decir, realizar un cambio equilibrado y simultáneo de cada uno de los recursos de la organización, a fin de lograr estabilidad.*
- c) *Propiciar y mantener un clima adecuado para la retroalimentación.- con el fin de establecer un mecanismo de control acorde a una permanente auto-renovación.*
- d) *Brindar asesoría.- proporcionando la tecnología adecuada en la aplicación del programa de desarrollo organizacional.*
- e) *Moderador de conflictos.- crear el ambiente adecuado a la integración de grupos para la buena comunicación, que es el inicio a la solución de situaciones conflictivas.*
- f) *Instructor en el proceso de aprendizaje.- adiestramiento. - debido a sus múltiples habilidades y conocimientos, el agente de cambio viene a ser el instructor idóneo para el buen desarrollo de estas actividades.*

En lo futuro, la supervivencia de las organizaciones dependerá de agentes de cambio capaces de reconocer y tratar los problemas, no los síntomas.

Y para cambiar las cosas apropiadas, las organizaciones tendrán que aprender la forma de administrar el cambio.

** (22) Desarrollo Organizacional (Ver. Bibliog. REF. 3)*

Pág. 115

El agente de cambio (Ver. Bibliog. REF. 9)

Págs. 17-21, 41, 56 y 57.

2.2. AGENTE DE CAMBIO PROFESIONAL * (23)

El profesionalismo generalmente se basa en la existencia - de elementos tales como:

- a) Un conjunto de conocimientos y procedimientos técnicos especializados.
- b) Personas capacitadas para practicar el punto anterior.
- c) Estándares de ética para encauzar la conducta profesional.
- d) Una organización representativa cuya meta sea el profesionalismo.

Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía de:

- a) Mejoramiento de la competencia interpersonal.
- b) Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- c) Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de - trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de re - ducir las tensiones.
- d) Desarrollo de una " administración por equipos " más eficaz.
- e) Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos.
- f) Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecáni - cos.

Los agentes de cambio profesionales (consultores y cientí - ficos de la conducta aplicada) pretenden mostrarse partidarios - de un conjunto parecido de valores y principios aunque debemos - evitar caer en la trampa de suponer que constituyen un grupo ho - mogéneo y no lo es de ninguna manera. Un principio de alta prio -

ridad que le otorgan muchos agentes de cambio profesionales a los cambios de conducta, es que las necesidades y aspiraciones de los seres humanos son la causa de todo esfuerzo organizado de la sociedad interesándose en las oportunidades a largo plazo para el progreso personal de los miembros de la organización. El segundo principio es que el trabajo y la vida pueden enriquecerse y tener mejores finalidades así el esfuerzo organizado puede ser más eficaz y agradable si se permite expresar libremente las emociones y los sentimientos. El tercer principio es el compromiso de desempeñar un papel, junto con la entrega a la investigación dentro de los esfuerzos para mejorar la eficiencia de la organización. El cuarto principio dice que las competencias refinadas en las relaciones entre personas y entre grupos harán que las organizaciones sean más eficientes y eficaces. Un quinto principio nos dice que la investigación científica de la conducta y el estudio de las hipótesis y valores de esta ciencia son aplicables y muy importantes para aquilatar la efectividad y la eficiencia organizadora.

EL ADMINISTRADOR COMO PROMOTOR.

El administrador profesional de un país con las características del nuestro debe actuar primero como promotor; las organizaciones económicas del sector agrario, industrial o de servicios así como los políticos, sociales, sindicales, culturales, etc... requieren de un administrador que tenga claridad sobre las características de éstas dentro de la estructura social y económica -

del país. Por lo tanto el administrador profesional debe crear - y no implantar un modelo de desarrollo y construir una sociedad moderna descuidando alguno de los sectores de la economía que requiera sus servicios.

El licenciado en administración viene a desempeñar un papel muy importante en el manejo y conducción de grupos. Por sus conocimientos generales en administración y técnicas específicas, se encuentra en posición ventajosa para la solución de problemas. Es necesario que el agente de cambio cuente con una preparación completa que comprenda sistemas administrativos, operativos y de ciencias del comportamiento todo esto, complementado con una basta experiencia sobre el funcionamiento de la organización además de ciertas características personales (flexible, interés en el cambio, confiado, original, etc.) (Ver. punto 2.3).

* (23) Desarrollo organizacional (Ver. Bibliografía. REF. 4)
Págs. 11 - 17.

Desarrollo organizacional (Ver. Bibliog. REF. 14)
Págs. 53 y 589.

Orígenes y perspectivas de la admón. (Ver. Bibliog. REF. 17)
Págs. 199 y 200.

2.3 HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, ACTITUDES, MOTIVACIONES, ETC. DEL AGENTE DE CAMBIO. * (24)

a) Competencia interpersonal

- Conocimiento de sí mismo.
- Destreza en comunicación.
- Habilidad para manejar conflictos.
- Entrenamiento en laboratorios.
- Entrenamiento en sensibilización.
- Entrenamiento en Cuadro Gerencial GRID (Ver. punto 2.1.4 en comportamiento)

b) Conocimientos y habilidades en la solución de problemas.

c) Habilidad en fijación de objetivos.

d) Habilidades en la planeación.

e) Entendimiento en los procesos de cambio y de los cambios mismos.

f) Habilidades en el diagnóstico de sistemas.

CARACTERISTICAS.

- No muy científico.
- Interés más por la tarea que por el poder.
- Creativo en situaciones y en cambios.
- Inspirar confianza.
- Ser un investigador objetivo, captador de aspectos subjetivos.
- Que pueda realizar una proyección de la conducta organizacional.
- Habilidad para determinar conductas grupales e individuales.

DESCRIPCION DE LOS PUNTOS DEL CUADRO GRID (Ver punto 2.1.4.)

PUNTO.

1.9 Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización amigable, (GERENTE CONSULTIVO).

9.9. Las personas comprometidas, realizan el trabajo; la interdependencia a través de un esfuerzo común por los objetivos de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto -- (GERENTE PARTICIPATIVO).

5.5. Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener personas satisfechas (GERENTE BUROCRATA).

1.1. Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización (GERENTE BENEVOLO).

