

300602
30
2g



UNIVERSIDAD LA SALLE

Escuela de Contaduría y Administración
Incorporada a la
Universidad Nacional Autónoma de México

**D. O., FACTOR DE CAMBIO PARA
EL FUTURO EMPRESARIAL . . . ?**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presentan

**María de la Luz Martínez Martínez
Rosa María Novoa Cendón**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

México, D. F.

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	
"MARCO HISTORICO DE REFERENCIA"	4
CAPITULO I "DESARROLLO ORGANIZACIONAL. NOCIONES GENERALES"	
1.1 Antecedentes.....	28
1.1.1 Cambio Organizacional.....	28
1.1.2 Origen del Desarrollo Organizacional	31
1.1.3 Fundamentos teóricos del Desarrollo - Organizacional.....	34
1.2 Capacitación	36
1.3 Dinámica de Grupo	38
1.4 Liderazgo	42
1.5 Motivación	46
1.6 Resistencia al Cambio	54
1.7 Sensibilización	60
1.8 Sinérgia	62
1.9 ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?.....	63
1.9.1 Definición	63
1.9.2 Objetivos	66
1.9.3 Características	68
CAPITULO II "APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL"	
2.1 Ambiente de trabajo	73
2.2 Cambio de Conducta	74
2.3 Pasos en la implantación del proceso de De- sarrollo organizacional	77

	Pág.
2.3.1 Entrada.....	77
2.3.2 Contrato	79
2.3.3 Recolección de datos y Diagnóstico...	80
2.3.4 Retroalimentación	81
2.3.5 Intervención	82
2.3.6 Evaluación	84
2.4 Herramientas del Desarrollo Organizacional.	85
2.4.1 Equipo Gerencial de Diagnóstico	86
2.4.2 Junta de Confrontación y Fijación de Metas	87
2.4.3 Junta de Diagnóstico del Grupo Familiar	89
2.4.4 Espejo Organizacional	91
2.4.5 Análisis del Campo de Fuerzas	94
2.4.6 Laboratorio de Entrenamiento en Sensibilización	96
2.4.7 Junta de Dos	98
2.4.8 Junta de Formación de Equipo de Grupo Familiar	101
2.4.9 Junta de Formación de Equipo Intergrupal	103
2.4.10 Laboratorio de Planeación de Vida y Carrera	106
2.5 Modelo de Desarrollo Organizacional	108

CAPITULO III "PERSPECTIVA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

3.1 Ventajas del Desarrollo Organizacional.....	114
3.2 Desventajas del Desarrollo Organizacional..	116
3.3 Futuro del Desarrollo Organizacional	119
3.4 Desarrollo Organizacional en América Latina	120

	Pág.
CAPITULO IV "DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO"	
4.1 Diseño del Cuestionario	125
4.2 Determinación del tamaño del Universo	129
4.3 Determinación del Tamaño de la Muestra	136
4.4 Análisis e Interpretación de Resultados ...	138
4.5 Conclusiones	140
4.6 Recomendaciones	142
CONCLUSION GENERAL	143
BIBLIOGRAFIA	145

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

Las constantes innovaciones de las que está siendo objeto nuestro mundo (tanto en el campo de la Medicina, la Biología, las Comunicaciones, las del espacio exterior, como el mejor -- aprovechamiento de los recursos humanos) están ocasionando una serie de cambios con un ritmo acelerado que paulatinamente van modificando la vida humana. Estos cambios apenas perceptibles, crecen día a día, sin que el hombre conscientemente busque una adaptación de su conducta con respecto a ellos. Es así, que sus valores, sus creencias, sus tradiciones y todos aquellos factores que conforman su modo de vida, se vean modificados en base a su necesidad de cambio.

En igual forma sucede con las organizaciones, las cuales se ven en la necesidad de adaptar su estructura interna a las exigencias del medio ambiente. La estabilidad y la adaptación juegan un papel importante para la supervivencia y crecimiento organizacional.

Es por ello que el presente Seminario de Investigación, y que ponemos a su consideración, pretende recalcar la necesidad de aprender como construir, como adaptar, como cambiar la organización hacia una manera adecuada para las aspiraciones humanas; organizando el esfuerzo humano con eficiencia en estructuras complejas y especializadas dentro de un medio rápidamente cambiante y manteniendo al mismo tiempo la integridad del sistema.

La revisión de estas necesidades nos ha inducido a estu--

diar más a fondo el Desarrollo Organizacional por considerarlo el medio más adecuado para alcanzar estas metas, sin que ello signifique que sea el único.

Esta investigación se compone de cuatro capítulos; tres de los cuales se refieren exclusivamente a lo relativo al Desarrollo Organizacional, mientras que el cuarto abarca lo referente a la Investigación de Campo, con la cual complementamos la investigación.

Aparece dentro del contenido del Seminario, un punto sobre el cual queremos hacer mayor énfasis, pues al estar escribiendo nos asaltó la inquietud de profundizar, de una manera distinta, en el por qué de la conducta humana y de un sinnúmero de interrogantes que ocupaban nuestra mente. Fué así que incluimos fuera del capitulado un apartado que constituyese un valor agregado... un viaje imaginario al pasado que provea al lector de cierta información que le introduzca en mejor forma en los conceptos del Desarrollo Organizacional.

"Nuestros sueños adquieren infinita grandeza, cuando sentimos - en la conciencia que basta nuestra voluntad para volverlos realidades."

MARCO HISTORICO DE REFERENCIA

Han pasado veinte siglos y todavía sigue cuestionándose - la importancia que ha tenido el trabajo en equipo a través del tiempo.

¿Qué sucedería si un Administrador contemporáneo viajara por el tiempo hasta el año en que surge la vida humana y logra se profundizar sobre el caso desde esa época hasta nuestros días?.

Tratando de dar una respuesta satisfactoria y buscando bases que la fundamenten, hemos indagado información al respecto la cual dió como resultante el relato que presentamos a continuación. Esperando que a quien le sea de interés le permita decidir por sí mismo la mejor solución.

Miguel se encontraba algo apresurado, pues debía improvisar un buen disfraz para asistir a la fiesta que sus compañeros de clase habían organizado. Consideraba que debía ir de acuerdo con su personalidad.

Miguel se caracterizaba por ser un muchacho interesado en el desarrollo de la humanidad, había en todo su ser una sola ambición, acumular las experiencias del pasado y aplicarlas en la actualidad de una organización.

Decidió que el hombre prehistórico sería un buen disfraz. El sabía que proyectar las características de ese personaje -- era importante para darle mayor realismo. Buscó los elementos que le ayudaran a confeccionar su atuendo; una vez disfrazado se sentó frente al espejo para dar los últimos toques a su apariencia. Era tal la emoción que tenía, que sintió como poco a poco iba siendo absorbido por el espejo; era como si se trasladara por el tiempo y se situara en un nuevo mundo para él, un mundo que sólo conocía teóricamente, pero ahora era real...

¡El se encontraba ahí!

La cabeza le daba vueltas, experimentaba una sensación de desconcierto, se preguntaba:

-¿Es ésta realmente la Prehistoria?. ¿Cómo vine a parar aquí?. Todo esto es como si una película se proyectara ante mis ojos, estoy observando a estos hombres, pero ellos parecen no percatarse de mi presencia.

Tengo ante mí lo que parece ser el hogar de un grupo de individuos que desempeñando funciones diferentes vienen a formar lo que yo conozco como clan. Tienen las características de los hombres de Neanderthal, y entre ellas, las más sobresalientes son: brazos largos en proporción con el resto del cuer

po y encorvados al igual que las piernas; nariz ancha en forma de pico; mandíbula saliente proyectada como un hocico que carece de barbilla; frente baja, estrecha e inclinada; cabeza grande y larga sostenida por un cuello corto y grueso; en la nuca tenían un nudo huesudo, un promontorio occipital que acentuaba su perfil posterior, vello suave, corto y moreno con tendencia a rizarse, que cubría la mayor parte de su cuerpo.

El hombre primitivo vivió y sintió la necesidad de agruparse puesto que esa era la mejor manera de subsistir.

Al unirse con sus semejantes en pequeños grupos, la lucha se hizo más fácil, pues notaron desde ese momento la gran ventaja de la ayuda mutua. En los orígenes de la humanidad las condiciones de vida fueron muy difíciles para los hombres prehistóricos, ya que éstos tuvieron que soportar los grandes cambios de clima, flora y fauna; debieron luchar enérgicamente para sobrevivir. Los hombres se refugiaron en cavernas, pues fueron incapaces de construir por ellos mismos una habitación que los protegiera contra las inclemencias del tiempo.

Miguel observaba a la gente que formaba este singular grupo (mientras se comunicaban unos con otros) con atención apasionada, tratando de captar lo que decían; sin embargo, le resultaba difícil, pues tenían una comunicación que dependía del matiz sutil de cambios apenas perceptibles en la expresión, el ademán y la postura, así como el uso rápido de las manos, todo esto acompañado de sonidos similares a los de los animales, -- sin tener un lenguaje definido.

