



93 2af.
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**PERSPECTIVAS DEL LICENCIADO EN
ADMINISTRACION EN LA CONSULTORIA
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ALEJANDRO PEÑA CONTRERAS

DIRECTOR:

LIC. FERNANDO KURI SANTIAGO

México, D. F.

1987.



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.

**** PERSPECTIVAS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA
CONSULTORIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL ****

INDICE

INTRODUCCION

<u>CAPITULO:</u>		<u>PAGINA:</u>
I	ANTECEDENTES HISTORICOS DEL D.O.	
I.1	HUMANO RELACIONISMO	1
I.2	ELTON MAYO	2
I.3	ABRAHAM MASLOW	6
I.4	FREDERICK HERZBERG	9
I.5	DAVID MC. CLELLAND	11
I.6	DOUGLAS MCGREGOR	13
I.7	CHRIS ARGYRIS	16
I.8	KURT LEWIN	19
I.9	SURGIMIENTO DEL D.O.	21
II	¿ QUE ES D.O. ? DEFINICION POR AUTOR.	
2.1	WARREN BENNIS	26
2.2	EDGAR SCHEIN	26
2.3	WARNER BURKE	26
2.4	RICHARD BECKHARD	27
2.5	NEWTON MARGULIES	30
2.6	ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON	31
2.7	CONCLUSION DE DEFINICIONES	32
III	METODOLOGIAS BASICAS DEL D.O.	
3.1	PAUL R. LAWRENCE	34
3.2	RICHARD BECKHARD	35
3.3	ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON	36
3.4	WARNER BURKE	37

3.5	EDGAR SCHEIN	38
3.6	RESUMEN DE METODOLOGIAS	48
IV	EL D.O. COMO ALTERNATIVA DE CAMBIO	
4.1	PORQUE APLICAR D.O.	52
4.2	OBJETIVOS BASICOS DEL D.O.	55
4.3	CAMBIO ORGANIZACIONAL	56
4.4	MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	57
4.5	RESISTENCIA AL CAMBIO	61
4.6	RÉQUISITOS PARA EL CAMBIO PLANEADO EFICAZ	63
V	EL PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA CONSULTORIA DEL D.O.	
5.1	CONOCIMIENTOS BASICOS DEL CONSULTOR	69
5.2	EL PAPEL DEL CONSULTOR EN LA ORGANIZACION	70
5.3	CONSULTORIA INTERNA	72
5.4	CONSULTORIA EXTERNA	73
5.5	LA PROFESION DEL D.O	75
5.6	FUNCION SOCIAL DEL LICENCIADO EN ADMINIS- TRACION COMO CONSULTOR EN D.O.	77
VI	PERSPECTIVAS DEL D.O	
6.1	EL D.O EN MEXICO	79
6.2	EL D.O EN LA ACTUALIDAD	81
6.3	EL FUTURO DEL D.O.	82
VII	CONCLUSIONES	84
	BIBLIOGRAFIA	88

INTRODUCCION

Desde los inicios de la Revolución Industrial, una de las principales preocupaciones del administrador, ha sido la optimización de la producción, desde ese entonces se han desarrollado una serie de metodologías para alcanzar este objetivo. Inicialmente se desarrollaron sistemas que solo contemplaban las técnicas productivas y administrativas, pero ¿Cómo alcanzar este objetivo? si no se tomaba en cuenta al factor más importante en el proceso productivo, que es el hombre mismo.

Considerando lo anterior fué así como se empezó a estudiar la conducta del hombre, dentro de la organización y se comprendió que éste era el más importante de los factores, pues de la forma en que se tomara en cuenta al mismo dependía el logro de los objetivos de la organización.

En el presente estudio, se muestra en el capítulo 1, los antecedentes históricos del D.O. , mencionando los diversos estudios, que se han efectuado acerca de la conducta del hombre y sus principales motivaciones, en un principio se creía que el hombre estaba motivado principalmente por el dinero, pero a través de diversos estudios se ha descubierto que esta hipótesis es falsa y que el hombre está motivado por varios factores, como los que se mencionan en las teorías de Maslow, Herzberg, Mc Clelland, Argyris y Lewin; cabe mencionar que estas teorías se enfocan a la aplicación práctica de la psicología organizacional.

El surgimiento del Desarrollo Organizacional, se dá en el momento en que las grandes organizaciones se enfrentan al cambio drástico y evolutivo y es así como se empiezan a desarrollar técnicas para enfrentar estos cambios. El Desarrollo Organizacional es una de esas técnicas, pero cabe aclarar, que no es la única técnica para enfrentar el cambio.

El Capítulo II, menciona las definiciones del Desarrollo Organizacional, considero que este capítulo es básico para el entendimiento de lo qué es y lo que implica un programa de esta magnitud. Adicionalmente, cabe mencionar que no existe una definición formal y clara de este tema, ya que es demasiado nuevo todavía.

Por lo que respecta al Capítulo III, se presentan las metodologías básicas del Desarrollo Organizacional, mencionando a cinco autores, los cuáles considero, expresan de una forma más clara, los pasos a seguir al momento de la aplicación del Desarrollo Organizacional.

El Capítulo IV, menciona al Desarrollo Organizacional, como una alternativa de cambio, existen otras técnicas, tales como la administración por objetivos, el desarrollo gerencial, mejorando el desempeño (Performance Excellence), etc., Asimismo se fundamenta la aplicación de un programa de Desarrollo Organizacional, el modelo de cambio, factores a los que se enfrenta.

una organización, tales como la resistencia y los requisitos para el cambio eficaz.

En los capítulos anteriores, se ha hablado de lo que es el Desarrollo Organizacional, en los Capítulos V y VI se mencionan respectivamente.

Los conocimientos básicos que debe tener un Consultor de Desarrollo Organizacional.

* Tipos de Consultoría.

* Interna y/o Externa.

En este tema menciono los pros y contras, que tiene el contratar los servicios externos de un Consultor, o el desarrollo de consultores externos.

Este estudio es sólo el inicio de lo que puede aplicar el Licenciado en Administración, en el campo de la consultoría en Desarrollo Organizacional.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- 1.1 HUMANO RELACIONISMO
- 1.2 ELTON MAYO
- 1.3 ABRAHAM MASLOW
- 1.4 FREDERICK HERZBERG
- 1.5 DAVID MC CLELLAND
- 1.6 DOUGLAS MC-GREGOR
- 1.7 CHRIS ARGYRIS
- 1.8 KURT LEWIN
- 1.9 SURGIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

1.1. HUMANO RELACIONISMO

La teoría de las relaciones humanas data de 1920, esta teoría surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros.

Ante esta situación los empresarios y los estudiosos de la administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista "psicológico".

Los Psicólogos iniciaron investigaciones sobre la selección de personal, elaborando tests (pruebas), para escoger a los mejores hombres, para las tareas concretas; relacionar aspectos físicos con el rendimiento como la temperatura, luminosidad, ruido, etc.. y establecer cuáles eran las causas del aburrimiento producido por un trabajo repetitivo.

Con todo esto se inicia un cambio de valores, los administradores abandonan la concepción Tayloriana de que lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo conocida como "concepción mecanicista" y la idea también Tayloriana de que el obrero sólo trabaja por dinero.

Los directores modifican entonces sus valores y sus modelos de supervisión, concediendo importancia a los factores humanos, se da paso a la aplicación del mé

todo científico para investigar los fenómenos industriales.

Andrés Paniagua (13) define al humano relacionismo como: "El sistema compuesto de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la administración como una ilusión de la posibilidad de producir una armonía de clases en las empresas".

1.2. ELTON MAYO

En los últimos años de la década de 1920, Elton Mayo realizó un estudio con un grupo de mujeres que trabajaba en la compañía Western Electric, en la ciudad de Hawthorne, Illinois (E.U.A.) la finalidad de éste, consistió en determinar el efecto que en su trabajo podrían tener las condiciones laborales, tales como la duración de la jornada laboral, el número y duración de los descansos, iluminación adecuada, almuerzos gratis y otros aspectos.

Las mujeres, especialmente seleccionadas para el estudio fueron colocadas en una sala especial con un supervisor y cuidadosamente observadas.

Los investigadores empezaron a variar las condiciones de trabajo, el resultado de esto, fué un aumento notable en la producción, una vez que introdujeron

todas las variables.

La siguiente fase del estudio consistió en volver al personal a las condiciones originales de trabajo, nuevamente ésto ocasionó un aumento en la producción. Ante estas circunstancias, los investigadores se vieron forzados a buscar factores que habían influido en el estudio pero que no se habían tomado en cuenta.

La conclusión a la que llegaron fué que el hecho de seleccionar a los trabajadores, motivó que éstos desarrollaron una moral muy alta y que su motivación para trabajar se había aumentado considerablemente.

Las razones que se dieron para explicar este fenómeno fueron:

1) El grupo sentía que era un grupo especial, porque se le había seleccionado para hacer un trabajo especial.

2) Las relaciones entre cada una de las personas en el grupo y entre ellas y el supervisor fueron buenas, porque cada persona tenía la posibilidad de dividirse la tarea como fuera más cómodo, tenía la libertad para trabajar a su propio ritmo.

3) El contacto social y la facilidad de las relaciones entre los integrantes del grupo hizo que la atmósfera fuera más agradable.

Posteriormente Mayo decidió realizar en forma masiva una serie de entrevistas abiertas o de profundidad, los resultados de ésta fué que se logró una comunicación abierta y se identificaron una serie de conflictos, descontentos y quejas, en este momento Mayo planteó un elemento vital para el desarrollo adecuado y eficiente del trabajo industrial: la comunicación.

Los experimentos en W. Electric definen la importancia fundamental del trabajo en la vida del hombre, lo que se consideraba como una actividad sumamente individualista, se descubre como una actividad de grupo. La reacción y las actitudes del hombre en la empresa industrial corresponde entre sí a intereses de grupo, a relaciones entre los grupos y a un esquema social de organización.

El hombre encuentra su expresión, actividad y desarrollo social dentro de las actividades productivas, y es precisamente a este nivel que su trabajo puede ser altamente satisfactorio, frustrante o enajenado.

Por otra parte y como resultado de los citados estudios, se comienza a manejar el concepto de grupo dentro de las actividades y rebazando los enunciados liberales, se comprende que la actitud del hombre, en cualquiera de las organizaciones corresponde a objetivos, necesidades y actitudes grupales.

El grupo es sin embargo, un medio de comunicación y el instrumento de contacto con el hombre, con la organización y el sistema social y así como el trabajo es actividad social fundamental del hombre, el grupo dentro de la organización es elemento concreto de expresión de esta actividad. Un tercer punto que resulta de los trabajos del equipo de Mayo, que está íntimamente relacionado con los dos anteriores y que es considerado como una de las principales conclusiones de su estudio es la importancia del factor social dentro del proceso productivo, el peso que Mayo otorgó a este factor lo hizo derivar a un juicio de valor, producto de su visión, limitada y aislante, en el sentido de la poca importancia de los factores económicos dentro de las actividades y actitudes de los trabajadores en la empresa.

Mayo desarrolló una perspectiva diferente sobre la naturaleza humana, que se puede reunir bajo los supuestos siguientes:

*1.- Las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana y las relaciones interpersonales son las que dan origen al sentido de identidad.

*2.- Como resultado de la mecanización que trajo la revolución industrial, el trabajo ha perdido mucho de su significado intrínseco, significado que se tiene -

que buscar ahora en las relaciones sociales que se dan en él.

*3.- Los empleados responden más ahora a los esfuerzos sociales de los grupos que se conforman, que a los incentivos y controles de la empresa.

*4.- Los empleados responden a la empresa en la medida en que un supervisor pueda suplir sus necesidades de pertenencia, aceptación y sentido de identidad.

Los estudios realizados por Elton Mayo, son el gérmen de varias técnicas administrativas, el Desarrollo Organizacional es una de ellas.

Sobre la base de estos resultados, se formuló una nueva hipótesis.

"La motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo, están relacionados todos con la naturaleza de las relaciones sociales entre trabajadores, y entre éstos y su supervisor". (16)

1.3. ABRAHAM MASLOW.

En el año de 1954 publicó su teoría sobre la jerarquía de las necesidades, Maslow sostenía que las necesidades son el motor del hombre; concibió las necesidades humanas en forma de jerarquía en orden ascendente de las menos a las más importantes, concluyó que cuando un conjunto de necesidades quedaban satisfechas, - - - - -

éstas dejaban de ser un motivador.

Las necesidades básicas humanas, identificadas por Maslow son las siguientes:

1.- Fisiológicas. Estas son básicas para mantener la vida humana: alimentación, agua, vestido, habitación, sueño, satisfacción sexual.

2.- De seguridad. Estas son las necesidades de encontrarse libre de peligro físico y del temor a perder un trabajo, propiedad, vestido o alimentación.

3.- De afiliación o aceptación. Puesto que los individuos son seres sociales, necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás.

4.- De estimación. Según Maslow, una vez que la gente empieza a satisfacer su necesidad de pertenecer al grupo social, tiende a querer lograr una autoestima y un aprecio proveniente de los demás. Estas producen satisfacciones como poder, prestigio, categoría y confianza en sí mismo.