9.1. La eficiencia de las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida por completo (GERENTE AUTORITARIO) -

CONOCIMIENTOS

CAPACIDAD INTELECTUAL.

Habilidades operacionales y en relaciones (escuchar, observar, identificar e informar) actuar de modo congruente con los valores actuales de la organización. No deben imponerse valores democráticos o humanitarios de manera autoritaria o inhumana, sino valores de autenticidad y colaboración.

AUTORIDAD

El tipo de autoridad que deberá caracterizar al agente de --

cambio es la de CONSENTIMIENTO, dicha autoridad se la va a dar:

- a) Conocimiento técnico
- b) Conocimiento humano.
- c) A su vez ambos le darán la HABILIDAD CONCEPTUAL.

Una vez expresadas las características, habilidades, conocimientos, actitudes, etc. que debe tener el agente de cambio, se observa que los profesionistas MAS APTOS para desempeñar esta -- función son los que se enmarcan dentro del área ECONOMICA-ADMINISTRATIVA y en particular la profesión del LICENCIADO EN ADMINISTRACION ya que dentro de su preparación académica están incluidas disciplinas sociales, financieras, matemáticas, jurídicas, contables, de relaciones humanas, administrativas, etc. Estos conocimientos le permiten captar con mayor claridad los problemas que se le presentan y aplicar las soluciones más prácticas y convenientes.

* (24) Desarrollo Organizacional (Ver. Bibliog. REF 3)

Págs. 45-47.

Desarrollo organizacional (Ver. Bibliog. REF. 4)

Pág. 56.

3.- CAUSAS Y CONDICIONES DE FRACASO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

*(25).

OBSTACULOS AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La implantación del desarrollo organizacional no ha sido fácil, pues se han encontrado obstáculos entre los cuales se pueden señalar:

- a) Los niveles superiores se sienten amenazados (en su centro de poder) por los posibles cambios que reporte el ejercicio del desarrollo organizacional.
- b) El cambio debe hacerse gradualmente porque los sistemas auto -- cráticos de los ejecutivos, ponen resistencia.
- c) La gente cree espía al agente de cambio.
- d) Crea hostilidad con el personal sindicalizado si el programa no es aceptado por sus líderes .
- e) Dentro de las empresas nacionales es grande la resistencia al -- cambio hasta no ver resultado de innovaciones o cambios hechos en otras.
- f) Los ejecutivos tienen miedo de que les marquen errores sus subordinados .
- g) La falta de presupuesto y tiempo necesario para su implantación.
- h) En la actualidad existen altos ejecutivos con preparación académica deficiente motivo por el cual, no entienden la razón de ser del desarrollo organizacional.

CAUSAS DE FRACASO:

- a) Continua discrepancia entre los planteamientos de la alta gerencia en relación con los valores, estilos y comportamiento adminis--

trativo real.

- b) Un programa de actividades sin base sólida de objetivos del - cambio.
- c) Confusión de fines y medios.
- d) Marco de referencia a corto tiempo.
- e) Ninguna conexión entre los esfuerzos de cambio orientados hacia las ciencias del comportamiento y esfuerzos de cambio orientados hacia servicios, administración, investigación y operaciones.
- f) Exceso de dependencia en la ayuda externa.
- g) Exceso de dependencia en especialistas internos.
- h) Extensa brecha entre el esfuerzo de cambio en la parte alta - de la organización y los esfuerzos de la parte media de esta.
- i) Tratar de acomodar un importante cambio dentro de una estructura antigua.
- j) Confusión de " Buenas relaciones " como fin con " Buenas relaciones " como medio.
- k) Búsqueda de soluciones de " recetas ".
- l) Aplicación inadecuada de una intervención o estrategia.

* (25) Desarrollo organizacional (Ver. Bibliog. REF. 3)

Págs. 106-109

Desarrollo organizacional (Ver. Bibliog. REF. 4)

Pág. 30.

4.- EVALUACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. * (26).

ETAPAS DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

I DIAGNÓSTICO.- manera de detectar la situación real de la organización que sirva de punto de partida a todo el proceso. Para el diagnóstico se debe de contar con una serie de datos, los cuales no solo se recolectarán cuantitativamente sino a través de cuestionarios y otros medios como entrevistas a las personas interesadas y una observación profunda de la situación de la organización, por parte del asesor (cualitativamente).

II PLANTEAMIENTO DE LA ACCION.- ya detectado el problema se realiza un estudio sobre cuales son los cambios más apremiantes, a que personas con prioridad se debe involucrar y cuáles son las herramientas que se van a utilizar en la consecución de los objetivos establecidos.

TIPOS DE INTERVENCIONES

- a) De naturaleza educacional.- para cambiar las expectativas de los colaboradores.
- b) De naturaleza estructural.- modificación en la división del trabajo, en la red de modificaciones planeadas, en el contrato de contribución y en los alicientes.
- c) Un cambio en la principal estrategia transaccional de la organización.

Generalmente para poder llevar a cabo alguna de las dos últimas acciones se tiene que empezar con un esfuerzo educativo.

III EJECUCION.- Es trasladar el plan seleccionado al comportamiento real, ésta fase generalmente lleva una secuencia exacta y debe ser-

complementada por una constante retroalimentación con el fin de revisar el desarrollo de los planes.

IV EVALUACION.- Con esta fase se concluye el ciclo del proceso de desarrollo organizacional, volviéndose a turnar a la primera etapa del nuevo ciclo.

La evaluación es difícil de llevar a cabo por no existir instrumentos adecuados, especialmente cuando se trata del elemento humano por ser un campo muy subjetivo pero, básicamente el parámetro de medición será la comparación de las metas con los resultados reales. Es indispensable hacer mención de que el programa de desarrollo organizacional es uno de los más flexibles dentro de las actuales corrientes administrativas ya que su principal requisito es la PERCEPCION de las necesidades reales y la forma de satisfacerlas.

MÉTODOS DE EVALUACION.

Un procedimiento de evaluación puede ser cualquier forma que tienda a medir los resultados de un individuo, un grupo o una organización de manera crítica. La evaluación puede apreciarse a través de dos formas:

- a) CUANTIFICABLE.- que se obtiene mediante indicadores de productividad, índices de todo tipo, el re-diagnóstico, etc.
- b) NO CUANTIFICABLE.- que es la observación del cambio de comportamiento de los integrantes de la organización que se reflejará en un cambio en la cultura de la misma.