A medida que más hechos se presentaban ante él, comenzó a comprender no sólo su lenguaje, sino también sus costumbres; era ya capaz de extraer las características importantes del comportamiento de los miembros del clan. Pudo así detectar que existía una clara diferenciación de papeles con una estruc

tura jerárquica plenamente definida, todos ocupaban una posición dentro del clan y todos sabían lo importante que ésta era. Se dejaba ver que había un gran respeto tanto a las fuerzas de la naturaleza, a las que ellos consideraban espíritus, como al hombre que parecía ser el mago.

Miguel se sorprendió por la forma como se llevaba a cabo la cacería del mamut.

- ¡Es impresionante el tamaño de estos animales, pero lo es más aún verlos en manada. Qué valor el de estos hombres estar ahí agachados entre la maleza y con la manada tan cerca, esperando sólo el momento oportuno para elegir a su presa!

Miguel reflexionó en como una vez elegido el animal lo condujeron a un cañón cerrado que se estrechaba en un angostodesfiladero, quedando de esta manera atrapado, sin oportunidad de moverse o defenderse, con lo cual ellos aprovecharon para atasajearle los tendones a fin de que cayese de rodillas, y así indefenso, el resto del grupo pudiese sumergir sus lanzas y darle muerte.

Miguel sentía por momentos la necesidad de aportar sus conocimientos y contribuir al trabajo del grupo, pero sabía que debía limitarse a observar y aprender.

Pudo concluir lo perfectamente organizados que se encontraban para llevar a cabo su tarea y lo conscientes que eran todos de lo importante de su contribución. Y a pesar del liderazgo tan marcado que existía se ayudaban unos a otros porque tal era su modo de vida, su deber necesario para sobrevivir. Compartir facilitaba la tarea.

Las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, el arte de manejarlas dentro de organizaciones complejas es relativamente nuevo. En los primeros días la gente trabajaba so

la o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad. Las condiciones de trabajo eran agotadoras, la gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos. Tenían que trabajar de esta manera para poder sobrevivir.

Miguel vió como estos hombres se alejaban poco a poco y - un nuevo escenario ocupaba su percepción.

- ¿Qué está pasando?. Parece que la prehistoria se me es fuma y la Edad Media entra en acción. Es como si se me concediese el privilegio de viajar a través de la historia.

Miguel no podía entender qué era lo que estaba sucediendo, se sentía extraño, pero era evidente que ahora le tocaba vivir la época de la esclavitud.

La esclavitud contribuyó a la decadencia romana cuando de una esclavitud doméstica se pasa a una masiva esclavitud industrial, la que constituyó un mayor peligro social y una situación en la que un ser humano está permanentemente privado de libertad y obligado a hacer lo que otro, que se lo atribuye como propiedad, le ordene.

Miguel se percataba de la existencia de grandes extensiones de tierra, en las que muchos individuos trabajaban afanosamente en la siembra y cosecha de algodón. Los hombres trabajaban bajo el duro rayo del sol, parecían exhaustos, pero había algo dentro de ellos que les exigía seguir adelante. Existía además otro grupo que bien podía representar el papel de capataces, accionando un látigo sobre aquel esclavo que tratase de tomar un ligero descanso.

Miguel sentía la necesidad de entrar a ese mundo y romper de lleno con esa absurda situación.

- Es inconcebible que en una época que se supone más avanzada surja la explotación del hombre por el hombre; rompiendo con la idea de equipo que existió años atrás. --
¿Será posible que el ser humano con el tiempo, en lugar de avanzar vaya retrocediendo?.

Aunque Miguel había leído sobre la situación que reinaba en la esclavitud, nunca hubiera creído que esto fuera tan rudo. Aquí una vez más la realidad superaba la imaginación.

Imperaba un rígido e inquebrantable sistema de clases. El señor era el amo absoluto, el siervo muy poco más que una simple parte de la propiedad de la tierra, los feudos eran gobernados por ciertas prácticas de costumbre a voluntad del señor, el siervo disfrutaba sólo la tenencia de la tierra, la cultivaba a cambio de servicios que prestaba al señor, además de entregarle a éste una parte de los productos obtenidos. En retribución, el señor protegía al siervo contra las depredaciones de otros señores.

- Es triste el poder confirmar aquel proverbio griego que dice: "El día de la esclavización se le quita al hombre la mitad de su humanidad".

Aparte de este régimen en el que tierra y siervo formaban parte de un todo indivisible, el artesano que moraba en villas y que producía los escasos artículos necesarios para el consumo de la población, se encontraba agrupado según su oficio en gremios o corporaciones cuya unidad era el taller.

Sin poder precisar el lugar en el que su visión se centra

ba y por las circunstancias que se iban presentando, Miguel podía deducir que una vez más las escenas estaban cambiando y -- que tomaban un nuevo giro. Tenía ante sí la época Gremial. -- Analizando la situación enfocó su atención a un taller de carpintería. Podía a su vez oír los comentarios que un oficial -- hacía a su aprendiz en relación a la labor que debería desempeñar: "El trabajo de la madera necesita precauciones preliminares como consecuencia de la constitución de los árboles. Estos se desarrollan tanto en alto como en ancho por la agregación sucesiva de año en año de fibras paralelas al eje y dispuestas concéntricamente. Cada capa tiene una dureza, una densidad y una dilatación distintas, factores que deben considerarse muy especialmente en la fabricación del mueble. Para el talado o corte de los árboles se tiene en cuenta la edad de -- los mismos y la estación en que esta operación se efectúa. Es importante también conocer la clasificación de las maderas, -- pues sus aplicaciones serán diferentes".

Miguel podía observar las distintas fases en que se desarrollaba este trabajo. El taller se encontraba dividido de -- acuerdo al orden que debería seguir la madera para la final -- constitución del mueble.

En primer lugar se encontraba la sección de trazado en la cual se elaboraban los planos y la proyección del modelo a seguir que en forma posterior era pasado a la madera. Junto a -- ésta se encontraba la fase de aserradero cuyos objetivos eran: la obtención de los gruesos, anchos y largos indicados por el trazado; la división de las secciones y la obtención de los -- contornos en caso de que las piezas tuviesen superficies curvas o rectas en diferentes secciones. Más atrás se podía divisar la operación de cepillado que consistía en escuadrar las -- piezas, afinarlas y darles su forma final. El ensamblaje era la operación destinada a unir las piezas, darle las dimensio--

nes definitivas y cortar secciones, canaletas y salientes que daban rigidez al producto. La última etapa era el pulido con el cual se dejaba el objeto listo para su uso.

- ¡Es reconfortante comprobar que nuevamente se da el trabajo organizado y en grupo! El taller es propiedad de un maestro, el cual tiene bajo sus órdenes varios oficiales, los cuales a su vez trabajan con uno o varios aprendices que se inician en el oficio y aspiran llegar, gradualmente, a las categorías de oficiales y maestros de taller.

Tienen reglas establecidas para la forma de producir sus artículos, para fijar precios y plazos de venta de los mismos y para limitar el número de unidades manufacturadas.

La formación de ciudades, pueblos y villas como defensa natural, provocaron bastarse a sí mismos originando el régimen corporativo, en el cual los hombres de una misma profesión, -- oficio o especialidad se unen para la defensa de sus intereses comunes y a esto se le llamó gremio. El objetivo principal de estas asociaciones profesionales fué proteger y ayudar a todos y cada uno de sus miembros.

Los gremios comienzan a decaer en la época del Renacimiento, cuando surge la conciencia individual y el individuo empieza a contar como tal. El sistema corporativo degenera en luchas sociales y esto pasa a ser un conflicto político.

Como factores internos que influyeron en la desaparición de los gremios tenemos: privilegios, exclusivismos, escasos medios técnicos en una época de progreso, estancamiento en el pasado, insuficiente capital, falta de competencia, etc.

El auge industrial ahogó la artesanía transformando al ar

tesano en obrero y al pequeño propietario en productor. Se da un cambio muy notorio ya que el trabajo que antes era manual, - ahora se hace con máquinas. Cambio revolucionario acaecido -- tras la invención de Newcomen, de una máquina de vapor susceptible de explotación.

Es así que la aplicación de los inventos mecánicos a la - producción de artículos que requería la sociedad, determinó la aparición de nuevas formas de vida y de trabajo: la tierra cede a la fábrica y al comercio el primer puesto como fuente de riqueza; el artesano ya no se agrupa en gremios, el obrero se agrupa en sindicatos para defenderse del capitalista; hay escasez de alimentos pues la tierra que se empleaba para producirlos resulta ahora mas lucrativa como campo de pastoreo para el ganado lanar, labriegos empujados por la miseria afluyen a las ciudades en busca de los salarios de las fábricas; sin embargo, éstos no son suficientes para satisfacer la demanda; empresarios sin escrúpulos dan rienda suelta a la explotación y dado que las mujeres y los menores de edad son más fáciles de dominar se inicia su contratación; la abundancia de gente que busca empleo permite a los empresarios rebajar constantemente los salarios; clima de trabajo excesivamente tenso.

Miguel era preso de desconcierto e incertidumbre, había presenciado tres etapas del desarrollo de la humanidad y en ésta, que era la cuarta, su intelecto podía deducir que cada una de ellas variaba radicalmente, pues cuando en una se daba un grupo de personas que trabajaban más o menos como una unidad, - logrando mejores resultados que si lo hicieran aisladamente, - en la siguiente se daba una degradación total del hombre como si la condición humana careciese de importancia.