5.- De autorrealización. Maslow consideraba ésta como la de mayor importancia dentro de la jerarquía. Consiste en el deseo de llegar a ser lo que cada quién considera que puede ser, es decir, maximizar el potencial de uno y el lograrlo. (7).

En la figura No. 1, podemos ver gráficamente la pirámide de necesidades.

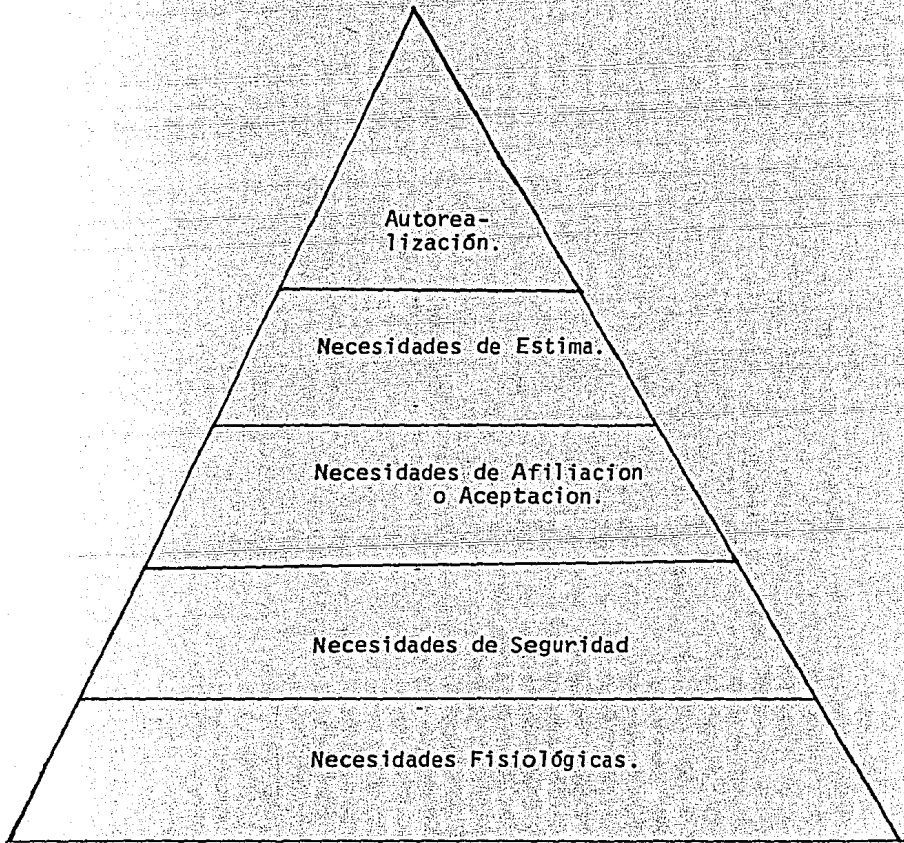


FIGURA No. 1 . PIRAMIDE DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW.

1.4. FREDERICK HERZBERG

En 1965 publicó sus investigaciones conocidas como "las motivaciones y los factores higiénicos".

Las investigaciones de Herzberg proponen encontrar una explicación de la motivación basándose en dos factores. En un grupo de necesidades, se encuentran aspectos como administración y política de la compañía en supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad laboral y vida personal.

Herzberg y Asociados encontraron que éstas eran sólo satisfactores y no motivadores. En el segundo grupo Herzberg enumeró ciertos satisfactores (motivadores) los cuáles estaban todos, relacionados con el contenido de trabajo. Estos incluían los factores de logros, reconocimiento, trabajo desafiante, progreso y ascenso en el trabajo. Su existencia produciría sentimientos de satisfacción o no satisfacción (pero no insatisfacción).

El primer grupo de factores fué denominado entre factores de "mantenimiento" e "higiene". Su presencia no motivará a la gente que se encuentra en la organización: sin embargo deben estar presentes, o surgirá el descontento. El segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son motivadores reales porque tienen el po -

tencial de poder producir un sentido de satisfacción.(14)

ESCALA DE LA SATISFACCION DUAL



Figura No 2

"Es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción, por lo contrario, satisfacción e insatisfacción, deben medirse en escalas diferentes".

Por esta razón se le denomina teoría dual.

Una implicación inmediata de esta teoría, es que las prestaciones de tipo social (seguros de vida, fiestas de fin de año, eventos deportivos, etc.) y el modelo de supervisión basado en las "relaciones humanas" y enfatizado por muchas empresas, así como la labor de las comisiones mixtas de higiene y seguridad que deben ser instituidas en cada organización, por como lograrán la satisfacción; para llegar a ella se requerirá buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores.

1.5. DAVID McCLELLAND. (17)

David C. McClelland contribuyó al entendimiento de la motivación, identificando tres tipos de necesidades básicas motivadoras. Las clasificó como necesidades motivadoras: (1) de poder, (2) de afiliación y (3) de realización. Realizó una investigación considerable sobre los métodos para probar a las personas, con respecto a estos tres tipos de necesidades, McClelland y sus asociados llevaron a cabo una investigación substancial, especialmente sobre el impulso de la necesidad de realización. La investigación sobre la necesidad de realización ha sido bastante sobresaliente y a menudo es usada por los psicólogos como un prototipo de cómo debería investigarse y descubrirse el conocimiento en las ciencias de la conducta.

Los tres impulsos- poder, afiliación y realización, son de valor especial para la ciencia de la administración y deben reconocerse para hacer que una empresa organizada funcione bien. Dado que cualquier empresa y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de realización es de gran importancia.

Necesidad de Poder.- McClelland y otros investigadores, descubrieron que las personas que poseen una alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo, con frecuencia son buenos con -

versadores, aunque a menudo les gusta discutir, mediante argumentos; son enérgicos, "boquiflojos", tercos y exigentes y disfrutan al enseñar y el hablar en público.

Las personas que tienen alta necesidad de afiliación, suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazadas por un grupo social.

Como individuos, tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, a disfrutar en sentido de intimidad y comprensión, a estar listos a consolar y a ayudar a quienes tienen problemas y a gozar la interacción amistosa con los demás.

Necesidad de Realización.- Las personas que tienen una alta necesidad de realización, poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso. Quiere ser desafiado, establecerse metas moderadamente difíciles (pero no imposibles), dar un enfoque realista al riesgo, prefieren asumir responsabilidad personal para hacer que se realice un trabajo, les gusta una retroalimentación rápida y específica en términos de cuán bien hacen las cosas, tienden a ser constantes, les gusta trabajar durante largas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso si éste ocurre, y tienden a gustar de dirigir sus propios espectáculos.

1.6 DOUGLAS MCGREGOR

McGregor es sin duda otro de los grandes pilares de la administración moderna. Realizó importantes estudios, sobre el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Sus principales aportaciones a la administración, son sin duda, la teoría "X" y la teoría "Y".

Administrador déspota o la teoría "X" sostiene que:

1o.- El ser humano normal tiene una aversión natural al trabajo y lo evitará cuantas veces pueda.

2o.- Debido a esta característica humana de la aversión al trabajo, la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada, dirigida, amenazada con castigo para lograr que realice el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.

3o.- El ser humano prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, relativamente tiene poca ambición y, por encima de todo quiere la seguridad.

La teoría "X" es un conjunto de ideas prejuiciables, que influyen considerablemente en la estrategia administrativa de un amplio sector de la industria actual.

Una gerencia a base de dirección y control independientemente de su dureza o lenidad, no basta para motivar la conducta humana, porque las necesidades que

puede cubrir provocan estímulos relativamente de poca importancia, para el comportamiento de nuestra sociedad actual. La dirección y el control son de valor limitado para "motivar" a los individuos, cuyas necesidades importantes son de carácter social y personal.

Cuando se priva a los individuos de oportunidades para satisfacer con el trabajo las necesidades que son importantes para ellos, su comportamiento se reduce solamente a:

- apatía
- indolencia
- renuencia a aceptar responsabilidades.
- resistencia a los cambios
- tendencia a ser o escuchar a la "demagogia"
- demandas excesivas de beneficios económicos.
- La teoría "X" explica las consecuencias de una

técnica administrativa particular, no señala ni describe la naturaleza humana aunque así se lo propone.

Administrador tolerante o Teoría "Y" sostiene que:

10.- El desgaste producido por el esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan normal como el juego o el descanso.

20.- El control externo y la amenaza que se

necesita para alcanzar los objetivos de la organización. El hombre tiene la autodirección y el autocontrol en el servicio de los objetivos, con los cuáles ha adquirido un compromiso.

30.- El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización.

40.- El ser humano normal emprende, en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar, sino también a buscar la responsabilidad.

50.- La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de organización, se halla ampliamente distinguida en el común de las gentes.

60.- Bajo las condiciones de la vida industrial, sólo se utiliza una parte de los potenciales de los individuos.

Estos principios suponen consecuencias sumamente heteróneas para la estrategia administrativa. Son más dinámicas que estáticas, pues indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano.

La teoría "Y" señala que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización, no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por

necesita para alcanzar los objetivos de la organización. El hombre tiene la autodirección y el autocontrol en el servicio de los objetivos, con los cuáles ha adquirido un compromiso.

3o.- El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización.

4o.- El ser humano normal emprende, en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar, sino también a buscar la responsabilidad.

5o.- La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de organización, se halla ampliamente distinguida en el común de las gentes.

6o.- Bajo las condiciones de la vida industrial, sólo se utiliza una parte de los potenciales de los individuos.

Estos principios suponen consecuencias sumamente heteróneas para la estrategia administrativa. Son más dinámicas que estáticas, pues indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano.

La teoría "Y" señala que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización, no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por

sus recursos humanos.

La Teoría "Y" nos dice que la solución a los problemas de la empresa, es responsabilidad absoluta de la gerencia, que no conoce los recursos con que cuenta.

El principio fundamental que se deduce de la teoría "Y" es el de integración, o sea creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización a realizar mejor sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. (10)

1.7. CHRIS ARGYRIS

Argyris realizó estudios para mejorar el nivel del funcionamiento psicológico de la organización, basándose en el supuesto de que si el gerente y el subordinado pudiesen actuar en una forma más madura psicológicamente, en la organización, la gente que está en ella se beneficiaría. En sus primeros estudios, Argyris (1957-1964) encontró pruebas de que los valores con los cuáles funcionan la mayoría de las organizaciones (valores piramidales), tienen la tendencia a asumir que en el empleado existe o que pueda producir un nivel de inmadurez psicológica, considerándolo irresponsable y dependiente.

Argyris encuentra una tendencia muy frecuente a que las políticas de la organización choquen en forma di-

recta con los procesos de crecimiento individual, su punto de partida es el individuo mismo, que por lo general llega a la oficina de empleos físicamente maduro, cuya madurez emocional, realismo, autocontrol e independencia pueden variar desde un alto grado de madurez hasta un profundo infantilismo.

Argyris hace notar transformaciones que ocurren conforme crece el individuo.

1o.- Cuando el individuo se mueve de un estado de pasividad, como un niño, a otro de mayor actividad, como adulto.

El niño está a merced del medio ambiente, su vida es una serie de acontecimientos que le ocurren sin haberlos escogido.

En cambio el adulto maduro ha aprendido como controlar su ambiente para que ciertos sucesos tomen el giro que él desea.

2o.- Gradualmente se rebaza este estado de niño con dependencia de cambios por sí mismo. Este proceso no tiene lugar en forma uniforme, por lo cual ciertas personas son muy independientes y otras se refugian en instituciones o gentes protectoras. Argyris consideraba que cierto grado de dependencia es saludable, ninguno de nosotros es plenamente autosuficiente.

30.- El niño cuenta con un repertorio limitado de conductas, pero conforme va creciendo, puede reaccionar ante una situación determinada de muchos modos. El adulto es menos predecible y menos adaptable que el niño.

40.- El niño tiene variedad de intereses por corto tiempo y al ir creciendo, comienza a singularizar ciertos asuntos a los que les dedica más tiempo y atención a otros.

50.- La perspectiva de tiempo en el niño es corta, le parece llena de instantes fugaces, el pasado se oculta y el futuro apenas existe, su preocupación es el presente, pero conforme crece y madura, su conducta se ve influenciada por el pasado, se preocupa por lo que puede o no suceder y procura tener acción sobre acontecimientos futuros.

60.- El niño subordinado pasa a ser subordinador, o incluso superior de otros. Una persona madura puede funcionar como superior y como subordinado, pero se considera tan capaz como el vecino para ejercer su juicio y tomar decisiones.

70.- Mientras el niño no tiene un conjunto habitual de actitudes respecto así mismo, el adulto tiene una muy buena opinión de sí mismo, e ideas bastante definidas de la clase de persona que es. Esto hace que muchas veces

el ego adulto se sienta frenado con una gerencia mecanicista.

LINEAMIENTOS DE MADUREZ

Argyris presenta tres mecanismos por los que una organización frustra al empleado maduro y asienta al inmaduro:

- 1.- La estructura formal de la organización.
- 2.- La calidad de liderazgo de la dirección.
- 3.- Controles administrativos (presupuestos, incentivos, estudios de tiempos y movimientos).