Todo esto quiere decir que, aún es difícil medir en forma precisa los efectos de muchos programas de desarrollo organizacional.

Esto no significa que la evaluación no debe hacerse o que los efectos medidos no sean válidos significa, que todo practicante de desarrollo organizacional debe utilizar sus mejores habilidades para diseñar y realizar una evaluación de sus programas. En muchas organizaciones averiguar simplemente cuales son los objetivos, constituye el primer paso para determinar cómo puede evaluarse cualquier proyecto propuesto.

Un programa eficaz de evaluación comienza por obtener el consenso del grupo cliente sobre los objetivos del proyecto, el siguiente paso consiste en determinar qué es lo que constituye la información válida para el grado de cambio o modificación de los objetivos; la fase siguiente consiste en determinar cómo y cuándo se puede reunir la información, esto puede significar el diseño de un instrumento especial para el proyecto. Si hay evaluaciones antes y después del programa se debe decidir cuándo hacerlo.

La evaluación de los programas de desarrollo organizacional se encuentra muy distante de la precisión de las ciencias físicas en consecuencia, se amenazaría el futuro de una actividad de desarrollo organizacional si se intentara garantizar ciertos resultados. La tarea consiste entonces en justificar el valor de un programa de desarrollo organizacional con base en resultados identificables mientras se buscan medidas de evaluación más válidas.

* (26) Perspectivas del desarrollo organizacional (Ver. Bibliog.-

REF. 16)

Págs. 22 y 23.

C A P I T U L O III

CAPITULO III

1.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

1.1 SITUACION ACTUAL.

La asesoría de desarrollo organizacional en México generalmente está dada por núcleos de profesionistas asociados y sólo en casos excepcionales por personas especialistas (en forma individual).

Entre las causas por las que las organizaciones recurren a los despachos de asesoría son:

- a) Como complemento al contexto en sus teorías administrativas.
- b) En busca de solución a problemas específicos.
- c) En busca de la eficacia.
- d) Deseo de actualización.
- e) Ahorro de tiempo.

En los despachos donde manejan el desarrollo organizacional se han pedido detectar varios motivos por los cuales lo han integrado a su servicio de asesoría:

- a) Por identificación personal.- para algunos asesores la filosofía del desarrollo organizacional vino a satisfacer sus ideales respecto a su desempeño profesional fomentando su expansión por propio convencimiento y en forma desinteresada.
- b) Interés por mantenerse en un mercado.- debido a la competencia que existe entre los despachos de asesoría administrativa, se ven en la necesidad de mantenerse actualizados en las técnicas administrativas que demanda el mercado.

c) *Comercialización.*- Los despachos de asesoría a veces, le dan un enfoque netamente comercial al servicio que prestan, sin considerar si es la técnica más adecuada a las necesidades de la organización.

d) *Por considerar al desarrollo organizacional como una necesidad en la época actual.*

La época actual se caracteriza por su dinámica de cambio que exige de las organizaciones una continua adaptación y son los asesores, los facultados para determinar las necesidades de cambio y proporcionar las herramientas adecuadas.

e) *La importancia del factor humano en la organización.*- ya que el desarrollo organizacional tiene como uno de sus principales fundamentos a las ciencias del comportamiento, viene a satisfacer una de las grandes ocupaciones de los asesores y empresarios por el desarrollo del elemento humano.

En México no se cuenta con los elementos indispensables para la investigación en el área administrativa, motivo por el cual no hay creación de filosofías y técnicas que vayan de acuerdo a las características y necesidades del país, (se importan de otros países, especialmente de Estados Unidos de Norteamérica.U.S.A.).

Una vez filtrada la información surge la necesidad de adaptarla a las características peculiares de nuestro país; es entonces cuando surgen modalidades en su aplicación las cuales pueden agruparse en tres grandes grupos:

a) *ORTODOXA.*- una adopción fiel a los principios clásicos de la filosofía del desarrollo organizacional.

b) ADAPTADO.- se toma en cuenta las características de las organizaciones nacionales.

c) DEGENERADO.- la mayor parte de los asesores tienen un concepto deficiente de la filosofía del desarrollo organizacional lo que los lleva a una aplicación desfigurada del mismo.

EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

ETAPAS:

a) Introducción: existió un interés pasivo por parte de los asesores y las organizaciones, se mantenían a la expectativa de intentos de aplicación. Al observar los cambios importantes que surgieron dió como resultado que ese interés pasivo se transformara en un interés de participación en el proceso.

b) Furor.- llegó el momento en que el desarrollo organizacional se hizo de uso corriente motivando a muchas personas a tratar de adaptarlo pero la inexperiencia, hizo que se cometiera el error de presionar a la gente en su aplicación inmediata sin un proceso lo que provocó un descontrol dentro de las organizaciones y una reacción negativa hacia los cambios además de provocar aversión al desarrollo organizacional, mismo, lo que vino a redundar en detrimento de su aceptación.

c) Estabilización.- (adaptación al medio) en base a experiencias adquiridas se hizo consciente la necesidad de hacerle serias modificaciones tomando como referencia la cultura de las organizaciones con el fin de iniciar un nuevo período de aplicación a organizaciones nacionales considerando que ésta, es la etapa en la que se encuentra en la actualidad.

La institución social que coordina los asuntos de casi todas las organizaciones humanas que conocemos (industriales, gubernamentales, educativas, de investigación, militares, religiosas, voluntarias, etc.) se conoce con el nombre de BUROCRACIA, - en el siglo XIX la burocracia fué una respuesta adecuada, pero no la es en el presente siglo.

ELEMENTOS DE LA BUROCRACIA.

- a) Una jerarquía o escala de mando bien determinada.
- b) Un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades que se presenten en el trabajo.
- c) Una división del trabajo basada en la especialización.
- d) Promoción y selección, basadas en la competencia técnica.
- e) Impersonalidad en las relaciones humanas.

AMENAZAS A LA BUROCRACIA.