Pero su asombro sería aún mayor cuando constatase que había dejado de ser un simple espectador y formaba ya parte de -

la escena. La pantalla había desaparecido y Miguel se encontraba involucrado en todas las actividades de estos nuevos hombres. Caminaba por las calles del viejo Londres, las construcciones, la gente y en si el ambiente, conformaban un mundo totalmente diferente a lo que él conocía. Estaba tan asombrado de su actual situación que sólo pensaba en observar todo lo -- que pasaba a su alrededor, con mucha atención, y esperar su siguiente aventura. Distráido, observando el nuevo paisaje, no se dió cuenta de la gente que caminaba cerca de él, por lo que tropezó con un transeúnte. Un hombre de mediana edad y de fino porte, que le observó de arriba a abajo mostrando gran asombro por el atuendo que Miguel portaba, pues obviamente no correspondía al de la época. Miguel nervioso y asustado trató de pedir una disculpa y salir del paso, pero la curiosidad del inglés le hizo detenerse y ser sometido a un peculiar interrogatorio:

- ¿Quién es usted?, ¿Qué hace aquí?, ¿De dónde viene?, -- ¿Porqué viste así?.

Tanta pregunta lo mareaba casi al mismo tiempo que su angustia se veía incrementada, pues él sabía que su inglés no le permitiría mantener una conversación con este hombre, pero con todo y estas barreras trató de darse a entender lo mejor que pudo. Poco a poco las palabras comenzaron a fluir de sus labios como si fuera otra persona quien estuviera hablando por él.

Fue tal la identificación entre ambos que Paul, tal era el nombre de su nuevo amigo, le sugirió un cambio en su vestuario con el fin de poder mezclarse entre la gente sin llamar la atención. Así, lo llevó a su casa en donde aparte de darle ropa adecuada, le ofreció algo de tomar mientras seguían conversando. Ahora la charla se tornaba más técnica y menos formal.

- Paul, tú, ¿cuáles piensas que hayan sido los beneficios que trajo consigo la industrialización?.
- Mira, considero que "despertó el interés por las personas en el trabajo, pues el creciente perfeccionamiento tecnológico creó un clima en el que era necesario dar una respuesta a la utilización más racional de la mano de obra e incrementar así nuestras utilidades. Incluso recuerdo un comentario que me hizo recientemente un gran amigo mío, dijo: "Así como existe la mejor máquina para un trabajador, también hay mejores maneras para -- que las personas realicen su trabajo".
- Ese me parece un pensamiento de Frederic W. Taylor, ¿o estoy equivocado?.
- No mi querido amigo, estás en lo cierto.

Casi conjuntamente, Miguel recordaba el surgimiento de la Administración científica a través de los trabajos de Taylor y Fayol. Repasando en su memoria pudo ver que para todo tipo de trabajo se llegó a definir un procedimiento técnicamente estructurado que sustituyó a los métodos empíricos y que fué el origen del estudio de tiempos y movimientos. Sin embargo, sabía que la obra de Taylor no se limitó a este estudio, pues -- fué necesario seleccionar al trabajador adecuado para desarrollar tareas específicas y capacitarle sobre el procedimiento más eficiente para desarrollar su trabajo. Sabía que la obra de Taylor desde el punto de vista técnico era sumamente fructífera, sin embargo, no podía ser desligada del aspecto eficientista de las implicaciones sociales de su implantación, pues -- lo que constituyó magníficas herramientas para aumentar la eficiencia y cuya aplicación pudiera tener un sentido liberatorio para el trabajador de labores innecesarias, rutinas inadecuadas, etc., estuvo totalmente comprometido con fines explotado-

res, ya que, quitó al trabajador la posibilidad de expresión, aniquiló su creatividad y su forma de realización, convirtiendo así la fuerza de trabajo en una mercancía.

Paul lo tomó del brazo (interrumpiendo así los pensamientos de su actual compañero) para conducirlo a una inspección por las minas de carbón. Una vez ahí, Miguel recibió tal impresión que sintió como su cuerpo vibraba cual volcán en erupción.

Miguel no podía concebir semejante situación: condiciones infrahumanas que ocasionaban múltiples problemas a los seres humanos que ahí trabajaban, entre ellos los padecimientos de las vías respiratorias y el verse hacinados en los núcleos de población.

El comentario de Miguel disipó en Paul toda expresión de satisfacción:

- Es reprochable la caótica situación en la que viven estos trabajos.
- ¿Cuál situación?, ¿De qué hablas?. Estos hombres reciben unas cuantas monedas por su trabajo, así que no hacen más que lo que deben.

Si bien la industrialización contribuyó al progreso del hombre, pues sembró la semilla para el mejoramiento potencial de éste, las grandes innovaciones e inventos también lo convirtieron en un apéndice de la máquina, aniquilándolo como ser humano. De aquel trabajo en el que se expresaba la creatividad del artesano e intervenía desde su inicio hasta su terminación, se pasó a un trabajo en el que se le asignó sólo una parte del proceso, desconociendo la importancia relativa de su esfuerzo-

y formando parte de una cadena que sólo le producía monotonía y fatiga. De una organización sustentada en la base operativa creativa se pasó a una estructura piramidal en la que a la cús pide le correspondía pensar y a la base actuar, dividiendo tácticamente a los hombres en dos tipos: una gran mayoría destinada a la rutina y actividades físicas, y una élite que se apropió del derecho de pensar y decidir. Los obreros vivían alrededor de las fábricas en muy malas condiciones y el capitalista pocas veces iba a la fábrica a enterarse de sus problemas.

Miguel preocupado y al borde de que su angustia se convirtiera en locura, sintióse transportado por los hados a un nuevo lugar. Todo cambiaba nuevamente, pero Miguel parecía -- acostumbrarse a estos repentinos y bruscos viajes.

Con cada nuevo viraje algo insólito se le sumaba, en esta ocasión el vestuario de Miguel era "ad-hoc" a la época y lugar, parecía haberse transformado mientras se daba el cambio de situación.

Caminando por las calles de Nueva Jersey topose ante un puesto de periódicos, su curiosidad fué tal que no pudo resistir la tentación de tomar uno para hojearlo. En el encabezado sobresalían los trabajos de Elton Mayo y Roethlisberger en la Western Electric. Quiso en un momento devorar las páginas que relataban todo el experimento:

"...Estos experimentos fueron iniciados por un grupo de ingenieros de la fábrica, con el fin de determinar la relación existente entre la producción y las condiciones lumínicas. Por la importancia de las primeras observaciones, la Gerencia determinó contratar a Elton Mayo, quien conjuntamente con sus co laboradores continuarían con el experimento.

Estos partían de la hipótesis de que el incremento en la producción dependía de manera determinante de las condiciones físicas reinantes, sin embargo, sus bases se vieron pronto modificadas al darse cuenta que existían otras condiciones o factores que no habían sido considerados y que sin embargo, habían dejado sentir su influencia en el estudio.

Con el fin de obtener un mayor control sobre aquellas condiciones que para Mayo ejercían una fuerte presión sobre el incremento en la producción, decidió formar un grupo de personas que desempeñarían sus funciones en un ambiente de trabajo físicamente controlado. En forma simultánea se probaron variables de diferentes tipos por espacio aproximado de 4 a 12 semanas. La producción mantuvo su incremento y el punto decisivo se alcanzó en el momento de suprimir de golpe todas las condiciones favorables y volver a los trabajadores a su situación originaria, en este momento quedó refutada la hipótesis inicial de Mayo pues en contra de lo esperado la producción no disminuyó, si no que continuó incrementándose por espacio de varias semanas.

El desconcierto de Mayo le llevó a realizar una serie de entrevistas en forma masiva de cuyos resultados surgió un nuevo planteamiento: La comunicación como un elemento vital para el desarrollo adecuado y eficiente del trabajo industrial.

Como resultado de los citados experimentos se reconoce -- que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual, sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización. Que no es posible separar al hombre de su situación concreta en el proceso productivo en relación con el resto de sus actividades sociales, políticas, económicas y culturales, sino que deberá considerarse como un todo que encuentra su expresión, actividad y

desarrollo social en el desempeño de su trabajo".

Al final de la redacción el periodista concluía con el siguiente comentario: "... A través del grupo de control y experimental del evento se demostró que no necesariamente las condiciones ambientales son de meridiana importancia, sino que -- por el contrario; el hombre motivado en forma real presenta -- una conducta que nace del centro de su ser hacia la periferia, y con este despliegue auténtico la productividad se ve mejorada".

Esta lectura le hace recuperar su confianza en el género humano. Los experimentos de Hawthorne hicieron que nuestro -- protagonista comprobara que el ser humano tratado como tal, -- tiene un índice de respuesta altísimo y muchas veces inexplicable.