Argyris dice que la organización saludable es aquella que es capaz de alcanzar sus propios objetivos-básicos, define sus metas y planea estrategias para vencer obstáculos, en otras palabras es realista.

Lo que es mejor para el individuo, es también mejor para una organización y viceversa.

La organización ideal es aquella que da el valor correcto a sus problemas y selecciona la distribución del poder que parezca más adecuada al momento. (16)

1.8. KURT LEWIN

El padre intelectual de las teorías contemporáneas de las ciencias aplicadas del comportamiento, investigación-acción y cambio planificado es Kurt Lewin.

Su trabajo inicial en estilos de liderazgo y los experimentos en el campo de cambios planificados llevados-

a cabo durante la segunda guerra mundial, en un esfuerzo por cambiar el comportamiento del consumidor, dió origen a toda una generación de investigaciones en dinámica de grupos y a la implantación de programas de cambio.

Mucha importancia tuvieron los estudios realizados por Lewin, en la Harwood Manufacturing Company, estos estudios se enfocaron básicamente a darle una mayor importancia al trabajador en el proceso de la planeación del cambio, ya que éste a la hora de la verdad, era el más afectado por ese cambio.

La teoría de investigación-acción parte de dos supuestos propuestos originalmente por Lewin:

1o.- No hay nada tan práctico como una buena teoría.

2o.- Si quiere estudiar una organización(sistema, grupo) trate de cambiarlo.

Lewin sostenía que las organizaciones son sistemas dinámicos que no podemos entender- a menos que intervengamos en esa dinámica, la intervención debe estar basada en un modelo teórico, sobre cómo funciona el sistema y bajo circunstancias especiales, un modelo que pronostique las consecuencias de la intervención. La teoría del cambio, Lewin sostenía que para poder planear intervenciones efectivas, se necesita alguna teoría com-

pleta sobre el cambio que explique como se inicia, como se puede manejar el proceso de ese cambio, el principal problema al iniciar cualquier cambio consistió en que la gente se resiste a éste, aún cuando los fines sean altamente deseados.

Conceptualiza el cambio para un grupo u organización como un proceso de tres pasos: descongelamiento, cambio y consolidación. Lewin propuso que para que una organización pueda cambiar debe ser "despegada" o "descongelada" de su estado actual. El descongelamiento puede ocurrir como resultado de cualquiera de las actividades o integraciones. Lo más común es cuando la organización se enfrenta a información negativa que se hace oír cada vez más. Mientras la organización está todavía en un estado de descongelamiento, debe iniciar el segundo paso. El paso del cambio es el acto de modificar algo. Una vez que ha ocurrido el cambio y comienza a practicarse una nueva conducta, tiene lugar el paso final, que consiste en la consolidación. En este paso a menudo, se determina el sistema apropiado de recompensar de modo tal que la nueva conducta se refuerce y se mantenga. (16)

1.9 SURGIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Warner Burke (17) dice que el Desarrollo Organizacional tiene tres raíces históricas, todas caracte-

rizadas por ciertas metodologías, de cambio y asociadas con instituciones particulares:

10.- Entrenamiento en sensibilidad o grupo "T", asociado con el National Training Laboratories, ahora llamado NTL Institute por Applied Behavioral Science.

La aplicación de las dinámicas de grupo al aprendizaje individual via relaciones interpersonales y la retroalimentación respecto al impacto que la conducta de uno provoca en la de los demás, evolucionó a partir del trabajo de Kurt Lewin y sus asociados a fines de la década 1940.

El entrenamiento en sensibilidad comprende el análisis de las relaciones interpersonales en pequeños grupos donde la principal fuente de información y los sentimientos de los propios integrantes del grupo, ayudados por un instructor, los participantes se retroalimentan entre sí con respecto a su conducta en el grupo, y este proceso se convierte en la fuente de aprendizaje para el crecimiento y desarrollo individual. Los miembros del grupo también tienen oportunidad de aprender sobre conductas de grupo. A fines de la década de los 50's, los entrenadores en sensibilidad comenzaron a aplicar esta metodología del aprendizaje a las organizaciones. Es decir, el entrenamiento se usó con la intención de cambiar ciertos aspectos de una organización, especialmente el estilo de dirección.

Este tipo de aplicación fué el precursor de lo que hoy se conoce como Desarrollo Organizacional, como formación de equipos de trabajo.

2o.- SISTEMAS SOCIOTECNICOS.

Es el nombre que se le dá al cambio de actividades en una organización, que se relaciona con los requerimientos tecnológicos y a las relaciones sociales de las personas que participan directamente.

Dos asociados del Tavistock Institute of London realizaron un estudio en una compañía minera de carbón de Inglaterra; en el cuál se trató de solucionar un problema de cambio tecnológico. La compañía había introducido una nueva técnica para extraer el carbón, pero después del cambio aumentó el ausentismo y la producción declinó, los investigadores encontraron que la compañía había ignorado las relaciones sociales de los mineros y la importancia de estas relaciones para la moral y la productividad. El cambio tecnológico exigió una mayor división del trabajo y, por lo tanto, rompió grupos de obreros largamente establecidos.

La hipótesis que los investigadores establecieron en este estudio fué la siguiente:

"Todo sistema es simultáneamente un sistema técnico y social, si se ignora a cualquiera de los dos en -

un proceso de cambio, se invita al fracaso, ya que los dos sistemas están interrelacionados".

30.- Una investigación con retroalimentación.

Es un método que consiste en diagnosticar e intervenir en una organización mediante el uso del cuestionario- fué desarrollada en la década de los 50's, en el Institute for Social Research de la Universidad de Michigan, por Rensis Likert, Floyd Mann y Asociados. La metodología utilizada era recoger mediante cuestionarios - la información para detectar actitudes de los empleados y el estado de su moral.

Mann desarrolló un procedimiento por el que se reunían los resultados de la investigación y se informaban en las unidades "familia" de la organización, es decir, a las personas que trabajaban juntas como equipo.

Al seguir con cuidado ciertos pasos de la resolución de problemas en grupos, estas unidades familiares- (1) analizarían los resultados de la investigación a la luz de su área de trabajo, (2) planearían y luego tomarían acciones para resolver problemas identificados por la investigación, de este modo la técnica obtuvo su nombre; investigación con retroalimentación debido a - que los resultados de los cuestionarios se informan - nuevamente de manera estructurada, a las personas que proporcionaron la información, en primer lugar, dándole

la oportunidad de hacer algo para resolver los problemas que identificaron colectivamente.

Aunque estas tres raíces históricas del Desarrollo Organizacional, difieren, tienen al menos una propiedad común, y ésta ha contribuido a que las metodologías asociadas con las tres se usen hoy en el Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional es sinónimo de cambio, pero el cambio organizacional no siempre es Desarrollo Organizacional. Tres criterios son los que determinan si un cambio organizacional es Desarrollo Organizacional.

Si la intervención:

(1) Responde a las necesidades actuales de cambios experimentados por los miembros de la organización.

(2) Hace partícipes a los miembros en la planeación e implantación de los cambios.

(3) Lleva al cambio a la cultura organizacional, entonces el esfuerzo de cambio es Desarrollo Organizacional.

CAPITULO II
QUE ES DESARROLLO ORGANIZACIONAL? DEFINICIONES POR AUTOR.

- 2.1 WARREN BENNIS
- 2.2 EDGAR SCHEIN
- 2.3 WARNER BURKE
- 2.4 RICHARD BECKHARD
- 2.5 NEWTON MARGULIES
- 2.6 ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON
- 2.7 CONCLUSION DE DEFINICIONES.

DEFINICION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL,

Para poder tener una idea más clara sobre lo que es el Desarrollo Organizacional, citaré algunas definiciones:

2.1 WARREN BENNIS

"Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional, que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo al mismo cambio vertiginoso".(3)

2.2 EDGAR SCHEIN

"Desarrollo Organizacional son todas las actividades en las cuáles están embarcados los gerentes, empleados y ayudantes, los que están dirigiendo la construcción y el mantenimiento de la salud de la organización como un sistema total". (15)

2.3 WARNER BURKE

"Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio en la cultura organizacional, a través de la utilización de la tecnología de las ciencias del comportamiento, la investigación y la teoría. Más específicamente para que una intervención en una organización sea Desarrollo Organizacional debe (1) responder a una necesidad sentida por parte del cliente, (2) involucrar directa y colaborativamente al cliente en la planeación e implementación de la intervención y (3) conducir a un cambio en la cultura de la organización".(17)

2.4 RICHARD BECKHARD.

"1 Es un esfuerzo planificado 2 de toda la organización y 3- administrado desde la alta gerencia, para 4 aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio 5 de las intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, - los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento." (2)

Análisis de la Definición:

- 1.- Es un esfuerzo de cambio planificado, porque implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo.
- 2.- Que compromete al sistema integral, en un esfuerzo de D.O. que está relacionado con un cambio total como una modificación en la cultura, en los sistemas de remuneraciones o en la estrategia gerencial total. Puede haber esfuerzos de tácticas que trabajen con subpartes de la organización, pero el sistema que se ha de transformar es una organización completa y relativamente autónoma, no es necesariamente toda una empresa sino que se refiere a un sistema relativamente libre para determinar sus planes y futuro dentro de las limitaciones del ambiente.
- 3.- Administrado desde la alta gerencia, en un esfuerzo de D.O. la alta gerencia tiene una investidura personal en el programa y sus resultados, en el participan activamente en la administración del esfuerzo. Esto quiere decir que -

deben tener conocimiento y penetración con los objetivos del programa y deben apoyar activamente los métodos utilizados, para lograr los objetivos.

4. Ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización.

Para entender los objetivos del Desarrollo Organizacional, es necesario tener una imagen de cómo sería una organización "ideal", efectiva y sana.

¿Cuáles serían sus características? Muchos escritores y profesionales de este campo han propuesto definiciones, las cuáles, aunque difieren en detalles, indican un fuerte consenso de lo que es una sana organización en operación.

Richard Beckhard conceptualiza a una organización efectiva como:

a) La organización total, las subpartes principales y los individuos, realizan su trabajo en relación con objetivos y planes, para el logro de estos objetivos.

b) La función determina la forma (el problema o tarea, o proyecto, la manera de cómo se organizan los recursos humanos).

c) Las decisiones se toman por parte de las fuentes de información y cerca de ellas, prescindiendo de la ubicación de estas fuentes y dentro del cuadro de la organización.

d) El sistema de remuneraciones es tal, que los gerentes y supervisores, son recompensados y sancionados teniendo en cuenta:

Utilidades de corto término, o rendimiento de la producción, crecimiento y desarrollo de sus subordinados, creación de un grupo de trabajo viable.

e) La comunicación lateral y vertical, relativamente no se distorsiona, las personas son generalmente abiertas y dispuestas a ventilar los conflictos; comparan todos los datos pertinentes, incluso los sentimientos.

f) Hay una mínima cantidad de actividades inapropiadas de ganar/perder, entre los individuos y grupos. Se hacen constantes esfuerzos en todos los niveles, para tratar los conflictos y las situaciones conflictivas como problemas a los que se pueden aplicar los métodos de solución de problemas.

g) Hay una gran "pugna" (choques de ideas), acerca de las tareas y proyectos, relativamente poca energía gastada en conflictos por dificultades interpersonales, porque generalmente éstas se han superado.

h) La organización y sus partes, se consideran así mismas en interacción entre sí y con un ambiente más amplio. La organización es un sistema abierto.

i) La organización y sus miembros operan con una actitud "acción-investigación". La práctica gene -

ral, se orienta a crear mecanismos de retroinformación - (feedback) para que los individuos y grupos puedan aprender de su propia experiencia.

5.- El Desarrollo Organizacional logra sus objetivos, por medio de intervenciones planificadas, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Se elabora una estrategia de intervención e incursión dentro de la organización existente y de ayuda a ella; se examinan las formas actuales de trabajo, o relaciones o recompensas, las mediaciones utilizadas producen el conocimiento y tecnología de las ciencias del comportamiento, acerca de procesos, tales como la motivación - del individuo, poder, comunicación, percepción, normas - culturales, solución de problemas, fijación de objetivos, relaciones interpersonales, relaciones intergrupos y conflictos de gerencia.

2.5. NEWTON MARGULIES

"Desarrollo Organizacional, es un proceso (y una tecnología asociada, dirigida hacia el mejoramiento organizacional). El proceso y la tecnología están basados en valores, por ejemplo, reflejan un punto de vista normativo particular acerca de las organizaciones mientras, el Desarrollo Organizacional no prescribe, configuraciones organizacionales específicas, si implica un movimiento hacia la cultura organizacional, la -

cual es tanto productiva como saludable para aquéllas que viven y trabajan dentro de una organización".(12)

2.6 ROBERT BLAKE / JANE MOUTON

"El Desarrollo Organizacional enfatiza la organización entera o de sus partes vitales, desde arriba hacia abajo y a través. El Desarrollo Organizacional está basado en teorías, enfocado hacia el trabajo en equipo y emprendido por medio de enfoques de auto-ayuda, que permiten una máxima confiabilidad sobre las habilidades internas - y el liderazgo para actividades de desarrollo. Es conducido desde arriba, manejado por la línea y el staff. Las actividades de desarrollo se enfocan al sistema, a sus tradiciones, a sus precedentes y a sus prácticas pasadas, que se han convertido en la cultura de la organización, - por lo tanto, el desarrollo debe incluir a individuos, - equipos y otras unidades de la organización, más que con centrarse en una sola, excluyendo a otras.(4).