- a) El cambio rápido e inesperado.
- b) Aumento de tamaño, cuando el rol de actividades tradicionales de la organización no es suficiente para sustentar el crecimiento o desarrollo.
- c) Complejidad de la moderna tecnología que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y muy especializadas.
- d) Una amenaza básicamente psicológica que se deriva de un cambio en el comportamiento de los gerentes (Estilos de Liderazgo.)

1.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO COMO NECESIDAD EDUCACIONAL.* (27)

Henry Fayol sostenía que la capacidad administrativa "puede y debe adquirirse como la capacidad técnica, primero en la escuela y luego en el taller".

La necesidad de profesionalismo administrativo es algo que también preocupaba a Fayol, conocía la necesidad de aplicar conocimientos administrativos que no circunscribieran a la organización sino que era urgente en el Estado, en la familia y en general en todo grupo organizado. "La enseñanza de la administración debe por tanto, ser generalmente rudimentaria en las escuelas primarias, un poco más amplia en las escuelas secundarias y muy extensa en las escuelas superiores."

Las prácticas profesionales se basan generalmente en un conjunto especializado de conocimientos y procedimientos técnicos derivados de la acumulación de investigaciones. Se relaciona esta cuestión con el problema de adiestrar a personas que practiquen el desarrollo organizacional, hay una carencia alarmante de adiestramiento "oficial" de los conocimientos y las aptitudes necesarias; a pesar de ello, nuestras universidades no han reaccionado aún a la necesidad creciente de formar personas capaces e idóneas en esta esfera de acción, los cursos y programas actualmente asequibles resienten graves limitaciones tanto en calidad como en cantidad.

"Es preciso desarrollar conocimientos y experiencias en de -

sarrollo organizacional oficialmente."

Para esto se requiere, la colaboración de nuestras universidades con diversas organizaciones participantes, no siendo imposible aprender a adiestrar y desarrollar profesionales para el futuro de lo contrario, el desarrollo de las organizaciones quedaría en solo otra de las novedades o modas transitorias en el escenario administrativo.

ALEX ULHOVICH opina que para ser especialista en desarrollo organizacional se requiere de una preparación profesional, ya que debe contarse con conocimientos teóricos y al mismo tiempo un cúmulo de experiencias que se puedan aportar a la organización. *(28)

EL PLAN DE ESTUDIOS EN LA ESCUELA PROFESIONAL.

La escuela profesional tiene una serie de tareas y objetivos definidos ya sea su especialidad en el trabajo con casos o grupos, en la organización comunitaria, en las relaciones industriales o en alguna otra organización. Ante todo, la escuela profesional debe responsabilizarse de seleccionar y organizar un cuerpo adecuado de conocimientos teóricos y empíricos de las ciencias de la conducta. La tarea requiere una activa y estrecha colaboración entre los profesores orientados a los problemas prácticos de sus respectivas profesiones y los científicos sociales.

La escuela profesional también tiene la responsabilidad de brindar capacitación en los métodos de recolección de datos utilizados en los procesos de diagnóstico además; debe brindar a los estudiantes la variedad de especializaciones existentes dentro de sus discipl

plinas. La mayor debilidad de los programas de enseñanza de la escuela profesional la tenemos en el área de la metodología, es decir, de técnicas para recoger índices de progreso en el cambio.

El agente de cambio profesional no puede controlar el dinámico proceso del cambio, a menos que sepa qué sucedió y qué está sucediendo.

La escuela profesional también debe tener como objetivo, la enseñanza de las normas y de la ética profesional además de los valores sociales en general.

Otra parte de la capacitación profesional es la "PRACTICA EFECTIVA" de las técnicas estudiadas (En el caso de los ya profesionistas asistenciales se realiza una experiencia de campo - supervisada) y deberá estar actualizándose en las innovaciones surgidas con respecto a su especialización para prolongar su período de utilidad profesional.

* (27) Orígenes y perspectivas de la organización . (Ver. Bibliog. REF. 17) Págs. 100 y 101.

Desarrollo Organizacional (Ver. Bibliog. REF. 14)
Págs. 589-591.

La dinámica del cambio planificado (Ver. Bibliog REF. 13)
Págs. 288-292.

* (28) Revista EXPANSION Oct. 1981 Núm. 14 (REF. 25)

2.- PAPEL DEL ADMINISTRADOR PROFESIONAL COMO AGENTE DE CAMBIO EN MEXICO .*(29)

2.1 PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

Otro de los trabajos de Henry Fayol fué encaminado a definir las características que deberían conformar el perfil de los administradores y las divide en seis grandes factores:

- a) CUALIDADES FISICAS.- con la salud, el vigor y la habilidad.
- b) CUALIDADES INTELECTUALES.- aptitudes para comprender y aprender, juicio, agilidad intelectual y vigor intelectual.
- c) CUALIDADES MORALES.- energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad, etc.
- d) CULTURA GENERAL.- nociones diversas que son de dominio exclusivo de la función ejercida.
- e) CONOCIMIENTOS ESPECIALES.- conciernen exclusivamente a la función ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.
- f) EXPERIENCIA.- conocimiento que se deriva de la práctica de los negocios, es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

La nueva división del trabajo social ha revolucionado las formas de organización, a partir de las cuales los hombres han satisfecho sus múltiples necesidades, lo que antes de la revolución industrial eran actos administrativos aislados (para racionalizar el trabajo humano) se han desarrollado tanto hasta el punto de constituir en el momento actual, una disciplina administrativa surgida a raíz del cúmulo de experiencias empíricas aisladas. La adm

nistración contiene ahora un conjunto sistematizado de teorías, - conceptos, principios y procedimientos a partir de los cuales se puede analizar y modificar las formas que asume el trabajo colectivo dentro de una organización.

Si bien es cierto que la disciplina administrativa se consolidó en la esfera de la producción, su marco de influencia se ha multiplicado hasta alcanzar un sin número de organismos sociales que también demandan ser técnicamente administrados. De ahí se desprende su universalidad con la posibilidad de su aplicación en todo grupo de individuos organizados y en la búsqueda de relaciones sociales más justas y equitativas.