Sin saber como ni cuando llega a otro estado americano en donde una vez recuperada su fé tiene la oportunidad de conocer a Abraham Maslow en un café neoyorquino, donde en esta época -- no es más que un inmigrante y refugiado proveniente de Europa -- y que sin haber concebido su tan famosa y reconocida teoría -- Maslowiana ya era un hombre con un alto sentido humano. Su encuentro fué casual pues ambos estaban a las puertas del establecimiento más popular de la ciudad en aquella época, esperando a que les asignasen mesa. Cuando la desesperación provocó -- que sin quererlo iniciasen una charla amistosa. La presentación dió origen a la sorpresa que tuvo Miguel al saber que se encontraba hablando con Maslow.

Paulatinamente la conversación tomó un giro de mayor interés para ambos, pues Maslow refería a Miguel las ideas que -- en ese momento tenían demasiado ocupado su cerebro.

- No se, caballero si usted piensa como yo acerca de los trabajadores pero en este momento existe algo dentro de mí que me impulsa a hablarle de ello.
- ¡Claro que sí, adelante! Yo siempre he tenido interés en el comportamiento humano.

El tiempo transcurrió sin que ninguno de ellos se diese cuenta. Estaban demasiado entretenidos en esta plática.

Miguel nuevamente se sintió desconcertado, pues si bien era extraordinario lo que estaba viviendo, necesitaba poner en orden sus ideas y reflexionar sobre los últimos acontecimientos a él acaecidos. Comenzó a caminar sin llevar rumbo fijo. Anduvo por mucho tiempo hasta que su cansancio le hizo cobrar conciencia del lugar en el que se encontraba. Una extensa arboleda que conformaba un bello bosque y el azul del lago que se dejaba entrever en la lejanía hicieron que Miguel se relajara.

Mientras disfrutaba del paisaje y analizaba todo lo que había pasado un vagabundo cruzó por su camino; su apariencia desaliñada y despreocupado caminar le hicieron recordar la teoría "X" de Douglas McGregor.

Teoría que tiene como antecedente la crítica de McGregor hace a los conceptos formales de la teoría clásica:

- Los principios convencionales (Autoridad justificada externamente) se derivaron del estudio de modelos como la organización militar y la Iglesia que difieren en gran medida de las organizaciones industriales.
- Teoría clásica que desconoce la importancia del medio -

ambiente social, político y económico al que la empresa está relacionada.

- Principios basados en suposiciones sobre la conducta humana, derivados de prejuicios muy arraigados sobre la actitud del hombre frente al trabajo.

De la crítica a estos puntos partió McGregor para describir el punto de vista tradicional sobre la dirección y control a la que él llamo, teoría "X":

A las personas no les gusta trabajar; la gente trabaja sólo por dinero; la gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Sin embargo, afirmó que los avances de las ciencias contradijeron estos puntos. Que era preciso desarrollar técnicas que permitiesen una adaptación selectiva a situaciones, momentos históricos y organizaciones diferentes. Partiendo de este análisis propuso los principios básicos para su teoría "Y"; - teoría que contempla la integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización, dando por asentado que el individuo ejercerá la dirección y el control de sí mismo en sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización en el grado a que se comprometa a ello, permitiendo así la posibilidad de prescindir de las formas externas de control.

Miguel encerrado en su prisión reflejante hace ahora un rápido recorrido por Rusia y se encuentra que la familia Ramonoff en el poder, apoyando al monje Rasputin, han propiciado desconcierto e inconformidad en el pueblo que ha sido pisoteado hasta el último y más importante baluarte del hombre: "Su dignidad".

La insensata política de la corte, sometida durante varios años a la nefasta influencia del analfabeta campesino siberiano Rasputín, medio monje y antiguo contrabandista, que se había convertido en inesperable de la pareja real exacerbando en ellos las tendencias autocráticas, llevó al pueblo de Moscú a ser aplastado por la caballería y a que el jefe de la policía no conforme con esta medida disparase los cañones, medida innecesaria, contra la turba formada principalmente por niños, mujeres y ancianos.

Este problema junto con otros focos de insurrección hace caer de nueva cuenta a Miguel en un estado de postración y abandono. Tanto cambio de extremo a extremo han hecho que Miguel envejezca prematuramente, sin embargo, la diosa fortuna aparece de nueva cuenta en su vida, es transportado por su "al fombra" a través del tiempo y el espacio a Irlanda, donde un seguidor de Robert Owen, en busca de mejoras laborales para sus trabajadores, ha implantado en su empresa un sistema que es un crisol de todo lo bueno, tanto para empresarios como para trabajadores, conocido con el nombre de "Administración por Objetivos" donde como primera parte se involucra y después se compromete en la fijación de metas por alcanzar.

Miguel desconcertado le pregunta al empresario la diferencia entre involucrarse y comprometerse. El Irlandés con brillo pícaro en los ojos y socarronamente le contesta:

- ¡Miguelón!, en un plato de huevos con jamón, la gallina está involucrada y el cerdo está comprometido.

Soltando a continuación sonoras carcajadas. Miguel festeja el mensaje y comprende cuantos de nosotros ni siquiera nos involucramos y vamos por la vida sin dejar ni siquiera rastros de nuestras huellas.

El trabajador en este sistema acepta el control no como una herramienta para ser hostilizado, sino por el contrario, el control sirve al administrador para en el momento oportuno, "no antes, ni después", implantar los apoyos y ayudas que se requieren para recibir la remuneración justa por su esfuerzo.

Miguel abstraído en estas ideas se vió rodando de una densa nube que provocó que su cuerpo se estremeciese en forma total, pues esto era algo desconocido para él, sin embargo, había algo en el fondo de todo aquello que le indicaba que esto sería el comienzo de una nueva experiencia. Su entorno le hacía sentirse como un ser inanimado carente de movimientos pero con la posibilidad de ver y escuchar lo que pasaba a su alrededor.

Poco a poco cobró conciencia de que era un muñeco que formaba parte de un gran aparador, pero no era un aparador como los que él había tenido oportunidad de ver, contrastaba con los anteriores por su llamativa presentación con colores vivos y luces que resaltaban tonalidades llamando la atención de todo aquel que pasase cerca.

Radios, televisores, computadoras y otros similares representaban el papel de sus nuevos compañeros. Viendo el interés que la gente mostraba hacia éstos, dedujo como unos simples aparatos creados por el hombre mismo eran capaces de modificar la vida humana.

A pesar de que él conocía de sobra todo esto, no fué sino hasta este momento cuando cobró conciencia de lo importante que habían sido en el avanzar tecnológico del mundo.

El cristal que le separaba del exterior no fué un obstáculo que le impidiese oír la conversación que sostenían dos jo-

vencitas, al tiempo de estar observando un micrófono inalámbrico.

- ¿Qué te pareció el programa especial que transmitieron ayer por la noche directo desde Grecia?.
- Me fué imposible verlo, pues una visita inesperada ocupó todo mi tiempo. Pero debido a la publicidad que le hicieron supuse que era algo digno de verse y le pedí a mi hermana que lo grabase en la video cassetera.
- Pues no dejes de verlo. Fué algo maravilloso, no sólo por el espectáculo en si, sino por el contraste que representaba la indumentaria del artista, los aparatos -- que ocupaba y el lugar en el que se encontraba.
- La verdad es que actualmente hay muchos adelantos que nos asombran día con día. Como éste por medio de un satélite colocado en el espacio permite que varios países se encuentren en constante comunicación.
- Si no tienes nada mejor que hacer ¿por qué no me invitas a tu casa a verlo de nuevo?.

Esta simple conversación situó a Miguel en la realidad de comprender que la tecnología había traído consigo la formación de una nueva sociedad con valores, creencias y necesidades diferentes y a su vez más sofisticadas, como un medio de adaptación e inconsciente aceptación del cambio.

Todos sabemos que estos avances nos darán una mayor comodidad y nos harán la vida más fácil, pero no todos somos capaces de asimilar sus beneficios y sólo vemos la parte negativa-escudándonos con el rechazo total. En igual forma sucede con la vida diaria, pues a menudo nos quejamos de la rutina y el -

hecho de romperla nos provoca inseguridad, angustia, insatisfacción, en pocas palabras ¡Conflicto!.

El cambio se ve reflejado en la vida familiar, el choque entre las ideas de los padres y de sus hijos, pues los primeros afirman que si las cosas siempre se hicieron de una forma específica que dió resultados positivos, no había necesidad de modificarlas; mientras que los segundos sostenían lo contrario, siempre con ideas innovadoras.

Fue así que, Joseph Scanlon influenciado por estas ideas y a pesar de saber que todo lo nuevo no es totalmente bueno, sino que tiene pros y contras, decidió arriesgarse con el desarrollo de un nuevo plan que le ayudaría a tener mayor efectividad en su empresa y una buena salud organizacional. Sus ideas iban encaminadas a romper con la lucha que había existido siempre entre empresa, sindicato y trabajadores. Ideó la forma de lograr un trato más humano y justo basándose tanto en las necesidades físicas y psíquicas del ser humano. La creación de comités de mejora que conlleva a la simplificación del trabajo y a la eliminación de desperdicios.

Miguel encontrábase analizando estos puntos cuando el estruendo provocado por el repentino encendido (a todo volumen) de una grabadora lo asustó de tal manera, que experimentó intensos dolores en la región del corazón irradiados hacia el brazo izquierdo; los dolores eran persistentes, acompañados de un estado de sofocación envuelto en sudor frío y pulso rápido. Cayó de repente en un estado de shock, perdiendo el conocimiento. El nunca supo que fue lo que sucedió, pero los síntomas no dejaban lugar a duda... se trataba de un infarto al miocardio.