2.7 CONCLUSION DE DEFINICIONES:

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados para cada persona. Diversos profesionistas y autores han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas, otras muy distintas.

Warner Burke dice al respecto:

"No existe un acuerdo total sobre la definición de Desarrollo Organizacional entre los profesionales del área. Esta proliferación de definiciones se debe al menos a tres causas".(17)

(1) El campo del Desarrollo Organizacional es demasiado nuevo todavía, por lo que es algo vago y no formulado.

(2) El Desarrollo Organizacional no es ajeno a los valores. En realidad, en la definición de algunas personas se especifica el cambio de valores en la organización. En otro grupo de profesionales, los valores individuales difieren.

(3) La controversia contingencia versus normativa:

Se refiere a que algunos autores creen que la dirección del cambio para una organización depende, o es de una variedad de factores, especialmente del ambiente exterior. Las definiciones que reflejan este punto de vista son:

a). Cualquier acción que tomen los gerentes para mejorar el funcionamiento efectivo y eficiente de la organización. (Lawrence Lorsch).

b).- "Desarrollo Organizacional, son todas las actividades que realizan acciones que mejoran las cosas, re-

flejan la noción de cualquier cosa que funcione y que ayude a la organización sería el Desarrollo Organizacional; lo cuál no es válido, ya que la instalación de una computadora no se consideraría Desarrollo Organizacional".

Las definiciones anteriores no son suficientemente específicas, por lo que en un momento dado, pueden llegar a confundir al lector o estudioso de este tema.

Pero podemos decir de manera general que el Desarrollo Organizacional es:

- (1) Un proceso de cambio planificado.
- (2) Una estrategia educacional que pretende cambiar la cultura organizacional.
- (3) Todos los esfuerzos de cambio deben ser administrados desde la alta gerencia.
- (4) Se basa en la tecnología de las ciencias del comportamiento.
- (5) El desarrollo influye en los individuos y grupos de la organización.
- (6) Con el objetivo fundamental de aumentar la efectividad y bienestar de la organización (salud organizacional).

CAPITULO III

METODOLOGIAS BASICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- 3.1 PAUL R. LAWRENCE
- 3.2 RICHARD BECKHARD
- 3.3 ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON
- 3.4 WARNER BURKE
- 3.5 EDGAR SCHEIN
- 3.6 RESUMEN DE METODOLOGIAS.

III METODOLOGIAS BASICAS:

Dentro de las metodologías que existen en el Desarrollo Organizacional, citaré principalmente a los autores más representativos del tema, ya que citar todas las metodologías existentes no es objeto de esta investigación.

3.1 PAUL R. LAWRENCE Y JAY W. LORSCH. (9)

Diagnóstico:

Para los autores esta etapa es el punto de partida, debemos recolectar información en toda la organización mediante cuestionarios y lo principal tomar en cuenta las opiniones del personal en cuanto a sistemas y procedimientos utilizados en cada área. "Para diagnosticar pretenderemos identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones, también intentamos establecer qué variables del sistema contribuyen al problema de manera más decisiva".

Planeamiento de la Acción.

Debemos analizar qué personas están motivadas para adelantar el intento de cambio. ¿Cuáles son sus puntos de influencia y de poder en el sistema? ¿Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente?

Ejecución de la Acción.

Traslada el plan seleccionado al comportamiento real, la ejecución generalmente necesita seguir, una secuencia en el tiempo, se pueden hacer revisiones a medida que se de-

desarrolla lo planeado.

* Evaluación.

Es el último paso en el proceso de Desarrollo Organizacional y la primera fase de un nuevo ciclo consistente en comparar las metas planeadas con los resultados reales y hacer el diagnóstico de las discrepancias y de sus causas.

3.2 RICHARD BECKHARD. (2)

* Diagnóstico:

Examinar la necesidad de cambio y el estado del sistema.

* Planeación de la estrategia:

Se refiere al desarrollo de un plan para el mejoramiento organizacional, incluyendo la determinación de que sistemas se van a aplicar, en qué orden, que actividades deben iniciarse, qué recursos son necesarios.

* Educación:

Implica aquéllas fases de Desarrollo Organizacional en las cuáles una parte ó varias partes del sistema emprenden un esfuerzo, es primordialmente educativo, en vez de estar orientado hacia la acción.

* Consultoría:

Se refiere a consultoría en prácticas actuales ó planeamiento de nuevas prácticas, ya sea del sistema total ó de los subgrupos.

* Entrenamiento:

Consiste en dar asistencia especializada en la realización de actividades de entrenamiento que forman parte del programa.

* Evaluación:

Consiste en la valoración constante de los efectos de un programa de cambio en la organización total.

3.3 ROBERT BLAKE Y JANE SRYGLEY MOUTON:(4)

"Para cambiar una organización es necesario proceder en una forma ordenada y por etapas o fases".

D. O. GRID

Fase 1

Implica el estudio del cuadro gerencial GRID como un patrón teórico destinado a comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la organización.

Desarrollo del trabajo en grupo:

Fase 2

Estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo de la organización y se prueban las fórmulas del trabajo actual comparadas con el modelo del cuadro organizacional GRID para perfeccionar los métodos de solución de problemas.

Desarrollo Intergrupar.

Fase 3

Se desarrolla como la fase 2, con relación al trabajo interno entre las unidades organizadas de la empresa, donde la cooperación y la coordinación, son vitales para el éxito.

Desarrollo de un modelo estratégico.

Fase 4

Se dedica básicamente al estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal para la organización, ne-

cesario para lograr una lógica dirigida, hacia la rentabilidad como condición previa para el impulso máximo.

*Ejecución del modelo estratégico ideal.

Fase 5

Incluye tácticas de ejecución para convertir la organización de lo que ha sido y en lo que será, bajo un modelo de estrategia ideal para la empresa.

* Crítica sistemática.

Fase 6

Mide los cambios en la prefase I a la post-fase 5 para evaluar y estabilizar la realización y para la determinación de nuevas metas y objetivos de realizaciones en el futuro.

3.4 WARNER BURKE (11)

"Los puntos centrales del Desarrollo Organizacional, son la conducta individual y las relaciones interpersonales de los grupos. El cambio de la conducta individual es el preludio al cambio y al mejoramiento de la conducta interpersonal y entre grupos la necesidad del Desarrollo Organizacional, surge ante la presencia de rivalidades poco saludables entre las personas y entre los grupos, del conflicto destructivo y ante la falta de cooperación en cuestiones que necesitan estar coordinadas, en efecto el Desarrollo Organizacional es necesario cuando los miembros de la organización no están bien adaptados a trabajar entre sí". Para el autor el proceso de Desarrollo Organizacional incluye seis pasos:

1.- Entrada: Ocurre cuando la organización cliente, llega a la conclusión de que necesita ayuda, debido a la existencia de problemas interpersonales.

2.- Contrato: Del llamado al consultor de desarrollo Organizacional resulta un contrato que especifica lo que debe hacerse.

3.- Recolección de datos: El Consultor de Desarrollo Organizacional recoge datos sobre la organización, de los miembros de la misma, de los documentos organizacionales y de la observación para realizar un diagnóstico.

4.- Análisis de datos: Cuando el Consultor comunica el análisis de datos, tiene lugar la retroalimentación.

5.- Intervención: La retroalimentación de información, puede resultar en la intervención, como formación de equipos, entrenamiento y cambios estructurales.

6.- Evaluación: Finalmente, el proceso de Desarrollo Organizacional se evalúa para verificar los resultados.

3.5 EDGAR SCHEIN (16)

Desarrolló una clase especial de consulta, a la que llamó Consultoría de Procesos (C-P), la consideró como una de las actividades esenciales que se realizan

al comienzo de todo esfuerzo de Desarrollo Organizacio -
nal.

"El Desarrollo Organizacional es una clase de pro -
grama planeado para toda una organización, pero sus partes
componentes, suelen ser actividades que el Consultor lle -
va a cabo con individuos o con pequeños grupos".

La consultoría de procesos no presupone que el ge -
rente o la organización sepa lo que está mal, lo que se -
necesita o lo que el Consultor debe hacer. Todo lo que -
se requiere para que el proceso comience constructivamen -
te es un propósito de alguien de la organización para me -
jorar el modo de hacer las cosas en ésta.

El modelo de Desarrollo Organizacional que E. -
Schein propone es el siguiente:

I.- *Contacto inicial: El contacto inicial se -
hace cuando alguien de la organización, cliente, se inte -
resa que haya una intervención externa para que diagnos -
tique los problemas de la organización.

El cliente indica que cree que no está solucio -
nando con los procedimientos organizacionales normales o
que él ve la carencia que no puede ser remediada con los re -
cursos organizacionales normales.

II.- *La reunión Exploratoria:

Definición del contrato formal y del contrato -
psicológico: la reunión exploratoria suele hacerla el --

cliente de contacto, uno o más de sus asociados y el Consultor. El Consultor y el cliente deciden en una reunión preliminar qué personas deberán asistir a la reunión.

En esta reunión se definen cuáles serán los honorarios que se le cobrarán a la compañía.

La consultoría de procesos empieza realmente con el contacto inicial, en esta etapa el Consultor de Procesos empieza a hacer una serie de preguntas para diagnosticar. Los propósitos de la reunión exploratoria son:

- a). Determinar con más precisión el problema.
- b). Estimar si es probable que la intervención del Consultor preste alguna ayuda a la organización.
- c). Estimar si el problema es de interés para el Consultor.
- d). Planear los siguientes pasos:
 - 1.- Precisar y resaltar aspectos del problema presentado.
 - 2.- Comprobar que tan abierto y franco está dispuesto a ser el cliente de contacto.

El Contrato Formal:

El contrato tiene dos aspectos: la decisión formal sobre cuánto tiempo se dedicará a la consulta, qué servicios se irán prestados y cuáles serán el monto y la forma de pago.

El Contrato Psicológico:

Se define, qué espera ganar el cliente con la relación y qué espera ganar el Consultor.

Es importante, tanto para el cliente como para el Consultor, explorar ámbos aspectos del contrato, no sólo el formal.

Un punto que debe tomar en cuenta el Consultor de Procesos es que deberá permanecer dentro de los límites de los proyectos de trabajo que haya establecido el grupo, no intervendrá en cosas interpersonales ó procesos del grupo a menos que éste acceda a tal exploración.

III * Selección del lugar y método de trabajo.

En la fase final de la reunión exploratoria ó en las reuniones subsiguientes a ésta, el Consultor de Procesos, seleccionará dónde va a trabajar, determinará la distribución del tiempo de la consulta y el método de trabajo que se usará y establecer provisionalmente las metas u objetivos que han de alcanzarse en la parte seleccionada.

El lugar:

La elección de que va a observarse y cuándo debe hacerse en colaboración con el cliente.

El Consultor debe emprender un proceso de observación concentrado y de retroinformación dónde el observador y el observado haya acordado investigar los procesos interpersonales

les para mejorarlos.

El lugar escogido debe estar lo más cerca posible de la -
cumbre de la organización ó del sistema clientes.

Las razones para empezar a observar en el más alto nivel
son dos:

1o.- Cuánto más alto sea el nivel, mayor probabilidad
habrá de poder observar en acción los valores, normas y ob-
jetivos básicos. Los niveles más altos son los que deter-
minan el carácter de la organización y, en definitiva, los
criterios para el funcionamiento organizacional eficaz.

2o.- Cuánto más alto sea el nivel, tanto mayor será el
fruto que se logre en cualquiera cambios de procesos que -
se hayan de realizar. El Consultor debe buscar el lugar o
grupo de personas que considere potencialmente más influyen-
tes sobre el resto de la organización. Por lo general el
grupo resulta serlo, es el grupo ejecutivo de más alto ni-
vel.

3o.- Debe escogerse un lugar dónde sea fácil observar
los procesos interpersonales y de grupo.

Esta condición se cumple en una reunión semanal ó mensual
del grupo gerencial ó en una actividad periódica en la que
dos ó más miembros del grupo principal que se observa coo-
peran en el despacho de negocios.

4o.- El lugar escogido debe ser uno dónde se realice
verdadero trabajo: las reuniones regulares del comité ó -
grupo de trabajo son ideales, porque el Consultor, no sólo
ve a los miembros de la organización en un papel más natu-
ral, sino que se entera de la clase de trabajo en que es

tán comprometidos los miembros.

METODO DE TRABAJO:

El método de trabajo escogido debe armonizar lo más posible con los valores en que se funda la consultoría de procesos, esta elección debe hacer que el Consultor esté al máximo visible y listo para interacción.

IV. RECOLECCION DE DATOS:

El autor cita tres diferentes métodos para la recolección de datos que son:

*Observación Directa.

* Entrevistas individuales ó de grupos.