La planeación de la producción y la distribución, la mejor organización de las actividades productivas, el mejoramiento ambiental, los nuevos métodos que simplifiquen el trabajo, los sistemas que minimicen el desperdicio y ahorren costos, los esquemas de delegación de autoridad y de coordinación del trabajo colectivo, etc... son elementos que pueden ser utilizados tanto para la explotación del hombre como para el mejoramiento de su situación social y económica, es decir, como instrumentos del hombre para dominar la naturaleza y obtener de ella lo que necesita. Es precisamente la existencia de una disciplina administrativa y la cada vez mayor complejidad de los procesos, lo que hace necesario un profesional de esta rama, si bien es cierto que su contenido se muestra impreciso para su estrecha relación con otras disciplinas - también lo es el que su campo de estudio constituya el proceso a-

partir del cual un conjunto de individuos logran los objetivos de una organización. De esta interrelación surge la diversidad de corrientes y por lo tanto la imposibilidad de precisar su contenido al mismo nivel que otras disciplinas con mayor desarrollo, por ejemplo: la medicina.

Por otro lado existe la tendencia a confundir la administración con la dirección de una organización, con ello se infiere en dos cosas:

a) Que la administración solo se da a los niveles más altos de la organización.

b) Que los egresados de esta licenciatura están capacitados para realizar esta tarea.

Ambas cosas son falsas, primero porque cualquier persona que tenga responsabilidad y autoridad sobre un conjunto de individuos está realizando funciones administrativas (Este es un fenómeno que se da en todos los niveles de la organización, aunque es claro que se hace más complejo a medida que esa autoridad abarque conjuntos más grandes). Lo segundo también es falso porque la preparación formal universitaria solo le permite conocer al alumno el contenido general de la disciplina administrativa y sus posibles aplicaciones en organizaciones diversas.

A nivel del ejercicio profesional su esfera de autoridad y responsabilidad será consecuencia entre otros factores, de su conocimiento de la organización en la que trabaja y de los resultados que tenga en el ejercicio de sus funciones.

En consecuencia, la preparación universitaria del Licenciado en Administración debe abarcar por un lado, los principios e instrumentos generales de lo que se puede valer una organización para alcanzar eficientemente sus objetivos y por otro lado, los elementos metodológicos que se necesitan para conocer las relaciones que se dan en diversas organizaciones con distintos objetivos para de ahí derivar las posibilidades de aplicación de esos principios e instrumentos.

* (29) Orígenes y Perspectivas de la administración (Ver. Bibliog. REF.17). Págs. 99 y 100.

CODIGO DE ETICA PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION
REF. 27.

2.2 FUNCION SOCIAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION * (30)

En todos los tiempos, quizás no haya existido un campo de actividad humana más importante que el que se relacione con la administración, esto es debido a que el administrador tiene la función continua de crear y conservar un ambiente adecuado para que un grupo determinado de personas trabaje a fin de obtener una meta u objetivo determinado. Esto solo se puede lograr si los individuos que intervienen en el grupo que tiene en mira la obtención de ese objetivo o meta, están adecuadamente "administrados"; de poco sirve disponer del conocimiento científico de avanzadas tecnologías o de grandes recursos materiales si la calidad de la administración no permite una coordinación efectiva de todos estos recursos (KOONTZ y O' DONELL).

La administración por su influencia profunda en las relaciones de producción, por su aplicación en todos los niveles de la vida social y el factor más importante en la solución de problemas de la sociedad, se ha convertido en uno de los instrumentos más importantes para la organización de las actividades sociales del hombre (económico, político o cultural).

Como se ha analizado, las últimas escuelas o corrientes administrativas tanto el ESTRUCTURALISMO como el NEO-HUMANO RELACIONISMO, se mueven libremente bajo el campo de la sociología y la psicología. Si la administración primitiva de Taylor era una técnica de producción para incrementar la eficiencia, la administración moderna es una técnica social para organizar mejor

la vida del hombre y satisfacer sus necesidades de todo tipo.

En la función social del administrador no utilizará sus conocimientos como:

- a) Instrumento de la gerencia para explotar al hombre.
- b) Instrumento de la tecnocracia para manipular y controlar las grandes masas en un país.
- c) Instrumento de la burocracia para mantener una serie de privilegios y estabilizar sus estratos.

Debe utilizarla como instrumento para que el hombre se organice socialmente, es decir, para que el hombre se autocontrole y autodiscipline y así, combatir la enajenación y frustración del mundo moderno y lograr la independencia, la sobrevivencia y la construcción de una sociedad moderna más justa y más humana.

* [30] Orígenes y perspectivas de la administración (Ver. Bibliog REF. 17). Págs. 201-204.

2.3 ALTERNATIVA DE ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL - PARA EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL.

La Época moderna es básicamente cambiante y la organización humana tiene que planear su participación dentro de ese cambio apuntando la necesidad de ir creando una tecnología propia de desarrollo organizacional en México.

ALEX ULHOVICH también vislumbra grandes perspectivas para la especialidad, porque "actualmente el país está en franco desarrollo económico y las organizaciones en pleno proceso de hacerse más complejas y organizacionalmente más diversificadas."

La investigación más significativa que ha de hacerse en desarrollo organizacional debe estar dirigido a lo que es su esencia " EL DESARROLLO DE UNA ORGANIZACION EN EL CURSO DEL TIEMPO " ya que los procesos de cambio son precisamente la ocupación del consultor en desarrollo organizacional.

Los programas elaborados por las propias organizaciones, necesitan nutrirse de otras fuentes de conocimiento y teoría, que no se hayan necesariamente dentro de la organización.

Lo importante es la necesidad de profesionales en desarrollo organizacional bien entrenados y de tiempo completo.

Agradezco de antemano a la Universidad que facilitaron - - la obtención de la información para integrar el presente punto de la investigación sobre la alternativa de especialización en el desarrollo organizacional para el Licenciado en Administración.

Tomando al azar a cinco Universidades que en opinión personal poseen más avance en su nivel académico realicé visitas a las siguientes escuelas:

- a) Colegio de México.- donde no existe ningún plan de estudios o programa en el que incluyan aspectos del desarrollo organizacional.
- b) Universidad La Salle, S.A.- existe una especialización de desarrollo organizacional en la Maestría en Administración.
- c) Universidad Nacional Autónoma de México.- No existe una especialización en desarrollo organizacional.
- d) Universidad del Valle de México.- no existe ninguna especialización en desarrollo organizacional.
- e) Universidad Iberoamericana.- no existe ninguna especialización posterior a la licenciatura en desarrollo organizacional.