Su despertar fue placentero, abrió los ojos en el año - -

2050. Los avances científicos, el lenguaje universal, la erradicación del hambre permítente a Miguel conjuntar las características de una era que esperaba que llegase en un futuro. Una humanidad sin fronteras, sin sufrimiento físico donde los ciudadanos son tratados como miembros importantes de la sociedad. En donde los conflictos son resueltos con palabras y una participación totalitaria.

Donde un conato de III Guerra Mundial haya hecho despertar la conciencia del hombre sobre como en pocos minutos podía llegar a autodestruirse junto con todo aquello que con tanto esfuerzo había logrado a través del tiempo.

Embelesado en el futuro del planeta, pronosticando lo que él deseaba que sucediese, oyó en la lejanía el vago sonar de un teléfono, que poco a poco fué tomando más fuerza. Era como si un reloj sonase la hora de despertar, cayó en la cuenta de que un espejo reflejaba su imagen vestida de hombre de Neanderthal. Aturdido como estaba, sin saber que le acontecía, el ruido insistente del teléfono le hizo correr hacia donde éste estaba.

Descolgó la bocina y oyó una voz al otro lado del hilo telefónico, la cual le era familiar.

- ¿Qué pasa, Miguel?. Pensamos que te había sucedido algo. ¿Es que no vas a venir a la fiesta?.

- ¡Claro que sí!, se me ha hecho un poco tarde pero en este momento salgo para allá.

Colgó el teléfono, las piernas le temblaban y le hacían tambalearse, sintió la necesidad de sentarse. Una vez sentado en su sillón preferido trataba de encontrar la razón de su gozó, de esa sensación que sentía dentro de sí. Sin embargo, --

era algo que no podía explicar con palabras y que le costaba -
descifrar.

Sabía a ciencia cierta que su imaginación le había jugado
una mala pasada. Sin perder más tiempo tomó las llaves del -
coche y se apresuró a salir al lugar en el que sus amigos le -
esperaban.

Se dirigió a la puerta dejando que ésta se cerrase tras -
de sí.

"Para todo ser humano existe la posibilidad de encauzar su vida por rumbos mejores que los que ha seguido hasta ahora".

CAPITULO I
"DESARROLLO ORGANIZACIONAL. NOCIONES GENERALES"

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las organizaciones actuales es la creación de un ambiente en el cual sean posibles los cambios rápidos y significativos, debido a que es necesario mantener un balance muy delicado entre las demandas continuas por cambio y la persistencia de la estabilidad organizacional. Los cambios económicos y tecnológicos han influido sobre los grupos sociales de tal forma, que sólo viviendo dentro de estructuras flexibles y adaptables podrán sobrevivir en un ambiente de esta naturaleza.

Cambio puede ser definido como el efecto y la acción que implica la substitución de un estado de cosas por otro, sea éste positivo o negativo, Es comúnmente conocido, la existencia de 3 tipos de cambio:

A. Natural o Evolutivo (vegetativo).- Es ocasionado por el paso del tiempo y se caracteriza por ser excesivamente lento.

- B. Revolucionario.- Se caracteriza por ser violento y con frecuencia, o no necesariamente planeado.
- C. Cambio Planeado.- Se caracteriza por ser gradual o sistemático.

Es precisamente dentro de este último punto donde queda incluido el cambio organizacional, el que puede definirse como "...la adaptación de la organización a las demandas del cambio planteadas por el medio ambiente en el cual opera".⁽¹⁾

Es así que las organizaciones han crecido y han sido exitosas porque han aprendido a relacionarse con su medio ambiente, al realizar cambios organizacionales. Estas relaciones o adaptaciones han consistido en dos tipos de acciones:

- A. Cambios en la composición de recursos que las organizaciones obtienen del medio ambiente y -- también cambios en los productos, programas y servicios que ellos proporcionan al medio ambiente.
- B. Cambios en su estructura interna, sus procesos y la conducta de sus miembros frente a las demandas del medio ambiente.

Los ajustes han sido producto de la decisión de los gerentes, tales acciones de cambio han dado --

(1) "Técnicas para el Cambio Organización, Michael, Luthans, Odiorne, Burke y Hayden. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 4.

origen a la creación de ciertas técnicas específicas que apareciendo en épocas diferentes dieron -- respuesta a necesidades diferentes. El surgimiento de estas técnicas parece indicar que el cambio requiere de una serie de decisiones integradas que representen una solución colectiva para un problema organizacional. Las técnicas que hasta ahora -- se conocen son:

- Modificación de la Conducta Organizacional.
- Administración por Objetivos (A.P.O.).
- Desarrollo Gerencial.
- Desarrollo Organizacional (D.O.).
- Auditoría Administrativa.
- Ciclo de control.

<u>Orientadas hacia el individuo</u>	<u>Orientadas hacia la Organización</u>
1. Modificación de la Conducta Organizacional. Shinner.	Desarrollo Organizacional (sensibilización 1950) Warne Burke.
2. Administración por Objetivos. - Peter Drucker.	Auditoría Administrativa (Consultoría en Administración post 2a. Guerra.
3. Desarrollo Gerencial American -- Management Association.	Ciclo de Control. Taylor y Fayol.

Figura No. 1: "Técnicas de Cambio"

Consideramos de suma importancia al advertir la existencia de dos valores que van a influir en todo esfuerzo de cambio, (dificultad y tiempo) para pretender con ello, crear conciencia de lo difícil que resulta lograr un cambio en la organización y-

que es estrictamente necesario lograr el cambio - en el individuo.

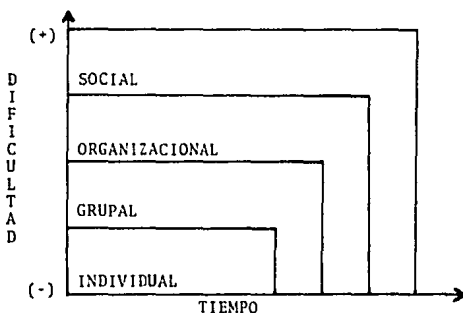


Figura No. 2: "Variables que afectan el cambio".

1.1.2 ORIGEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional surge en las décadas de 1950 y 1960 como un nuevo tipo de capacitación integrada, apareciendo como una estrategia de intervención que usaba procesos de grupo en una organización para instaurar el cambio planteado, a través de la modificación de valores, actitudes y creencias que permitiesen a la organización una mejor adaptación a su medio ambiente cambiante.

El Desarrollo Organizacional surgió como una respuesta a necesidades específicas, pues existía con frecuencia la necesidad de desarrollar un mejor comportamiento organizacional en el que los métodos de capacitación ofrecían un éxito limitado.

El Desarrollo Organizacional como lo conocemos actualmente, tiene tres raíces históricas, todas - caracterizadas por ciertas metodologías de cambio- y asociadas con instituciones particulares:

- A. Entrenamiento en sensibilidad o Grupo "T", asociado con el National Training Laboratories.- Comprende el análisis de las relaciones interpersonales en pequeños grupos de trabajo, donde la principal fuente de información del aprendizaje lo constituye la conducta y los sentimientos de sus integrantes. Los miembros del grupo también tienen oportunidad de aprender sobre -- conducta del grupo.

El entrenamiento en sensibilidad comenzó a aplicarse con la intención de cambiar ciertos aspectos de una organización, sin embargo, gradualmente se empleó para mejorar las relaciones interpersonales de los miembros de una misma unidad organizacional. Este tipo de aplicación fue el precursor de los -- que hoy se conoce en D.O. como formación de equipos de trabajo.

- B. Sistemas socioeconómicos, asociados con el Tavistock Institute of London.- Cambio de actividades en una organización en cuanto a requerimientos tecnológicos y a relaciones sociales de las personas que en ella participan.

"Todo sistema es simultáneamente un sistema técnico y social, y si se ignora a cualquiera de los dos en un proceso de cambio, se invita al fracaso" (2)

Las intervenciones de D.O. actuales sobre rediseño de puestos, grupos autónomos de trabajo y diseño estructural de las organizaciones, tienen su origen en este pensamiento.

- C. Investigación con Retroalimentación (Survey - - Feedback), asociado al Institute for Social - - Research University of Michigan.- Diagnosticar e intervenir en una organización mediante el uso del cuestionario, utilizando los resultados de la investigación para el cambio organizacional efectivo.

"Los resultados de los cuestionarios se informan nuevamente de manera estructurada a las personas que proporcionaron la información en primer lugar, dándoles la oportunidad de hacer algo para resolver los problemas que se identificaron colectivamente".(3)

Existieron así dos causas principales que hacían necesario el surgimiento del D.O.

- La estructura de recompensas no reforzaba la capacitación convencional en forma adecuada. En estas circunstancias el siguiente paso fue tratar de cambiar la organización completa con el apoyo necesario.
- La celeridad misma del cambio que exige que las organizaciones sean extremadamente eficientes pa

(3) Ibidem. Pág. 198

ra sobrevivir y prosperar. Es por ello que - el D.O. pretende desarrollar una organización que responda al cambio de una manera uniforme y eficiente incrementando el grado de exactitud de la información.