* . Cuestionarios ó algún otro tipo de exámen que deba ser contestado.

Las preguntas que debe tener el cuestionario depende de la naturaleza del problema y de las observaciones que el Consultor haga.

El rasgo común en las entrevistas es la preocupación que el Consultor debe tener por la eficacia organizacional. Siempre se trata de determinar que clase de cosas ayudan a ser más eficaz a una persona, a un grupo, ó a una entidad, y qué clase de cosas minan e impiden la eficacia.

Las preguntas deben ser comprensibles, pertinentes, con significado y francas.

El entrevistado debe ser capaz de interpretar sus propias respuestas, no debe hacer preguntas engañosas, significados ocultos, obscuras interpretaciones ó cosas semejantes.

El modo que emplee para recoger datos y la clase de preguntas que haga, darán al Consultor la oportunidad de intervenir constructivamente.

V.- Intervención.

El modo empleado para recoger datos constituye una intervención y la clase de intervención que uno escoja revelará nuevos datos derivados de la reacción suscitada por la intervención, por lo tanto la separación de estos procesos es, básicamente, una cuestión de punto de vista, ó el marco de referencia.

El autor dice que las intervenciones que puede hacer un Consultor de Procesos no deben ser clasificadas rigidamente, sugiere una clasificación amplia:

1o.- Intervenciones en la elaboración del órden del día:

- a). Preguntas que dirigen la atención a los problemas interpersonales.
- b). Períodos del análisis del proceso.
- c). Revisión del órden del día y procedimientos de comprobación.
- d). Reuniones dedicadas al proceso interpersonal.
- e). Aportes conceptuales sobre temas referentes al proceso interpersonal.

El propósito de esta intervención es hacer que el grupo perciba sus propios procesos internos y suscitar en el grupo algún interés por el análisis de estos procesos.

2o. Retroinformación de Observaciones y Otros Datos.

- a). Retroinformación a grupos durante el análisis del proceso ó durante el tiempo ordinario de trabajo.

b). Retroinformación a individuos después de reuniones - o después de la acumulación de datos.

A). Básicamente existen dos tipos de circunstancias que requieren este tipo de intervención, la primera sería la situación de un grupo que ha convenido en realizar una reunión para discutir procesos interpersonales y además ha acordado que el Consultor examine las reacciones y sentimientos individuales de los miembros del grupo. La retroinformación de los resultados sirve entonces como orden del día inicial para la reunión.

El segundo caso sería la situación en la que un grupo ha aprendido a discutir procesos interpersonales y ha llegado a sentir la necesidad de complementar tal discusión con clases de retroalimentación más personales.

B) Es una intervención en la cuál se han recogido algunos datos sobre el individuo (en una entrevista o por observación directa), el individuo ha indicado que está dispuesto a escuchar tal retroinformación. Para que la retroinformación sea eficaz, el Consultor debe ser capaz de hacer las preguntas apropiadas, observar el comportamiento que debe ser observado y dar la retroinformación de manera que facilite al receptor aprender de ella.

3.- Entrenamiento o asesoría de individuos o grupos.

Dar retroinformación a individuos o a grupos, lleva casi siempre a sesiones de entrenamiento o asesoría.

En esta fase se pretende hacer que las personas más indicadas en la información adecuada sobre las tareas que se tienen que realizar en el momento más oportuno y bajo las actitudes y prácticas de resolución de problemas más apropiadas.

4o. Sugerencias estructurales:

a). Relativas a la organización de grupos.

b). Relativas a las pautas de comunicación ó interacción.

c). Relativas a la distribución del trabajo, la asignación de responsabilidad y las líneas de autoridad.

E. Schein dice que esta clase de intervención, viola las disposiciones ó principios básicos del modelo de consulta de procesos. El Consultor se halla muy pocas veces en condiciones de indicar cómo se debe distribuir el trabajo, como se deben alterar las pautas de comunicación ó como se deben organizar los comités, lo que más puede hacer es ayudar al Gerente a evaluar las consecuencias de las diferentes alternativas ó sugerir medidas que no se hayan considerado.

VI.- Evaluación de resultados.

La meta final de todo esfuerzo de Desarrollo Organizacional es, lograr un mejor funcionamiento organizacional.

Con los esfuerzos del Desarrollo Organizacional que impli - can C-P, se trata de lograr esta eficacia, cambiando algunos de los valores de la organización y aumentando las habilitades interpersonales de los principales gerentes.

La evaluación se va a hacer en base a los valores que se han cambiado y las habilidades adquiridas por los integrantes de la organización.

Valores y Habilidades que se han de cambiar mediante la

Consulta de Procesos.

VALORES:

El valor individual más importante que se debe cambiar en todo esfuerzo de Desarrollo Organizacional que implique Consultoría de Procesos (CP), se refiere a la relativa atención prestada al trabajo frente a los asuntos humanos. El problema para el Consultor de Procesos es cambiar este valor: hacer sentir al Gerente que las relaciones humanas y el manejo de los acontecimientos interpersonales y de grupo son, por lo menos, tan importantes como la inmediata ejecución de la tarea ó trabajo.

Schein dice: "Las organizaciones no son más que redes de relaciones humanas. Si estas redes no funcionan eficazmente, no hay nada con que llevar a cabo las tareas que han de cumplirse". El segundo valor que ha de cambiar, se refiere a la relativa atención prestada al contenido del trabajo y la estructura de la organización frente al proceso de organización del trabajo.

El tercer valor se refiere a la relativa atención prestada a la producción lograda a corto plazo frente a la eficacia a largo plazo.

En esta fase el Consultor de Procesos tratará de concientizar a los Gerentes de que no sólo deben de dedicarse completamente a producir, si no deben de tomarse en cuenta las relaciones interpersonales eficaces, aunque esto parezca pérdida de tiempo, ésto ayudará a una realización final de la tarea en forma más rápida y más eficaz.

El cuarto valor que el Consultor de Procesos debe implementar en la organización es la aplicación de un diagnóstico continuo, tanto de la organización como del medio ambiente.

Esto obedece a que en las organizaciones y en el medio ambiente hay un proceso constante y evolutivo del cambio. En resumen, el Consultor de Procesos deberá cambiar las actitudes y valores del Gerente en el sentido de que éste adopte un sistema en el cuál se preocupe por los problemas humanos, más preocupación por los problemas procesales, por la eficacia a largo plazo, por el diagnóstico continuo. Una forma de evaluar los resultados del cambio organizacional, es el detectar hasta que punto los Gerentes han adoptado estos valores y la forma que los han aplicado en sus áreas de responsabilidad.

HABILIDADES:

Schein hace énfasis en que la habilidad más importante que se debe transmitir al cliente, es la habilidad para diagnosticar sus propios problemas interpersonales, de grupo y organizacionales.

El Consultor de Procesos observará las habilidades que ha adquirido el cliente para diagnosticar sus propios problemas, así como la aplicación de los valores adquiridos.

RESUMEN DE METODOLOGIAS:

En el cuadro comparativo (pp. 51), podemos apreciar lo siguiente:

1. No existe una metodología convencional para implantar un programa de cambio organizacional.
2. Existen metodologías más formales que otras, esto lo podemos apreciar con los autores Edgar Schein, Warner Burke, ya que contemplan aspectos tales como:

-Contacto inicial ó entrada.

Definición del contrato formal y psicológico.

Considero que estos dos puntos son fundamentales, para todo proceso de cambio, ya que en el contrato formal se define lo siguiente:

1. El tiempo estimado para implantar el programa de Desarrollo Organizacional.

2. Qué servicios serán prestados.

3. El costo del programa y su forma de pago.

4. Considerar lo que el cliente espera obtener, una vez ya establecido el programa de cambio.

3o. En el cuadro (pag.51), podemos apreciar cuatro etapas fundamentales para todo proceso de cambio.

1. DIAGNOSTICO

Esta etapa consiste en recolectar información, mediante entrevistas, observación directa, cuestionarios, consulta de documentos y juntas exploratorias, para efectuar un cambio no es necesario realizarlo en toda la organización, se puede involucrar tan solo el área ó áreas que presenten un mayor índice de problemas y/o cambios constantes en el medio externo.

2. PLANEACION

En esta fase se puede apreciar en casi todas las metodologías mencionadas anteriormente. Una vez que se ha diagnosticado a la organización, se procede a definir la estrategia mediante la cual se pretende analizar los puntos siguientes:

-Definir el objeto del cambio.

-Alternativas

-Efectos

-Costos

- Riesgos
- Resistencia al cambio.
- Evaluar el potencial de cambio.
- Programar actividades.
- Personal al que se va a involucrar en el programa.

ma.

- Tiempo estimado para la implantación del cambio.
- Recursos con los que cuenta la empresa.

3.- La fase siguiente es la implantación del cambio en el cuadro comparativo (pag.51). Esta fase se denota como:

- Ejecución de la acción.
- Educación.
- Implantación del modelo estratégico ideal.
- Intervención.

En esta se traslada a la organización el plan con el que se pretende cumplir el objetivo fundamental de cambio. En esta fase se formarán equipos de trabajo, así como se implantará un programa de entrenamiento, logrando así un cambio estructural continuo.

4.- La siguiente y última etapa, es la de evaluación; consiste en comprar los resultados reales con los planeados, así como el análisis y diagnóstico de las discrepancias.

CUADRO COMPARATIVO POR AUTORES

PAUL R. LAWRENCE	R. BECKHARD	BLAKE - MOUTON	WARNER BURKE	EDGAR SCHEIN
DIAGNOSTICO	DIAGNOSTICO	GRID ADMVO.	ENTRADA	CONTACTO INICJAL
PLANEAMIENTO DE LA ACCION	PLANEACION DE LA ESTRATEGIA	TRABAJO EN EQUIPO.	CONTRATO	REUNIONES EXPLORATORIAS: DEFINICION DE LA RELACION CONTRATO FORMAL Y PSICOLOGIO
EJECUCION DE LA ACCION	EDUCACION	DESARROLLO INTERGRUPO	RECOLECCION DE DATOS	SELECCION DEL LUGAR Y METODO DE TRABAJO
EVALUACION	CONSULTORIA	DESARROLLO DE UN MODELO ESTRATEGICO IDEAL	ANALISIS DE DATOS	RECOLECCION DE DATOS Y DIAGNOSTICO
- - - - -	ENTRENAMIENTO	IMPLANTACION DEL MODELO ESTRATEGICO IDEAL	INTERVENCION	INTERVENCION
- - - - -	EVALUACION	CRITICA SISTEMATICA.	EVALUACION	EVALUACION DE LOS RESULTADOS TERMINACION DEL COMPROMISO.

CAPITULO IV

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ALTERNATIVA DE CAMBIO.

- 4.1 PORQUE APLICAR DESARROLLO ORGANIZACIONAL**
- 4.2 OBJETIVOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**
- 4.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL**
- 4.4 MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**
- 4.5 RESISTENCIA AL CAMBIO**
- 4.6 REQUISITOS PARA EL CAMBIO PLANEADO EFICAZ.**

4.1 PORQUE APLICAR DESARROLLO ORGANIZACIONAL. (51)

En la actualidad en medio de constantes cambios, la transformación técnica no se detiene ya que los procesos de fabricación y comunicación, así como los medios computarizados, hacen que la vida transcurra con una rapidez de tal manera que el elemento humano se ve en la necesidad constante de actualizarse, a este fenómeno se le ha llamado cambio, signo característico del futuro.

Un cambio puede ser evolutivo, como medio actualizador y reforzante del progreso del que no puede quedar fuera de todo ser humano, comunidad, organización, sociedad o nación, pues la contemplación del cambio debe ser una preocupación constante para evitar la obsolescencia y la marginación.

Las organizaciones no pueden resistir la devastadora rapidez del cambio, mucho menos avanzar a la par con él, sin alteraciones fundamentales de la manera como manejan su ambiente y del modo de dirigir las operaciones principales de la organización.

El Desarrollo Organizacional no es una especie de adorno, como un nuevo artefacto brillante, ni apreciable porque su sistema de valores, se parezca a nuestra ética. El Desarrollo Organizacional es necesario siempre que las organizaciones luchen por sobrevivir en las condiciones de un cambio crónico.

Las condiciones básicas que crean la necesidad de emplear un sistema del tipo del Desarrollo Organizacional son:

EL AMBIENTE

El Desarrollo Organizacional pretende adaptar a la organización a los constantes cambios que ocurren en el exterior de ésta, las cuatro principales características del ambiente son:

- 1.- Interdependencia en vez de competencia.
- 2.- Facilidad y seguridad, en vez de turbulencia e inseguridad.
- 3.- Empresas de gran magnitud en vez de empresas pequeñas.
- 4.- Empresas complejas y multinacionales en vez de empresas simplemente nacionales.

SOCIEDAD CAMBIANTE.

La Sociedad también cambia, el mundo de los consumidores, de los productos y servicios de la empresa, nunca cambiará si no hubiese ninguna competencia. El ambiente de la compañía sería estático, el mundo externo cambia, aparecen, - nuevas necesidades y deseos. Las antiguas necesidades y - deseos disminuyen y desaparecen.