C A P I T U L O I V

CAPITULO IV

1.- METODOLOGIA DE INVESTIGACION . * (31)

OBJETIVOS DE UNA INVESTIGACION.

Para lograr los objetivos fijados en cualquier investigación se debe contar con los siguientes factores:

- a) Una minuciosa y detenida indagación del tema.
- b) Aptitud para la selección del material bibliográfico.
- c) Datos correctamente transcritos y notas bien claras.
- d) Un desarrollo ordenado y lógico de los acontecimientos.
- e) Una presentación clara y ordenada de las conclusiones o resultados obtenidos del estudio.
- f) Un proceso cuyo desarrollo guarde completa armonía con los propósitos enunciados en el proyecto.

En un sentido amplio investigar es " hacer diligencias para descubrir una cosa".

La investigación es el manejo de las cosas, conceptos o símbolos con el propósito de obtener generalizaciones que permitan extender, corregir o verificar el conocimiento ya sea que éste auxilie en la construcción de una teoría o en la práctica de un arte.

Las divisiones y clasificaciones de la investigación son de carácter convencional: pueden ser incompletas, imprecisas, obsoletas o superficiales pero NO INUTILES, nos sirven para distinguir propósitos, funciones, niveles, procedimientos y resultados que ilustran el sentido de las definiciones iniciales y la variedad del universo que éstas cubren.

CLASIFICACION DE METODOLOGIAS.

INVESTIGACION PURA Y APLICADA.- *la investigación se clasifica -- como teórica, fundamental, pura, básica o desinteresada, cuando el investigador se propone extender corregir o verificar el conocimiento sin preocuparse por la aplicación directa o inmediata de los resultados; tradicionalmente se le identifica con la investigación en humanidades, ciencias formales y ciencias naturales. La investigación se clasifica como práctica, aplicada o tecnológica cuando el investigador se propone aplicar el conocimiento para resolver problemas de cuya solución depende el beneficio de individuos y comunidades; tradicionalmente se le asocia con la ciencias sociales y las tecnologías. La investigación aplicada -- se define como desarrollo en el contexto industrial, cuando está orientada a la producción de materiales, instrumentos, sistemas, métodos, procedimientos y modelos.*

INVESTIGACION EXPLORATORIA Y DESCRIPTIVA.- *la investigación exploratoria sirve de base para la descriptiva, la primera tiene por objeto, familiarizarnos con el problema de estudio y seleccionar los recursos y los procedimientos disponibles para una -- investigación mayor posterior, la investigación descriptiva tiene por objeto exponer las características de los fenómenos, tiene caracter de diagnóstico cuando se propone establecer relaciones causales entre distintos fenómenos, los estudios-diagnósticos tienen caracter predictivo cuando se proponen pronosticar -- la realización de varios efectos. Estos estudios tienen caracter*

correctivo cuando se proponen estimular, atenuar o eliminar los efectos.

INVESTIGACION EXPERIMENTAL.- el experimento tiene por objeto manipular variables con el propósito de comprobar o rechazar una hipótesis que expresa una relación causal entre ellas.

INVESTIGACION ANALITICA Y SINTETICA.- la investigación analítica utiliza fundamentalmente el método deductivo que consiste en establecer proposiciones particulares a partir de proposiciones generales, la sintética utiliza los métodos deductivos e inductivos Este último consiste en establecer proposiciones generales a partir de proposiciones particulares.

INVESTIGACION DOCUMENTAL Y DE CAMPO.- la investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuente de información, generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica. El concepto de documento sin embargo, es más amplio cubre por ejemplo micropelículas, microfichas, diapositivas, planos, discos, cintas y películas. El trabajo de campo asume las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento, la observación del terreno consiste en el contacto directo con el objeto de estudio, la encuesta consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas, la observación participante combina los procedimientos de la observación del te -

rreno y la encuesta. En ocasiones el observador oculta su verdadera identidad para facilitar su inmersión en el fenómeno de la comunicación con los afectados.

El trabajo de campo se apoya en los documentos para la planeación del trabajo y la interpretación de la información recolectada por otros medios, cuando la investigación documental -- precede a la de campo se reduce al mínimo el peligro de duplicar innecesariamente los trabajos; por otra parte el empleo -- predominante de los documentos puede concretarse en trabajo de campo, cuando se manejan éstos como objetos de interés en sí -- mismos.

INVESTIGACION PRIMARIA Y SECUNDARIA.- la investigación primaria --
recurre a fuentes también llamadas primarias refiriéndose al objeto de estudio de trabajo. La investigación secundaria recurre --
a fuentes llamadas también secundarias y se emplean para la planeación e interpretación del objeto de estudio de un trabajo.

Ambas se complementan al no poder existir en forma aislada. Si es deseo del investigador realizar un trabajo completo, o bien; -
porque aún existiendo la fuente primaria esta, puede resultar inaccesible para los investigadores, utiliza ambas.

PROCESO DE INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA.

a) SELECCION DE TEMA:

- Selección del campo de investigación.
- Selección de métodos de trabajo.
- Selección de técnicas de trabajo.
- Selección del tópico.

b) PLANEACION DEL TRABAJO:

- Preparación de una bibliografía personal.
- Planteamiento de hipótesis.
- Definición del problema.
- Formulación del esquema de trabajo para recolectar información.
- Programación del trabajo.
- Redacción del plan.

c) ACOPIO DE INFORMACION:

- Preparación de la bibliografía de trabajo.
- Preparación de la bibliografía de trabajo.

- Lectura y anotación de obras.
- Clasificación y codificación de las notas.

d) INTERPRETACION DE LA INFORMACION:

- Análisis de la información.
- Crítica de la información.
- Síntesis, establecimiento de observaciones generales, conclusiones y recomendaciones.

e) REDACCION DEL INFORME:

- Formulación de un esquema para la redacción.
- Redacción del borrador.
- Revisiones del borrador.
- Redacción definitiva.

* (31) Manual de Técnicas de Investigación (REF. 8) Ver bibliografía.

Págs. 4-16.

ESQUEMA DEL PROCESO DE INVESTIGACION.