1.1.3. FUNDAMENTOS TEORICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Gran parte de la práctica del D.O. se basa en - el pensamiento original de Kurt Lewin. Tanto el - entrenamiento en sensibilidad, como la Investiga-- ción con retroalimentación emanaron de la influen-- cia teórica de Lewin.

Es posible afirmar que no existe una teoría úni ca y amplia sobre el D.O. y que la que más se apro xima, es la de los 3 pasos de Lewin (descongela-- miento, cambio y consolidación) basada asimismo, - en su Original teoría de campo en psicología so-- cial, y que diera origen a una de las técnicas usa das con mayor frecuencia en D.O. "análisis del cam po de fuerzas".

Si bien es cierta la gran importancia que su in fluencia ha tenido sobre el D.O., también es cierto que existen otros teóricos que han contribuido- con el desarrollo de esta materia:

A. Teóricos que han contribuido a los métodos pre- dominantemente individualistas:

- Maslow.- Métodos motivacionales. Orientación de valores y desarrollo profesional.
- Herzberg.- Enriquecimiento en el trabajo.

- Skinner.- Sistemas de incentivos y modificación de la conducta.
- B. Teóricos que han contribuido a los métodos de grupo para el cambio:
- Bion.- Diagnóstico de la colusión, grupos de trabajo autónomos, sistemas sociotécnicos y formación de equipos.
 - Lewin.- Toma de decisiones en grupo, dirección y compromiso empleando grupos.
 - Argyris.- Entrenamiento en sensibilidad y competencia interpersonal (hacer operativa la teoría "Y").
- C. Teóricos que han contribuido a los métodos del sistema social son:
- Likert.- Metodología de encuestas y retroalimentación toma de decisiones en grupo y administración participativa.
 - Lawrence y Lorsch.- Diseño organizacional y cambio estructural.
 - Levinson H.- Diagnóstico de la historia y funcionamiento actual de la organización, particularmente con respecto a la teoría psicoanalítica.
 - Blake y Mouton.- Desarrollo organizacional de la rejilla (grid gerencial).

1.2. CAPACITACION

Con este tipo de entrenamiento se trata de actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador en la actividad que normalmente desarrolla, así como proporcionarle información sobre nueva tecnología.

"...Trata de balancear las capacidades de cada empleado con las exigencias de su puesto". (4)

Tiene como principal objetivo que el individuo cuente con las capacidades y conocimientos que le permitan desarrollar mejor su trabajo y relacionarse con los demás.- Estará dirigida a todos los niveles de la organización.

El proceso de capacitación es el siguiente:

1. Determinación de necesidades. Se verá porque y a quienes se va a capacitar.
2. Elaboración de un programa en el que vamos a incluir:
 - a) Objetivo
 - b) Contenido
 - c) Técnicas y Material Didáctico.
3. Desarrollo del programa.
4. Evaluación.

Este proceso, de capacitación se basa en conceptos psico-pedagógicos (enseñanza-aprendizaje). Para que se dé el aprendizaje, es necesario contar con alguien que enseñe y que sepa emplear las técnicas y medios didácticos-

(4) Ibidem.

que faciliten la transmisión de conceptos, los cuales ayudan al capacitando a lograr sus objetivos.

Entre los beneficios que se podrán obtener con la capacitación, tenemos:

En la organización:

- Conduce a una mayor rentabilidad y actitudes más positivas.
- Mejora las aptitudes del personal.
- Mejora la moral de la fuerza de trabajo.
- Da mayor imagen a la organización.
- Propicia un desarrollo en la organización.

A los Individuos:

- Los ayuda a solucionar problemas y a mejorar su toma de decisión.
- Desarrolla su deseo de crecimiento.

En las Relaciones Humanas:

- Mejora la comunicación.
- Habrá mayor aprendizaje y junto con él, desarrollo de la empresa.

Hay que hacer que las personas acepten la capacitación y sientan que con ella se van a beneficiar, pues sino, lo más probable es que se de una actitud de rechazo hacia lo que se les está enseñando. Además hay que ver que se apliquen los conocimientos adquiridos ya que fácilmente se vuelve a caer en los métodos y errores anteriores.

1.3. DINAMICA DE GRUPO

El proceso social que permite que las personas actúen cara a cara en grupos pequeños se conoce con el nombre de dinámica de grupo. Es un campo de investigaciones dedicado a incrementar los conocimientos sobre la naturaleza de los grupos, las leyes de su desarrollo y la comprensión de los principios de interrelación entre el grupo, sus miembros y otros grupos.

El vocablo "dinámica" se deriva de la palabra griega que significa "fuerza", por lo que, dinámica de grupo quiere decir: Estudio de las fuerzas que actúan dentro de un grupo "Energías y fuerzas que derivan tanto de los individuos como de su interacción recíproca y la suma y conversión de estas fuerzas en actividad". (5)

La dinámica de un grupo puede ser dividida de la siguiente manera:

A. DINAMICA INTERNA DE LA CONDUCTA DEL GRUPO.

- Fuerzas positivas individuales.- El individuo en el grupo, es único en cuanto es diferente a otro miembro. Trae al grupo ciertos intereses, impulsos y motivaciones. Tiene ciertas esperanzas y aspiraciones traducidas o no en metas. Trae consigo valores, disposiciones, hábitos, sentimientos y creencias definidos. A todo este conjunto se le da el nombre de impulsos básicos individuales.
- Fuerzas negativas individuales.- El individuo introduce asimismo fuerzas de carácter negativo, por ser-

(5) "Conducción y Acción dinámica del grupo". Beal, Bohlen y Raudabaugh. Editorial Kapelusz, Pág. 70.

un ser humano con premoniciones, frustraciones, inhibiciones y temores que ha desarrollado ciertos esquemas de ajuste para sus fracasos pasados. Existen -- asimismo otros rasgos negativos, tal vez el miembro no esté verdaderamente interesado en el grupo o en sus miembros, en sus metas y posea otro motivo oculto.

- Fuerzas de interacción.- En el proceso de interacción dentro del grupo surgen ciertas fuerzas nuevas, que si bien es cierto que se originan en el individuo, se presentan únicamente a causa de su interacción con los otros miembros. Estas unen a cada miembro con cada uno de los demás y también a cada miembro con el grupo como un todo.

B. DINAMICA EXTERNA DEL GRUPO

Presión que todo grupo siente de la fuerza de la comunidad o de la tabla de valores societarios del cual es parte; probablemente emprenderá y realizará ciertas obras que son aceptables y rechazará otras que no lo son.

Ejemplo:

Todo grupo tiene otro a los cuales se refiere para determinar la calidad de sus actos o cuan aceptables han sido sus obras anteriores.

Estos grupos reciben el nombre de "grupos de referencia".

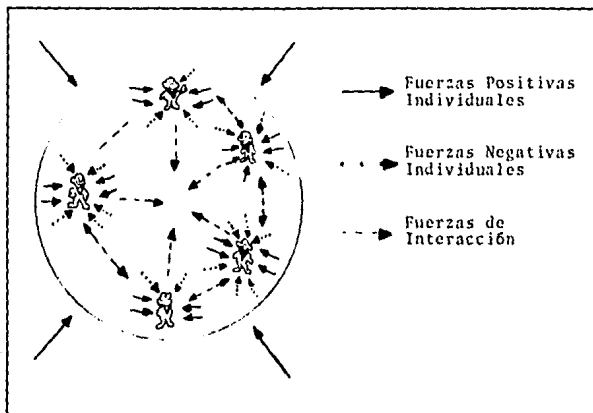


Figura No. 3: "Fuerzas que actúan sobre los individuos de un grupo"

Hay 2 sucesos históricos importantes que se produjeron para entender los grupos pequeños: La investigación de Elton Mayo en las décadas de 1920 y 1930, y los correspondientes a la década de 1930 efectuados por Kurt Lewin, el fundador del movimiento de la dinámica de grupo.

Existen 2 tipos principales de interacción de grupo: uno se produce cuando las personas analizan ideas y conoce con el nombre de reunión o junta; el otro se produce cuando la gente realiza ideas interdependiente entonces se llama equipo.

A. REUNION

Son celebradas con multitud de fines como dar información, consejo, tomar decisiones, negociar, coordinar y hacer cosas creativas.

Es probable que el subproducto más importante de las juntas sea que los participantes en la toma de decisiones se sientan más firmemente motivados a aceptarla y ponerla en práctica. En muchos casos es más que un subproducto - es el propósito fundamental de la reunión.

Las reuniones constituyen uno de los medios más apropiados de que se dispone para lograr que la gente se convenga de seguir un curso de acción determinado.

Cuando la persona ha participado en una decisión, se siente más interesado en que efectivamente funcione. Es más, si varios miembros del grupo participan en poner en práctica la proposición, el intercambio del grupo les ayudará a entender la parte que a ellos les toca representar de modo que coordinarán mejor sus esfuerzos.

B. EQUIPO

Cuando los grupos desempeñan tareas de operación, actúan como un equipo y tratan de desarrollar un estado de cooperación denominado trabajo en equipo.