Los cambios fuera de la compañía obligatoriamente precisan cambios dentro de la misma, si se requiere competir y lograr los objetivos de las utilidades.

UTILIDADES POR MEDIO DE LAS PERSONAS.

A medida que los miembros de la empresa trabajan para lograr sus objetivos de utilidades, se van desarrollando patrones sobre cómo deben efectuarse los trabajos, se determinan los objetivos operacionales, se desarrollan los procedimientos y se establecen las rutinas.

Se establecen los formalismos, estatutos y reglamentaciones. Se formulan las políticas, surgen las normas y los estándares, se logra el orden y resultan los métodos, se prevé el futuro, con base a las tendencias del pasado y los sucesos predecibles del futuro. Se imprimen, se fijan y determinan las actitudes, suposiciones, creencias y lealtades.

Todos estos elementos conforman la cultura organizacional. La cultura es tan real para la operación y sano funcionamiento de una compañía como su objetivo. La cultura organizacional proporciona una base intelegible para el orden y la regularidad, para la forma de como debe de conducirse una empresa.

UTILIDADES POR MEDIO DE PRODUCTOS.

Un elemento universal en la organización, es la presencia de su razón de ser.

Las empresas innovan, producen y distribuyen productos y/o servicios, para satisfacer las necesidades y/o deseos de la sociedad. El hacerlo de tal forma que se pueda apreciar la intervención hecha en la compañía. El objetivo principal- las utilidades- proporciona a la compañía su fuente principal de fuerza para innovar, cambiar y -

progresar.

Si un negocio gana dinero, el capital necesario para su inversión, se obtiene por medio de sus utilidades y éste respalda su continuidad, se crea un nuevo capital para su inversión. Se han logrado así las condiciones que pueden estimular innovaciones adicionales, mayor producción y aún mayor satisfacción de necesidades y deseos en las personas. Esto es, consumidores, empleados y gerentes. Por tanto, el negocio logra su objetivo, a medida que contribuye a satisfacer las necesidades de la sociedad.

4.2 *OBJETIVOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL(5)

Los objetivos del Desarrollo Organizacional surgen a partir del diagnóstico, pero sin embargo, existen objetivos básicos que pueden o no ser aplicables a los programas de Desarrollo Organizacional; éstos básicamente son:

- * Optimización de los recursos humanos.
- * El diseño o rediseño de las estructuras y procedimientos que faciliten el flujo de la comunicación y que las decisiones se tomen más cerca de las fuentes de información.
- * El desarrollo de sistemas de recompensas que se relacionen con las jerarquías de necesidades en la motivación humana.
- * Participación de las personas en las decisiones que afectan de manera directa.
- * La creación de un ambiente de trabajo humanísticamente orientado.
- * Desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e inclusive interpersonales.

* Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.

*Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, obtenida de los puntos de contacto e interacción entre ellas.

*Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.

*Estimular las emociones y sentimientos de las personas.

4.3 *CAMBIO ORGANIZACIONAL. (5)

Fernando Achilles define el cambio como la modificación de un estado, condición o situación. "Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos".

Las organizaciones han enfrentado en alguna forma el fenómeno del cambio, algunas se han adaptado a él, pero otras no han sabido enfrentarlo, trayéndoles drásticas consecuencias.

Las organizaciones deben de tener la capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y sus efectos a ésta misma, adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios.

Alvin Toffler (1970), 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".

Bennis (1966) dice al respecto: "Los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad a tales cambios resulta cada vez más importante, determinante de la supervivencia".

Una forma de enfrentar el cambio vertiginoso, es empleando la estrategia del Desarrollo Organizacional.

La definición de Warren Bennis nos enfoca claramente lo que el Desarrollo Organizacional hace para enfrentar este problema. "El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional, que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las áreas tecnológicas, los mercados y los varios retos incluyendo el mismo cambio vertiginoso".

4.4 MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL (17).

Warner Burke describe un modelo simplificado de cambio organizacional, que muestra los pasos básicos necesarios para adaptar a la organización al medio ambiente. La figura No. 2, describe los siguientes aspectos del proceso.

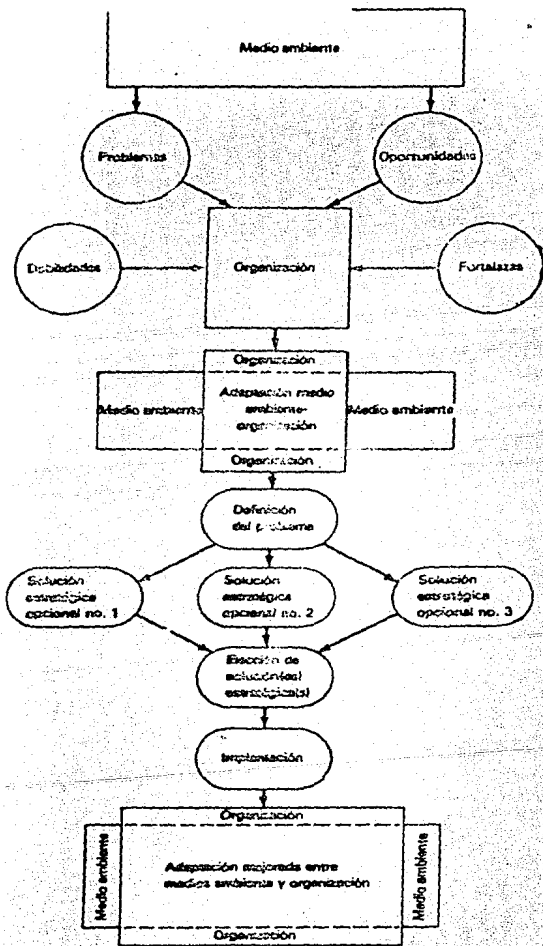


Figura No. 2. Modelo de Cambio Organizacional.

I EL MEDIO AMBIENTE

Del medio ambiente, surgen las demandas externas que se plantean a la organización estas demandas, incluyen - - -

oportunidades, problemas o limitaciones.

OPORTUNIDADES.

Son aquellos eventos, tendencias o posibles estados futuros que facilitan la realización de la misión de la organización y que permiten lograr sus objetivos. La oportunidad deseada, es la demanda por los productos, programas y servicios de la organización.

LIMITACIONES.

Incluye problemas, amenazas y requisitos impuestos, los que contrariamente, pueden retardar la realización de la misión y objetivos organizacionales.

El medio ambiente se fracciona en tres partes fundamentales:

- * Medio ambiente social
- * Medio ambiente político
- * Medio ambiente económico.

II ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS DEBILIDADES.

Para responder efectivamente a los desafíos de su medio, una organización explota sus fuerzas y si puede, sus debilidades para hacerlo debe conocer cuáles son:

Podemos definir a las fortalezas como atributos organizacionales que le permiten desempeñarse bien y debilidades cómo aquellos atributos que la obligan a desempeñarse pobremente.

III ADAPTACION MEDIO AMBIENTE ORGANIZACION.

Siempre que las oportunidades y problemas del medio ambiente estén yuxtapuestas con las fortalezas y debilidades de la organización, se puede determinar si existe

una buena o mala adaptación entre el medio ambiente y la organización. Una buena adaptación, significa que la organización es capaz de satisfacer las demandas, con una adecuada oferta de productos, sin hacer demasiados cambios en la estructura, procesos y comportamientos.

IV DEFINICION DEL PROBLEMA.

Consiste en definir los problemas y oportunidades que pueden afectar a la organización positiva o negativamente. La definición del problema conduce a una serie de soluciones estratégicas opcionales, que especifican las formas en que la organización puede buscar una mejor adaptación a su medio ambiente.

V SOLUCION ESTRATEGICA OPCIONAL.

Las respuestas tentativas, se agrupan en forma de soluciones estratégicas opcionales, una de ellas siempre debe permanecer como está, tal opción tiene un valor absoluto y comparativo al esbozar las futuras implicaciones de no tratar de cambiar la adaptación, entre medio ambiente y organización, la opción de permanecer como está, ayuda a demostrar las ventajas comparativas de las demás. El valor absoluto de la opción de permanecer como está, consiste en que señala las consecuencias de no cambiar.

VI ELECCION DE SOLUCIONES ESTRATEGICAS.

Una de las opciones se selecciona como la solución estratégica, la que maximizara la adaptación entre organización y medio ambiente, no es fácil decir que se debe seleccionar la solución estratégica opcional que mejore la adaptación entre organización y medio ambiente, toda organi

zación se enfrenta constantemente a una serie de limitaciones que restringen lo que parece viable en un momento dado, pero sin embargo se debe tomar la solución estratégica oportunamente y considerando que sea la opción con menor incertidumbre.

VII IMPLANTACION DE LA SOLUCION.

La realización de un cambio organizacional, como la implantación de cualquier decisión, que tenga implicaciones complejas, debe ser programada. El programa consistirá en la lista de recursos que serán necesarios para efectuar el cambio, así como un calendario de fechas en que se realizarán las actividades.

VIII ADAPTACION MEJORADA ENTRE MEDIO AMBIENTE Y ORGANIZACION.

Una vez que se ha implementado la solución estratégica seleccionada, se le dará un cuidadoso seguimiento al programa, renovarlo constantemente, en respuesta a los éxitos y fracasos obtenidos, o en base a los constantes cambios en el medio ambiente.

4.5 RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL: (17)

Warner Burke dice al respecto "El problema de la adaptación concierne al diseño organizacional, la respuesta puede encontrarse en una revisión de la estructura y de los factores que afectan al programa de cambio".

Cualquier cambio en la organización es probable que --

afecte a algunos, la estructura organizacional, consiste en una serie de puestos y de las relaciones entre éstos. Lawrence y Lorsch (dicen que la organización no es un sistema mecánico en que pueda cambiarse una parte sin efectos concomitantes en las otras). Por lo contrario un sistema organizacional, comparte con el sistema biológico la propiedad de una marcada interdependencia entre las partes de tal manera que un cambio en una parte cause impacto en las otras.

Desde el punto de vista psicológico, la resistencia al cambio puede ser causada por:

- a) Mecanismos de negación de la realidad.
- b) Percepción selectiva: tendencia a percibir todo aquello que es agradable.
- c) Desconfianza: poca claridad en los nuevos rumbos, de las consecuencias del cambio en perspectiva.
- d) Recelo de perder las cosas buenas actuales.
- e) Inseguridad personal.
- f) Necesidad de evitar la ansiedad suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuánto a los resultados finales del cambio.

Existe la probabilidad de que si se hace un cambio en la estructura organizacional se experimenten las siguientes consecuencias provocadas por el cambio organizacional.

1o.- Ningún cambio en su posición social.

2o.- Un progreso en su posición social.

3o.- Una degradación en su posición social.

Las expectativas de las personas sobre su **posición social** son las que probablemente afecten sus **actitudes** frente al cambio organizacional.

La expectativa de que la **posición social** no será afectada, es probable que resulte una **posición neutral** frente al cambio.

Aquéllos que preveen un **mejoramiento** en su **posición**, por supuesto, serán **entusiastas**, adeptos al cambio.

Las personas que se sienten **satisfechas** en sus **puestos**, se encuentran en una **alta posición** en las **operaciones** actuales y están conformes con su **nivel de poder (autoridad)**, **posición** y **salario** pueden considerar **perturbadora** cualquier **proposición** al cambio. Estas personas **pueden pensar** que cualquier cambio será para **empeorar**.

Es necesario que la **alta gerencia** indique la **necesidad** del cambio, también debe explicar los **cambios** que se van a realizar, así como **infundir** a los **empleados** **confianza** y **aceptación**. La **forma** más segura de lograr estos dos fines es **consiguiendo** tanto la **cooperación**, como la **participación** del personal que será **afectado** por el cambio.

4.6 REQUISITOS PARA EL CAMBIO PLANEADO EFICAZ.

Fernando Achilles de Farias M. (5) en su obra cita, "El cambio, para ser planeado y para ser eficaz, **precisas** satisfacer **siete** requisitos fundamentales":

Los tres primeros requisitos son inherentes al **aspecto** de

contacto consciente con la realidad, y las cuatro últimas inherentes a las condiciones para asegurar de hecho el cambio.

1. Requisitos del contacto con la realidad:

A).- IDENTIDAD

En esta etapa se trata de hacer un análisis exhaustivo de las áreas de la organización:

* Determinar hasta que punto los directivos conocen a la empresa.

MERCADOTECNIA

* Que posición ocupa la empresa, en su mercado actual.

* La imagen que refleja la empresa a los clientes es la adecuada?

* Análisis de las fuerzas y debilidades de los productos.

* Se cuenta con un departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos.

PRODUCCION

* Se cuenta con la tecnología adecuada para la producción óptima de los productos?

* Se puede mejorar la calidad de los productos?

* Se cuenta con la estructura adecuada para producir óptimamente los productos?

* Existe dependencia tecnológica excesiva?

FINANZAS

*Cuál es el objetivo financiero de la organización?

* Análisis de la organización desde que fué creada, hasta la actualidad, en función de capital, utilidades, pérdidas, recursos financieros, recuperación de inversión.