TITULO DE TESIS:

" EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL "

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

1) Definición clara del tema, tomando en cuenta la inclinación hacia el tema y el conocimiento previo de su existencia.

2) Conocimientos claros, secundarios:

a) no es general.

b) no es excesivamente limitado.

c) es oportuno e interesante.

d) existe material suficiente.

e) posibilidad de realización de entrevistas.

3) Planteamiento de hipótesis:

- " El administrador profesional es la persona indicada y capacitada para desarrollar cualquier organismo social e inducirlo al cambio, para su adaptación al medio que le rodea".

- "El desarrollo organizacional en México no ha sido suficientemente tomando en cuenta como una necesidad para el administrador y su preparación posterior a la licenciatura".

4) Planteamiento de objetivos:

- Determinar la importancia del papel que desempeña el administrador profesional como agente de cambio en la disciplina del desarrollo organizacional.

- Dar a conocer el desarrollo organizacional como instrumento del administrador profesional para su ejercicio y alternativa de

especialización en dicha área.

5) Establecimiento de un Plan de Trabajo (Consultar Introduc -
ción).

II. CLASIFICACION, RECOLECCION, ORDENAMIENTO Y CONSERVACION DEL MATERIAL.

1.- Búsqueda del material de consulta:

a) Bibliotecas

- De estante abierto

- De estante cerrado.

Determinación de qué libros y de éstos, que parte están re-
lacionadas con la investigación; así como la consulta de revis-
tas, la lectura exploratoria para la determinación de datos úti-
les para la investigación y la anotación de referencias.

2.- Establecimiento de otras técnicas de recopilación de infor-
mación como las entrevistas.

III EJECUCION DEL TRABAJO DE INVESTIGACION.

1.- Revisión del trabajo.

2.- Lengua y estilo, reglas de redacción:

a) Propiedad del lenguaje.

b) Claridad de exposición.

c) Oportunidad

d) Elegancia.

3.- Contenido:

a) Verdad

b) Evidencia

c) *Concisión*

4.- *Claridad en la organización del trabajo:*

- a) *División adecuada del texto.*
 - b) *Poner números y títulos a cada parte.*
 - c) *Uso de signos ortográficos adecuados.*
 - d) *Subrayar palabras o secciones importantes.*
 - e) *No utilizar abreviaturas.*
 - f) *Realización de correcciones y modificaciones de la redacción - del borrador.*
- 5.- *Presentación del trabajo para su aprobación.*
- 6.- *Publicidad del trabajo de investigación (publicación).*

2.-

CONCLUSIONES

El análisis de la información documental consultada y el apoyo por parte de algunas universidades, nos conduce a establecer lo siguiente:

- 1) El desarrollo organizacional plantea una serie de objetivos y valores dentro de la organización.*
- 2) Reúne las características para brindar oportunidades a las personas para funcionar como seres humanos y de esa forma, desarrollar toda su potencialidad junto con la organización.*
- 3) Cuenta con los mecanismos que ayudarían a crear un ambiente de trabajo estimulante.*
- 4) Puede incrementar la participación de los miembros para que influyan en la vida activa de la organización.*
- 5) Llegaría a acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros de la organización.*
- 6) Uno de sus objetivos principales es buscar la satisfacción de los objetivos y metas de la organización.*
- 7) Su aplicación puede contarse para aumentar el nivel de entusiasmo personal y el de bienestar de la organización.*
- 8) Sus métodos pueden crear conciencia del cambio, al desarrollar mentes abiertas.*
- 9) El proceso de desarrollo organizacional puede permitir realizar cambios previstos, planeados y ordenados.*
- 10) La persona que maneje el desarrollo organizacional en una or-*

ganización, llegaría a crear un ambiente de trabajo tal que la autoridad pueda basarse en conocimientos y habilidades.

11) Un análisis de desarrollo organizacional bien logrado ayudaría a encontrar soluciones creativas a los problemas.

12) El desarrollo organizacional puede buscar el punto en que la toma de decisiones se base en fuentes de información correctas.

13) A un cierto grado de avance puede aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo, en la planeación y en la ejecución.

14) De acuerdo a su manejo podría ampliar la apertura de comunicaciones laterales, verticales y diagonales.

15) Como anteriormente se menciona, en su carácter de control puede llegar a hacer óptima la efectividad del sistema por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.

16) Por lo tanto, el administrador profesional en mi opinión: reúne todas las características y /o requisitos para ser la persona indicada y capacitada para desarrollar cualquier organización social e inducir la al cambio adaptándola al medio que le rodea.

17) Es recomendable la introducción del desarrollo organizacional en universidades nacionales en una forma más profunda y consciente de su importancia actual, para el sistema en que nos desarrollamos.

" EN CONSECUENCIA AMBAS HIPOTESIS RESULTARON PROBADAS EN SU ASPECTO DE CONCEPCION TEORICA Y EXPERIMENTAL "

3,-

BIBLIOGRAFIA.

REFERENCIAS.*

1.- ARIAS GALICIA FERNANDO

" Introducción a las técnicas de investigación en ciencias de la -
administración y del comportamiento"

México, 1980.

Ed.Trillas, S.A. 251 pp.

2.- BAVARESCO DE PRIETO AURA

" Las técnicas de la investigación " .

Cincinnati, West Chicago ILL. Dallas, N.Y. 1969. 300pp.

3.- BECKHARD RICHARD.

" Desarrollo organizacional".

México, 1973. 140 pp.

Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Trad. Jaime Lopera y Hernando Casas.

4.- BENNIS WARREN

"Desarrollo organizacional."

México, 1973. 104 pp.

Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Trad. Angel Gaos.

5.- BLAKE ROBERT y MOUTON

" El modelo del Cuadro Gerencial GRID " .

México, 1973. 133 pp.

Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Trad. Jaime Lopera y Hernando Casas.

6.- FORDYCE JACK y WEIL RAYMOND.

"Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos".

México, 1976. 168 pp.

Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Trad. Gilda Moreno Manzur.

7.- FRANKENA WILLIAM

"Ética".

México, 1965.

Ed. Hispanoamericana.

8.- GARZA MERCADO ARIO

"Manual de técnicas de Investigación".

México, 1972. 187 pp.