"Equipo... grupo reducido cuyos miembros están en -- contacto continuo". (6)

(6) "El comportamiento humano en el trabajo". Keith Davis. México 1983, Pág. 201.

El trabajo en equipo es una interacción multidireccional que se relaciona con las necesidades, la situación y las capacidades de cada miembro que constituye el equipo de trabajo para contribuir a resolver tales necesidades. - El grupo es capaz de trabajar en forma conjunta como equipo, sólo cuando las personas que lo componen conocen los papeles de todos los individuos con quienes van a colaborar.

Todos los miembros deben estar calificados para desempeñar funciones y desear colaborar. Cuando se obtiene este nivel de comprensión, los miembros actúan inmediatamente como un equipo basados en principios de esa situación en particular, sin esperar que alguien les dé un orden.

TECNICAS:

- A. Investigaciones de Campo: estudios descriptivos, estudios explorativos, experimentos de campo y experimentos naturales.
- B. Investigaciones de Laboratorio: grupos vírgenes seleccionados al azar, grupos de conocidos o seleccionados previamente.
- C. Grupos Vivenciales: grupos "T", de encuentro, estructurados y grupos de sensibilización.

1.4. LIDERAZGO

En nuestros días, contrariamente a la sociedad de siglos pasados la mayoría de las personas pasa la mayor parte de su vida en grupos, cuando trabajan, cuando oran, -- cuando juegan, cuando estudian. Y aparentemente todos --

los grupos necesitan líderes, para bien o para mal. Aunque los líderes pueden construir o destruir el grupo, sus actitudes y su comportamiento tienen una gran influencia sobre el desempeño del grupo, así como sobre el grado de satisfacción del que disfrutaban los miembros del grupo.

En la práctica el liderazgo se acerca más al desarrollo de una relación personal entre quien dirige y quienes son dirigidos, y no es un tipo de relación formal estipulada por la estructura de la organización.

"Liderazgo es la habilidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos. Se trata de un factor humano que une a un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas". (7)

Fiedler afirma que líder es el individuo al que en el grupo se le ha otorgado el papel de dirigir y coordinar las actividades del grupo relevantes para la tarea, o quien en ausencia de un líder designado, sobrelleva la responsabilidad primaria de desempeñar tales funciones en el grupo. El exaltamiento en la coordinación de grupos orientados hacia la realización de la tarea parece indicar que el liderazgo es sinónimo de dirección, pero por lo general es considerada como una función más ampliamente apoyada y que además incluye actividades distintas del liderazgo. El liderazgo es parte de la dirección pero no toda.

El sistema de liderazgo está conformado por 3 elementos básicos que actúan como variables que se relacionan mutuamente para determinar la conducta de liderazgo idénea éstos son:

(7) Ibidem. Pág. 132.

- Líder.
- Seguidores.
- Situación.

Con anterioridad se pensaba que los rasgos personales eran la fuente principal del liderazgo con éxito, pero más recientemente se ha hecho hincapié en la conducta del líder con el grupo: El liderazgo de éxito depende de los hechos y no de los rasgos.

La presencia de ciertas cualidades de personalidad básica y características del comportamiento son útiles, pero no necesarias ni suficientes para obtener éxito como líder. Una persona con cualidades tales como: Inteligencia, madurez social y liberalidad, etc. tiene mayor probabilidad de éxito como líder, que alguien sin esas características. Sin embargo, el sistema total debe ser considerado en cualquier análisis de la efectividad del liderazgo.

Ahora bien, si suponemos que una persona posee las cualidades para motivar a los miembros individuales y coordinar su esfuerzo hacia los objetivos del grupo. ¿Qué puede existir en el medio ambiente que afecte su habilidad?, Fiedler postula 3 factores de mayor importancia.

- Poder del puesto. Se relaciona con la autoridad formal, la cual es identificada con un puesto específico en la organización. Una persona que ocupa esa responsabilidad debe esperar obediencia de sus subordinados.
- La estructura de la tarea.- La tarea puede tener un importante impacto en el grado en que el liderazgo pueda afectar el desempeño. Las operaciones rutinarias, bien

estructuradas ofrecen un pequeño margen para la creatividad en el liderazgo. Las situaciones no estructuradas, ambiguas, permiten una considerable libertad, pero hacen el trabajo del líder mucho más difícil. "Un grupo dedicado a una tarea altamente estructurada no necesita un líder con demasiado poder por el puesto, porque la influencia del líder está implicada en las instrucciones inherentes a la tarea".

- Relaciones interpersonales entre el líder y sus miembros.- Estas son afectadas por los 2 puntos anteriores, así como por las personalidades involucradas del líder y del seguidor. Parece ser que en la mayoría de las organizaciones estas dimensiones del sistema de liderazgo son las más críticas, pues las relaciones interpersonales pobres niegan el sistema total.

"El liderazgo se practica mediante un estilo específico que constituye el patrón total de las acciones de los líderes con relación a sus seguidores. Representa su filosofía, sus capacidades y aptitudes puestas en práctica". (8)

No todos los líderes se ponen en contacto con las personas de la misma manera:

- Si el planteamiento hace hincapié en las recompensas para los seguidores, el liderazgo es positivo.
- Si se hace en los castigos, se estará aplicando un liderazgo negativo.

Casi todos los gerentes emplean uno u otro estilo en

(8) Ibidem. Pág. 143.

algún punto del continuo, sin embargo, el estilo que domine es el que establece la tónica dentro del grupo. Así - podemos afirmar que el análisis de los estilos de liderazgo no deja la impresión de que un individuo puede y debe mantener un estilo consistente en todas sus actividades, - sino que por el contrario debe ser lo más flexible posible, sincronizando su estilo a la situación específica y al individuo involucrado.

El liderazgo capaz refuerza un clima de apoyo psicológico para el cambio. El líder presenta el cambio basándose en los requisitos impersonales de la situación, más que en bases personales. Las peticiones de cambio deben ser congruentes con los objetivos y las reglas de la organización.

Una manera fundamental de incrementar el apoyo para el cambio es a través de la participación de los empleados a: analizar, conservar, hacer sugerencias y a interesarse por el cambio. El convencimiento implica motivación para apoyar un cambio y trabajar para asegurarse de que opere con eficiencia.

1.5. MOTIVACION

"Motivo es algo existente en el interior del individuo que la incita a la acción".

Motivación es el producto de la intensidad con que una persona desea algo y la probabilidad de que cierta acción le permitirá alcanzarlo, dando como resultado la fuerza del impulso encaminado a la acción.

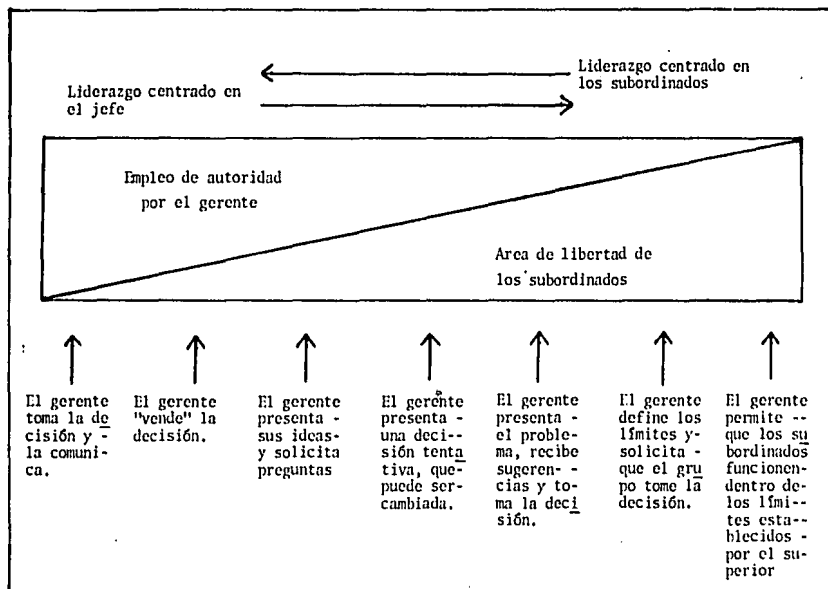


Figura No. 4: "Conducta de Liderazgo".

El individuo se comporta en cierta forma para satisfacer necesidades personales. El comportamiento está - - orientado a una meta específica para satisfacer una necesidad personal. De modo que si se pretende motivar al -- personal es imprescindible averiguar lo que desea obtener de su trabajo. El proceso de motivación se puede plantear:

Necesidad

Deseo + Incentivo = Acción

Impulso

Por un lado tenemos todo lo que el personal desea y requiere, si se dan los incentivos adecuados, es decir, - que tengan todo el potencial necesario para satisfacer -- sus necesidades, se obtendrá la acción deseada. Si la or ganización logra crear un ambiente de trabajo en que se - puede brindar al empleado todas las oportunidades para sa tisfacer sus necesidades, esto si repercutirá en forma po sitiva en la motivación del empleado.

Es necesario familiarizarse con las necesidades del personal, pero es más importante conocer las necesidades específicas de cada uno de ellos, sólo así se les podrá - motivar como individuos.