RELACIONES INDUSTRIALES:

- * Cómo desarrolla la empresa a su personal.
- * Análisis de salarios y beneficios de la empresa en relación al mercado.
- * Análisis del ambiente en la organización.
- * La comunicación de la organización es adecuada.
- * Análisis de rotación del personal.

B).- ORIENTACION

En esta etapa se trata de averiguar, saber o determinar sobre objetivos, rumbos y direcciones.

- * Cuál es la misión de la empresa, su finalidad primera y última.
- * Cuáles son las suposiciones básicas para los próximos dos años, cinco años, diez años?
- * Qué es lo que se pretende a C.P. MP y L.P.
- * Cuáles son los planes y programas principales?

C).- SENSIBILIDAD REALISTA:

Es la capacidad de percibir modificaciones en la realidad externa ó interna, como por ejemplo:

- * Detectar que está sucediendo en el entorno de la empresa y dentro de ella.
- * Cuáles son los nuevos cambios en el entorno y en repercusión en la empresa.
- * Detectar si se tiene una idea clara sobre la realidad externa e interna de la empresa.

* Determinar si los sistemas y procesos para detectar modificaciones y tendencias externas e internas se adaptan a las necesidades de la empresa.

* Análisis de los mecanismos de control y retroinformación?

* Que se hace con la información, retroinformación que se obtiene y que se dá?

II REQUISITOS DE CAMBIO

D) CREATIVIDAD

Condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo calculado de buscar nuevos caminos, nuevas ideas; se deben analizar los puntos siguientes:

* El personal administrativo, tiene un espíritu de aceptación, participación, se toman en cuenta las sugerencias del personal.

* Se estima la creatividad del personal.

* Se detectan los problemas anticipadamente, o no se toman en cuenta, conociendo aún su existencia.

* La cultura, el sistema de sugerencias es consultiva o participativa, o es autoritario o manipulativo.

* Se estimula el estudio y la investigación.

* Se invierte en el desarrollo de personas.

* Se invierte en el desarrollo de productos.

E) FLEXIBILIDAD

Requisito que se refiere al **grado de disponibilidad** para aceptar cambios y el **grado de versatilidad** de sus recursos humanos, económicos, financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.

En esta etapa debemos analizar principalmente:

- * Las normas y procedimientos vigentes.
- * El grado de resistencia al cambio por parte de la gerencia.
- * Se cultiva la cultura de la organización, como un valor fundamental.
- * La estructura organizacional se modifica difícilmente.
- * Hay tendencia a la rigidez burocrática.

F) INTEGRACION

Estado de coordinación y **convergencia de esfuerzos** entre las partes de la organización, entre equipos y entre individuos.

- * Hay integración entre las necesidades de la empresa y las de los individuos que la conforman.
- * Analizar si predomina un ambiente de **colaboración** y/o competencia.
- * Existen frecuentemente conflictos y fricciones?
- * Cómo se administra el conflicto?
- * Se dá importancia a la motivación de las personas y al ambiente en la organización?

* La comunicación es abierta en los sentidos:

- vertical
- ascendente
- descendente
- lateral y diagonal.

* Los gerentes y/o jefes fomentan la integración?

* La cultura es participativa o consultiva, o por el contrario es autoritaria, rígida, jerarquizada con base en el poder de mando?

G) RECURSOS

Condición general de la empresa y específica - en sus partes que la integran, de existencia o facilidad para obtener recursos en la cantidad y calidad necesarias, de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, - energéticos, instalaciones, equipos, etc.

CAPITULO V

EL PERFIL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN LA CONSULTORIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- 5.1 CONOCIMIENTOS BASICOS DEL CONSULTOR.
- 5.2 EL PAPEL DEL CONSULTOR EN LA ORGANIZACION.
- 5.3 CONSULTORIA INTERNA
- 5.4 CONSULTORIA EXTERNA
- 5.5 LA PROFESION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
- 5.6 FUNCION SOCIAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION COMO CONSULTOR EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

5.1 CONOCIMIENTOS BASICOS DEL CONSULTOR

El Licenciado en Administración a través de su preparación profesional, ha adquirido conocimientos profundos en las áreas de la economía, administración, matemáticas, sociología y psicología entre otras.

Estos conocimientos forman una base sólida, para la formación profesional de un agente de cambio.

En términos generales, los conocimientos y habilidades que debe aplicar el agente de cambio principalmente son:

(1) Psicología en general (social e industrial).

Fundamentalmente el conocimiento de la Psicología va a dar elementos al agente de cambio, para comprender y modificar ciertas conductas del ser humano, consecuentemente de grupos.

(2) Sociología en general.

A través del conocimiento de la Sociología, el agente de cambio interpretará las transformaciones sociales, los movimientos, las crisis, las luchas de clase en una sociedad.

(3) Diseño y Dirección del cambio organizacional.

El agente de cambio a través de la aplicación de las metodologías antes expuestas (5), hará el intento de cambio, a la vez que se hace este esfuerzo, debe de conocer hacia dónde se dirigen los objetivos de la intervención.

(4) Dinámica de grupos.

El agente de cambio deberá manejar la dinámica de grupos, ya que es un elemento primordial, para lograr cambios en la organización

(5) Administración de Empresas.

El agente de cambio, deberá conocer y entender la estructura organizacional, con el fin de que identifique los problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones.

(6) Autoconocimiento.

Conocimiento realista de su personalidad, sus puntos débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, dinámica emocional, valores y actitudes, filosofía del trabajo.

(7) Desarrollo Organizacional.

El agente de cambio, deberá conocer tanto teórica como prácticamente, alguna de las metodologías descritas anteriormente, con el objetivo de que las intervenciones que realice, tengan el mayor éxito posible.

5.2 EL PAPEL DEL CONSULTOR EN LA ORGANIZACION (5)

El consultor aporta insumos en parte de tarea y en parte de proceso a la organización, pueden concebirse diversos posibles papeles, para que los desempeñen otros. Sin embargo, independientemente de la mezcla, existen varias dimensiones del comportamiento del consultor, que son comunes a cualquier método:

1. Facilitar el diagnóstico de los problemas, de las dificultades y de las cuestiones que indiquen la necesidad de cambiar, el consultor puede hacer esto al aportar alguna destreza en una determinada zona técnica o al sugerir formas de estimular el diagnóstico de la organización.

2. Ayudar a un planteamiento y a una comunicación claros, de lo que se busca lograr con el cambio y lo que se espera de él.

3. Señalar aquellas cosas que no demuestran fácilmente los miembros de la organización. Actúa como un espejo y refleja la imagen total del momento, al estar fuera de la situación inmediata, el tercero puede ver las cosas en una perspectiva diferente o verlas no tan obvias, para aquellos que participan en forma directa y emocional en el esfuerzo de cambio.

4. Facilitar la formulación de un plan de cambio. Una vez que las metas de cambio han sido establecidas y aceptadas, el tercero puede ayudar a formular planes específicos para implementar el cambio. Para que sea efectivo, el cambio no puede nunca llevarse a cabo al azar, los componentes de la acción, los elementos de tiempo y la secuencia de los acontecimientos, deben tomarse en cuenta, ser objeto de meditación y de planificación. El consultor puede señalar el lugar en dónde los planes son necesarios y en dónde debe mejorarse la planificación.

5. ACTUAR COMO UN INTEGRADOR.

Una amplia variedad de actividades y dificultades pueden entrar en juego en la planificación e implementación del cambio. El tercero puede incorporar a estas personas y grupos cuyos esfuerzos necesitan ser coordinados, dentro de la organización y también puede actuar para resolver las dificultades, e incluso, para pronosticar y prevenir los conflictos potenciales.

6. PROPORCIONAR UNA CONTINUIDAD INICIAL.

El tercero puede proporcionar una actividad **substantial** de seguimiento a los principios de un esfuerzo para cambiar, **puede** desempeñar el papel de comunicador y mantener con fluidez la **secuencia** de los acontecimientos.

5.3 CONSULTORIA INTERNA (5).

Las ventajas de utilizar Consultores Internos son:

- 1) El Consultor puede conocer bien los detalles de la **empresa**.
- 2) Puede tener fácil acceso a ciertas personas **dentro de** la empresa.
- 3) Puede lograr más fácilmente la realización de **esfuerzos** para el cambio organizacional.

En lo referente a utilizar Consultores Internos, **existen** dificultades para actuar a altos niveles de jerarquía superior a la suya, **tien**de a ser menos aceptado por esta razón. En general, **tiene** menos experiencia que el Consultor Externo, por formar parte del cuadro personal de la empresa, **tiene** menos libertad para **decidir y hacer** ciertas cosas de las que realiza el Consultor Externo.

En sí las ventajas del Consultor Externo, son las **desventajas** del Interno y viceversa. Por esta razón, es **conveniente** que existan ambos, Consultor Interno y Externo, **actuando** colaborativamente y sintonizadamente como consultores de Desarrollo Organizacional.

Este tipo de consultoría permite a ambos **actuar** de un modo más completo e intensivo, inclusive para **poder** intercambiar ideas e informaciones, apoyar mutuamente, **dividir** -----

funciones, substituirse mutuamente.

La Consultoría es un proceso de ayuda que se origina de una relación interpersonal, establecida entre una o más personas que desean resolver un problema o mejorar la situación en un sistema (el cliente) y una o más personas que se proponen ayudarlos (el consultor o consultores).

5.4 CONSULTORIA EXTERNA (12)

Peter Drucker dice que en la actualidad la consultoría está en auge ("auge consultivo") debido a la creciente complejidad del medio ambiente y de los negocios. Los directivos están dependiendo más y más del talento externo para ampliar y mejorar sus propias habilidades, sobre todo en el área de la consultoría a la dirección general, resolución de problemas, diagnóstico de problemas, y desarrollo de estrategias.

Muchos de estos consultores están asignados a trabajos técnicos específicos, las organizaciones buscan cada día más la ayuda exterior, para el desarrollo de sus metas y estrategias fundamentales a largo plazo. Cuando una empresa contrata a un consultor externo, sólo contrata sus servicios por un período limitado. El auge consultivo representa un incremento en la eficiencia para asignar determinados recursos o tareas determinadas. La consultoría es una de las formas para combatir costos.

Evita la duplicación del personal especializado y permite a los consultores conservar sus habilidades particulares, aún cuando ningún cliente requiera sus servicios en forma continua.

La contratación de la consultoría externa tiene la ventaja de:

*Dá al directivo mayor flexibilidad, tanto en cantidad y calidad, de los elementos humanos, como en el control de los costos respectivos.

*Dá al directivo, el tratamiento de variables discretionales a ciertos costos, que de otra manera sería relativamente fijos y no discretionales.

*No tiene porque preocuparse por capacitación o reasignación de personal directivo o técnico.

*La decisión de contratar consultores, muchas veces se dá por:

*Crisis

*Resolver problemas

*Sacar a la compañía de algún lío.

*Mala dirección.

*Función Social.

2) Los directivos que mejor conocen su función están conscientes de que los consultores externos pueden desempeñar un papel muy importante, en la formulación de la estrategia de negocios.

Las razones para contratar consultores externos son:

(1) Objetividad. Los consultores externos no están comprometidos a justificar y defender las políticas en vigor en la compañía. Ven las condiciones de la empresa desde -

un ángulo nuevo y diferente.

(2) Experiencia. Una compañía puede necesitar experiencia del exterior:

a). Cuando no hay forma de adquirir esa experiencia de otra manera.

b). Cuando se requiera de esa experiencia por un período limitado.

c). Cuando la persona tiene experiencias con varias compañías y por lo tanto sabe como resolver el problema objetivamente.

(3) Creatividad. Muchas compañías grandes tienen la tendencia a burocratizarse y son pocas las que logran promover con éxito la creatividad.

Los consultores no son necesariamente personas más creativas, pero con su experiencia y con su punto de vista independiente, pueden estimular los pensamientos creativos en el equipo directivo interno, sobre todo si han desarrollado buenas habilidades en el manejo de sesiones de grupo para la generación de ideas. (Brainstorming Sessions).

5.5 LA PROFESION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (3)

Se considera que una profesión, es la utilización de ciertas disciplinas, ejerciendo de manera habitual y remuneradamente una determinada actividad intelectual o manual.

La profesión del Desarrollo Organizacional, está dirigida a servir a una clientela, como se ha visto en el tema de la consultoría interna y externa.

Hasta cierto punto la práctica del Desarrollo Organizacional es una profesión, con un número cada vez mayor de pro-

fesionales competentes. En otros aspectos, no llega a serlo, si se le compara con otras vocaciones profesionales más maduras.

W. Bennis (3) dice al respecto "No hay una teoría completa de Desarrollo Organizacional, con un conjunto de hipótesis y variables relacionadas entre sí."*

La mayoría de los profesionales disponen de un conjunto de instrumentos, que les permiten averiguar con bastante rapidez, el estado de salud o enfermedad del cliente, la práctica del Desarrollo Organizacional, requiere una variedad de termómetros, que pueden ser introducidos en el sistema-cliente, a fin de averiguar el estado de éste, con una multitud de aspectos.

En el transcurso de los años, los investigadores han logrado crear instrumentos para el diagnóstico, usando una variedad de métodos de examen o estudio, hasta discusión de grupo.