Colegio de México.

9.- GROSSMAN LEE

"El agente de cambio".

México, 1975. 151 pp.

Ed. Técnica, S.A.

10.- KRAMIS JOUBLANC JOSE LUIS

"Sistemas y procedimientos administrativos".

México, 1982. 144 pp.

11.- KREIMERMAN NORMA

"Métodos de investigación para tesis y trabajos semestrales".

México, 1975. 176 pp.

Ciudad Universitaria, U.N.A.M.

12.- LAWRENCE PAUL y JAY W. LORSCH.

" Desarrollo organizacional ".

México, 1973. 113 pp.

Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A.

13.- LIPPITT RONALD / WATSON JEANNE / WESTLEY BRUCE.

" La dinámica del cambio planificado ".

Buenos Aires Argentina, 1958. 311 pp.

Ed. Amorrortu Editores, S.C.A.

Trad. Sibila S. de Yujnovsky.

14.- MARGULIES NEWTON y RAIA ANTHONY P.

" Desarrollo organizacional ".

México, 1975. 795 pp.

Ed. Diana, S.A.

15.- Mc. GREGOR DDUGLAS.

" El aspecto humano de la empresa ".

México, 1975. 237 pp.

Ed. Diana, S.A.

16.- PARTIN J. JENNINGS

" Perspectivas del desarrollo organizacional ".

México, 1977 . 322 pp.

Ed, Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Trad. Luis Alberto Estrada.

17.- RIOS SALAS y ADALBERTO y PANIAGUA ADUÑA ANDRES

"Orígenes y perspectivas de la administración".

México, 1977. 210 pp.

Ed. Trillas, S.A.

18.- RODRIGUEZ ESTRADA MAURO.

" Psicología de la organización."

México, 1978. 230 pp.

Ed. Trillas, S.A.

19.- RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN

" Sinopsis de la auditoría administrativa".

México, 1981. 220 pp.

Ed. Trillas, S.A.

20.- SANCHEZ VAZQUEZ ADOLFO

" Etica ".

México, 1978. 239 pp.

Ed. Grijalbo, S.A.

- 21.- SCOT WILLIAM G. y TERENCE MITCHELL R.

" Sociología de la organización ".

Buenos Aires Argentina, 1978. 336 pp.

Ed. El Ateneo, S.A.

Trad. Aníbal Carlos Leal.

22.- TERRY GEORGE

" Principios de administración"

México, 1980. 699 pp.

Compañía editora Continental, S.A. (C.E.C.S.A.)

Trad. Alfonso Vasseur Walls, C. P.

23.- BITACORA

México, 30. de Noviembre de 1982. AÑO I. Número 11.
Facultad de Contaduría y Administración . U.N.A.M.

24.- MANAGEMENT

Revista en español
México, Diciembre 1981/ Enero 1982.
Management Today en Español.

25.- EXPANSION

Revista, México, Octubre 1981. Número 14.

26.- GARCIA FERNANDEZ RENE

Apuntes. U.N.A.M.

27.- CODIGO DE ETICA PROFESIONAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRA -
CION DEL COLEGIO NACIONAL DEL LICENCIADOS EN ADMINISTRACION --
(C.O. N.L.A.).

GLOSARIO DE TERMINOS

AMBIENTE.- se refiere al medio que rodea a la organización e indica actitudes y valores predominantes en él.

AMBIVALENCIA.- que contiene dos valores o valencias.

ANTAGONICO.- opuesto.

BUROCRACIA.- toda persona que detenta el poder central. BUROCRACIA. ADMINISTRACION/ POWER.

CONSULTOR.- Profesional mediador que interviene en una reunión de dos o más personas, actúa sobre el proceso de un grupo, organización o sistema y proporciona retroinformación acerca de una situación dada a los participantes de dicho proceso.

CONSENSO.- consentimiento.

CULTURA.- se refiere dentro de una organización, al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ella.

DIAGNOSTICO.- etapa de consultoría en la que se describe sin evaluarse, la situación actual de una persona, de un grupo o de una organización.

EFFECTIVIDAD.- se refiere a la habilidad de la organización para producir resultados externos de la misma.

EFICIENCIA.- se refiere a la forma como se desarrollan las diversas labores de la organización.

EVALUACION.- cualquier procedimiento que tienda a medir los resultados del trabajo de un individuo o de un grupo, en forma crítica y no descriptiva.

FIN.- objeto o motivo con que se hace una cosa.

GESTION.- acción de administrar.

GRUPO T.- una reunión o grupo de aprendizaje que tiene por finalidad crear una situación no estructurada en el sistema tradicional de jerarquías y valores con objeto de permitir que los asistentes capten mejor el fenómeno del proceso de grupos y las diversas relaciones humanas que dan y reciben de los otros miembros del grupo.

INCIDENCIA.- incurrir en un error.

INTRINSECA.- esencial.

LINEA Y STAFF.- se dice de una organización de línea cuando hay un grupo de personas que dependen unas de otras para la realización de sus funciones y staff cuando hay un número de personas que operan fundamentalmente como consejeros internos de toda la organización.

MEDIO.- diligencia o acción conveniente para corregir una cosa.

META.- cuantificación y delimitación en el tiempo de una acción concreta dirigida a un objetivo.

MOTIVACION.- es el proceso de iniciación de una acción consciente y voluntaria.

OBJETIVO.- es el fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la organización. Constituye una declaración de un propósito, que justifica un programa.

ORGANIZACION.- Un agregado de intereses o actividades conexas que supone un organismo de partes en forma ordenada y cuyos elementos pretenden lograr un objetivo común.

PROCEDIMIENTO.- secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir para alcanzar el objetivo del sistema. Es el lazo de unión entre todos los elementos de un sistema, ya que indica el momento y la forma en que cada uno debe participar.

PROCESO.- es aquella parte del diálogo de un grupo, que analiza cómo trabaja un grupo y el aspecto emocional del mismo.

PROFESIONAL.- aquella persona que actúa normalmente como consultor externo o interno el cual, cuenta con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento.

RETROINFORMACION.- llamado también feedback, son observaciones no evaluativas sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización.

SINERGIA.- total de energía concentrada en un grupo. **CREATIVIDAD.**