Sin embargo, no hay un acuerdo sobre el conjunto de instrumentos para "perfeccionar" el diagnóstico.

W. Bennis, hace especial énfasis, en que primero debemos educarnos (estudiar, profundizar en el tema) y luego promover la próxima generación de profesionales de Desarrollo Organizacional.

Bennis propone que, las universidades deben abrir sus puertas a nuevas facultades o escuelas de Desarrollo Organizacional. Es importante, la necesidad de profesionales en Desarrollo Organizacional, bien entrenados y de tiempo completo, pues sin ellos, quién diseñará el futuro y ayudará a crear las organizaciones que puedan dar libertad a nuestro potencial humano y dominar el ambiente?

5.6 LA FUNCION SOCIAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION (18)

El Administrador tiene la función de crear, conservar - un ambiente adecuado, para que un grupo determinado de personas trabaje a fin de obtener línea u objetivo determinados. Esto sólo se puede lograr si, los individuos que intervienen en el grupo que tienen en la 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.

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).

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

CAPITULO VI

PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 6.1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.
- 6.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ACTUALIDAD.
- 6.3 EL FUTURO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

6.1 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO. (11)

El Desarrollo Organizacional surge en México a mediados - de 1960, año en que comienzan a salir los **primeros** gradua dos en el terreno de la administración de **empresas** y **re-** laciones industriales, las organizaciones **tenían** la **nece-** sidad de contar con el elemento humano con **formación** en - el campo organizativo. Los programas para **mejorar** la pro- ductividad cuando los había de una manera **formal**, básica- mente se inclinaban hacia la racionalización de los recur- sos, con fuerte apoyo en el conocimiento **técnico** de las - operaciones, por lo tanto, las ciencias sociales se utili- zaban poco. El método de programación de la **ruta crítica** había llegado a las empresas como una **innovación** para me- jorar la planeación y aumentar la capacidad de realiza - ción. Le siguieron el PERT y posteriormente los procesos computarizados.

El desarrollo gerencial como tal, era **incipiente** y el de- sarrollo organizacional era **proyecto** para **unas cuantas em** presas, con ideas de **progreso**.

Los primeros indicios del Desarrollo Organizacional en Mé- xico, se dan a partir de las organizaciones **progresistas** que contrataron consultores norteamericanos, para que és- tos dieran asesoría a la organización. Otro indicio del Desarrollo Organizacional, fué que las organizaciones **tras-** nacionales establecidas en México, importaban **tecnología**

de la casa matriz y el Desarrollo Organizacional surge - como una necesidad operativa de las firmas estadounidenses.

Posteriormente se empezaron a crear despachos de consultoría en Desarrollo Organizacional.

En la década de los 70's se tuvo una gran aceptación de los servicios, hasta que el prestigio creado por una diversidad de procesos fallidos, fué haciendo que el medio empresarial, rechazara la idea de implantar el Desarrollo Organizacional en sus organizaciones, durante la crisis de 1982, varios despachos cerraron sus puertas y con ello las posibilidades del Desarrollo Organizacional, se vieron considerablemente reducidas.

Por otro lado, las empresas de Nuevo León, tienen un lugar importante en la historia del Desarrollo Organizacional, allá surgió el primer programa institucional del Desarrollo Organizacional, dentro de una empresa mexicana generando a la mayoría de los profesionales que fueron a estudiar Desarrollo Organizacional en universidades norteamericanas. En esa ciudad se empezaron a hacer los primeros estudios del Desarrollo Organizacional por consultores norteamericanos, así mismo por primera vez, se estableció la maestría en Desarrollo Organizacional en la Universidad de Monterrey. La maestría en Desarrollo Organizacional impulsa para satisfacer las necesidades de toda organización, con el fin de adaptar sus metas, -

tecnología, estructura y cultura a las **metas** del medio ambiente, que se encuentra en constante **evolución**.

Para ello se hace necesario preparar **consultores** (agentes de cambio) especializados en la **aplicación** de las ciencias del comportamiento.

Las metas de la maestría son:

1.- Comprender la organización como un sistema total, dónde sus partes son independientes y están sujetas a un período de vida.

2.- Dominar los conceptos, valores y tecnología del Desarrollo Organizacional, así como desarrollar sus habilidades necesarias para contribuir en forma efectiva al mantenimiento en la organización, de los siguientes atributos. Alta capacidad a la adaptación al cambio, reconocimiento al elemento humano, productividad y satisfacción, uso efectivo de la realimentación en la comunicación, administración efectiva del conflicto.

6.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL MOMENTO ACTUAL(11)

Mientras que por un lado se señala que al término de la década de los 70's declinó el movimiento del Desarrollo Organizacional, por otro lado se precisa que al principio de los 80's comienza un movimiento organizado para impulsar al Desarrollo Organizacional, en los 80's nace la primera generación de especialistas en Desarrollo Organi-

zacional, formados en instituciones universitarias, los que siendo ya profesionistas y trabajando en el campo básico, comienzan a aplicar sus conocimientos de maestría en su terreno natural, dándose la proliferación de consultores internos, que contribuyen dar al Desarrollo Organizacional, un enfoque operativo de particular pragmatismo. Son los consultores independientes y los consultores internos, quienes logran marcar un nuevo derrotero e iniciar la segunda generación del Desarrollo Organizacional.

6.3 EL FUTURO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

W. Burke (17) dice al respecto "El Desarrollo Organizacional no podrá durar para siempre, pero sus elementos y características, permanecerán por mucho tiempo, es posible que sea absorbido por el movimiento por la calidad de la vida de trabajo (Q W L). Ambos son más similares que diferentes y tienen valores comunes. Los objetivos fundamentales de un programa de calidad de vida en el trabajo contemplan los puntos siguientes:

- Lograr altos niveles de productividad, a través de la integración y participación de su personal en los factores técnicos y sociales.

- El QWL, está basado en una estructura en grupos, que funcionan sin el sistema de supervisión tradicional, con roles internos de los miembros, bien definidos para la consecución de sus objetivos, adicionalmente a esto,-

se le dá asesoría a cada grupo.

-El resultado ha sido un alto involucramiento de los trabajadores en la tarea y en la resolución de problemas, promoviendo su desarrollo personal y logrando así una mayor efectividad de la empresa. También podría suceder lo contrario que el (QWL) entrara en el marco de trabajo del Desarrollo Organizacional. Cualquiera que sea su nombre, continuará existiendo la necesidad del conocimiento relativo a la conducta humana, dentro de las organizaciones, en general, y a la dirección de cambio en particular. En cierta medida el futuro del Desarrollo Organizacional depende de los mismos consultores. La cuestión de si los consultores del Desarrollo Organizacional seguirán un modo normativo, o bien uno de contingencia. (11). Esto tiene que resolverse todavía.

VII CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

7.1 CONCLUSIONES

La manera de ser de una organización depende del comportamiento de sus directivos y del personal que la conforma, es por eso que el D. O., fundamenta sólidamente sus teorías en el estudio y comprensión del comportamiento humano y del comportamiento organizacional, ya que este último es contingente al comportamiento del hombre y del medio ambiente.

El hombre juega un papel básico en la organización, pues sin su completo apoyo, no se podrían lograr los objetivos de la misma.

A pesar de que no existe una definición clara y formal de lo que es el Desarrollo Organizacional, podemos decir que:

- 1.- Es un proceso de cambio planificado, que implica un diagnóstico sistemático de toda la organización, con el fin de determinar las fuerzas y debilidades de la misma.
- 2.- Es una estrategia educacional que pretende cambiar la cultura de la organización (políticas, procedimientos, valores, normas, etc.).
- 3.- Para que el esfuerzo de cambio sea eficaz, debe ser administrado y apoyado por la alta gerencia.
- 4o.- El Desarrollo Organizacional fundamenta su filosofía en las ciencias del comportamiento.
- 5o.- Todo esfuerzo deberá ser colectivo y en equipo.
- 7o.- El cambio puede enfocarse a una área específica ó a

toda la organización.

2) Así como no hay una definición clara y formal de lo que es el Desarrollo Organizacional, no existe tampoco una metodología formal y/o específica para realizar una intervención de esta índole, sin embargo, podemos observar que las metodologías citadas en el Capítulo III, llevan una secuencia lógica y muy similar al proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control), por lo que cada estudioso del tema podrá seleccionar cualquier metodología, de acuerdo a la versatilidad específica de cada una de ellas.

La razón fundamental por lo que expongo este tema, es para que el estudiante de Administración, tenga un concepto estructurado de lo que es e implica un programa de Desarrollo Organizacional, además considero que el Licenciado en Administración, aplicando efectivamente la tecnología del Desarrollo Organizacional, podrá hacer que las organizaciones se enfrenten eficaz y eficientemente a los cambios drásticos y evolutivos de la sociedad cambiante, lo que ahora es nuevo y renovador, mañana será viejo y obsoleto.

3) Los objetivos que persigue un programa de Desarrollo Organizacional, se resumen en:

- 1o.- Desarrolla la colaboración de los individuos y grupos.
- 2o.- Desarrolla las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas y administrativas.
- 3o.- Crea un ambiente de trabajo humanamente orientado.
- 4o.- Busca la optimización de los recursos humanos.
- 5o.- Desarrollo de sistemas de recompensas que se rela -

cionan con la jerarquía de necesidades en la motivación humanas.

60.- Estimula las emociones y sentimientos de las personas.

70.- Diseña y/o rediseña las estructuras y procedimientos - que faciliten el proceso de la comunicación.

80.- Buscar que las decisiones se tomen más cerca de las - fuentes de información.

90.- Desarrollo de una administración participativa.

100.- Compatibilizar, viabilizar y armonizar las necesi - dades y objetivos de la empresa y de quienes la con - forman.

Para realizar un cambio eficaz, se deben tomar en cuenta= los factores que afectan el programa de cambio, uno de ellos es la resistencia al cambio, esta es parte de la naturaleza humana, pero una de las habilidades que debe tener el Consultor, es la de manejar efectivamente este elemento, ya que de lo contrario, cualquier intento de - cambio podría fracasar.

Una de las funciones básicas del Consultor, es preparar - a la organización para el cambio, así como estudiar el momento para - realizarlo.

El Consultor en Desarrollo Organizacional, deberá tener co- nocimientos previos y básicos para el buen desempeño de su papel. - Además deberá conocer su función dentro de la organización, ya que és- to depende que éste brinde un buen apoyo a la organización y por con-

siguiente brinde mayores elementos para el éxito de su intervención.

El Desarrollo Organizacional como profesión, es bastante nuevo, por lo tanto, el Licenciado en Administración tiene un campo amplio para poder profundizar en el tema y aportar ideas nuevas y revolucionarias, que contribuyan a la madurez del Desarrollo Organizacional.

Por último, invito al lector a incrementar el contenido de este estudio, con las aportaciones que su experiencia e iniciativa le sugieran, ya que del estilo, fuerza y profundidad, con que se aplique el Desarrollo Organizacional depende el logro de los objetivos fundamentales de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA.

- 1 ARIAS GALICIA, Fernando, Coord. Administración de Recursos Humanos. México, Trillas, 1984.
- Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento. Tercera ed. México. Trillas, 1984.
- 2 BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Bogotá-México. Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 3 BENNIS, Warren G., Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, Sus Orígenes y Perspectivas. México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 4 BLAKE, Robert R., Jane Srygley Mouton. El Modelo de Cuadro Organizacional Grid. Bogotá-México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 5 FARIA MELLO, Fernando Achilles de. Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. México, Limusa, 1983.
- 6 HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio, Nicolás Ballesteros Inda. Fundamentos de Administración. México, Nueva Editorial Interamericana, 1980.
- 7 KOONT'Z, H., C. O'Donnell. Curso de Administración Moderna. México, Mc Graw Hill, 1976.
- 8 LAPASSADE, Georges, René Loureau. Claves de la Sociología. Barcelona, Editorial Laia, 1981.
- 9 LAWRENCE Paul R., Jay W. Lorsch. Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción. México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- 10 McGREGOR, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas. México. Diana, 1982.
- 11 MANAGEMENT Today. en español. :La Revista Gerencial de México. Comunicación profesional impresa. Oct. 1985.

- 12 MARGULIES, Newton, John Wallace. El Cambio Orga - cional: Técnicas y Aplicaciones. México, Trillas, 1985.
- 13 RIOS SZALAY, Adalberto, Andrés Paniagua Aduna. Orígenes y Perspectivas de la Administración. México. Trillas, 1984.
- 14 RODIE, Urrego F., Francisco Mendoza Trejo. Coord. Lectura sobre Organización. México, Trillas, 1973.
- 15 SCHEIN, Edgar H. Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo Organizacional. Bogotá-México, Fondo Educativo Interamericano.
- 16 ---- Psicología de la Organización. Englewood Cliffs. México, Prentice-Hall Internacional, 1982.
- 17 ---- Técnicas para el Cambio Organizacional; / Michael, et. al. México, Mc Graw Hill, 1977.
- 18 TORRES ARMAS, Rosalinda. El Administrador Profesio - nal y el Desarrollo Organizacional. Tesis = Profesional. México, UNAM. Facultad de Conta - duría y Administración, 1984.