Maslow desarrolló la siguiente jerarquía de necesida des: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y autorelación; que interactúan con el ambiente para darle forma a las necesidades en el trabajo y constituyen la base de la motivación. Además, la motivación se ve afectada por las percepciones de las personas incluyendo sus sentimientos de equidad y de justicia.

JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.

- A. Fisiológicas.- Son necesidades corporales (abrigo, -- hambre, sed, etc). El hombre al igual que el resto de los animales tiene un firme instinto de conservación.
- B. De Seguridad.- Hay dos tipos importantes de seguridad: Física y económica, quizás, la más importante en una organización sea la económica, pues cuando un individuo llega a tener cierta estabilidad económica, trata de mantenerse en sitio. El hombre teme perder su posición, su lucha es lo que él considera un nivel de vida razonable.
- C. Sociológicas.- El hombre también se preocupa por el aspecto social. Para él es vital sentir que pertenece y que es aceptado como miembro del grupo y parte integrante de la operación.
- D. Psicológicas o de Estimación.- Se manifiestan en el ego del hombre dentro de la operación. El hombre persigue cierto nivel, reconocimiento, prestigio y estima de sí mismo. Tiene la necesidad de ser considerado importante por él y por los demás. Un amor propio de base firme, en el que el aprecio se basa en la capacidad real los logros y el respeto de los demás.
- E. De Autorrealización.- Deseo de sentirse realizado. Para él es vital sentir que está avanzando hacia el logro de lo que representa su máximo potencial, que está poniendo todo de su parte en lo que respecta a su talento y habilidades. Aquí, intervienen factores tales como: sentir que su trabajo es importante, el cumplimiento, la realización individual, el sentido de res-

ponsabilidad, la superación, nuevas experiencias y la oportunidad de desarrollarse a sí mismo. Tan complejo y sin límite fijo es esta necesidad, que se puede decir que las necesidades humanas llegaron a este nivel,-

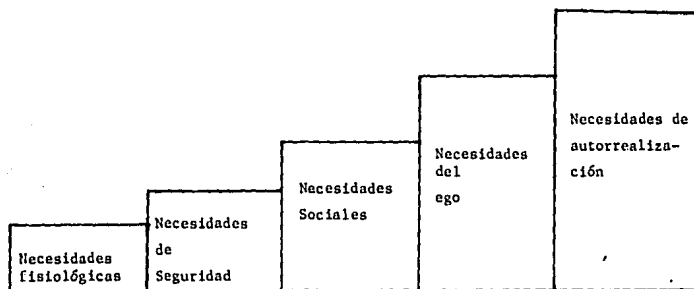


Figura No. 5: "Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow".

Es importante observar que el mayor interés corresponde a las necesidades de seguridad y psicológicas, como elemento vital para motivar el comportamiento dentro de la empresa. La mejor forma de satisfacerlas es con los salarios. Mientras no se satisfagan por completo estas necesidades económicas no surgirán otras necesidades que motiven al empleado.

Una vez que se satisface de manera favorable una necesidad, ésta va disminuyendo en importancia como factor vital de motivación en el comportamiento, en relación con el resto de las necesidades. Rara vez se logra satisfa-

cer una necesidad por completo, ni tampoco deja de ser ésta un medio de motivación. Una vez que el individuo satisface sus necesidades económicas, al menos hasta ese momento, éstas se llegan a colocar en un segundo plano, - mientras que las demás necesidades se hacen cada vez más importantes.

El personal tiende a dar mayor importancia a todo lo que no posee. El hombre siempre está tratando de satisfacer aquellas necesidades que de un modo u otro han pasado inadvertidas, prestando menor importancia a las que han sido satisfechas en forma más o menos favorable.

No existen dos individuos iguales, por lo tanto las necesidades varían en tipo e intensidad de un individuo a otro, lo difícil es relacionar las necesidades de la empresa en general con las necesidades específicas del individuo, para lo cual se deberá ubicar al empleado en la jerarquía de necesidades y con base a ella, brindarle los incentivos adecuados que satisfagan sus exigencias.

Un factor que dificulta el proceso de motivación es el hecho de que los factores que antes solían motivar, no pueden producir el mismo efecto positivo en la actualidad. Las necesidades del proceso de motivación cambian con el transcurso del tiempo.

MOTIVACION.- Factores Higiénicos.

Herzberg fué el primero en externar una opinión que habría de contra decir a la filosofía de los gerentes, - que pensaban que el único incentivo capaz de motivar al personal era el dinero.

Jerarquía de necesidades
de Maslow

Necesidades de autorrealización
Necesidades del ego
Necesidades sociales
Necesidades de seguridad
Necesidades fisiológicas

Motivadores y desatisfactores
de Herzberg

El trabajo mismo, logro, responsabilidad	Factores Motivadores
Promoción y reconocimiento	
Status	Factores Higiénicos
Supervisión	
Políticas de la Compañía	
Seguridad en el trabajo	
Condiciones de trabajo	
Salario	

Figura No. 6: "Comparación entre Maslow y Herzberg"

Los conceptos de mayor interés, que surgieron de los estudios de Herzberg, son:

- A. Existen 2 aspectos fundamentales que se atribuyen al problema de la motivación:
- Por un lado se encuentran todos aquellos factores que de no estar presentes, pueden crear descontento en los empleados, a los que Herzberg denomina "factores higiénicos".
 - Por otro lado se encuentran todos aquellos factores que de estar presentes, pueden motivar y provocar actitudes positivas y de no ser así crear actitudes negativas. Todos éstos son factores de motivación.
- B. Los factores higiénicos (que propician o evitan descontento) incluyen aspectos como: salarios, prestaciones, condiciones de trabajo, polífticas, etc., éstos no originan una actitud positiva o una motivación. Los factores higiénicos son de carácter preventivo. Pueden prevenir el descontento, pero no actúan como incentivos personales capaces de motivar al personal, a incrementar su productividad. Con estos factores sólo se logra colocar al personal en un punto neutro.
- C. Los factores de motivación (los que propician el desarrollo de actitudes positivas, motivación y actúan como incentivos individuales) incluyen aspectos como: reconocimiento, espíritu de realización, oportunidades de progreso y de incrementar el potencial personal, responsabilidad, nuevas experiencias, etc.

Debido al estudio realizado por Herzberg se logró profundizar en el proceso de motivación, creando un enlace -

con la escala de jerarquía de Maslow.

Puesto que los factores higiénicos son esencialmente de carácter preventivo, o sea que excitan el descontento en el trabajo, y debido a que éstos están ligados con el medio, se le ha dado el nombre de higiene, estableciendo cierta analogía con la medicina preventiva. A los factores de motivación los llamó así porque los resultados indican que son indispensables para superar el desarrollo más allá de los límites de la jornada de trabajo.

1.6. RESISTENCIA AL CAMBIO

Al contar con objetivos de estabilidad y continuidad, así como de adaptación e innovación, se da origen a cierta resistencia al cambio, la cual no es solamente de naturaleza humana, sino también deseable, para lograr un equilibrio dinámico en la organización, pues es el cambio un factor permanente y acelerador de la vida humana.

Cualquier cambio en la organización es probable que afecte a todos los puestos y las relaciones entre ellos, existiendo así la probabilidad de que cualquier persona experimente:

- Ningún cambio en su posición social (Postura neutral)
- Un progreso en su posición social (Postura de aceptación).
- Una degradación en su posición social (Resistencia)

Las expectativas de las personas son las que afectarían su posición frente al cambio, así la expectativa de una disminución en la posición social, provocará inevitablemente resistencia, la que podrá ser entendida desde una perspectiva de costo/beneficio para las personas en él involucradas, pues con un cambio organizacional las personas pueden sentirse amenazadas en lo que ellas consi-

deran gratificante en sus trabajos.

Debido a la interdependencia existente en toda organización es muy probable que un cambio intencional realizado en una parte de la organización, provoque un cambio no planeado en otra.

Otro factor que evidentemente traerá consigo resistencia será las experiencias vividas con anterioridad en relación a cambios organizacionales, así programas realizados sin éxito y con resultados desmoralizantes la probabilidad de resistencia será mayor, cosa que no sucede en el caso contrario.

Existen características organizacionales que afectan el índice del programa de cambio:

- Complejidad.- Variedad de ocupaciones y/o profesiones que se encuentran en una organización, ésta está directamente relacionada con el índice del programa de cambio: mientras mayor sea la complejidad, mayor será el índice del programa de cambio, pues habrá diferentes puntos de vista.
- Centralización.- Concentración de poder de toma de decisiones en un número limitado de personas en el más alto nivel jerárquico.

A mayor centralización, menor será el índice del programa, y esto será igual a que los subordinados no posean la capacidad de desafiar a sus superiores - pues su poder de decisión será muy limitado.
- Formalización.- Grado de especificación de descripciones de puestos y normas, así como de políticas y procedimientos organizacionales.

- **Estratificación.**- Distinta distribución de riquezas al personal.

A mayor estratificación, menor será el ritmo del programa dando como resultado que los poseedores del dinero y del prestigio se muestran reacios a aceptar el cambio.

- **Volumen de producción.**- Cuanto mayor sea el volumen de producción, menor será el ritmo en el programa de cambio.

- **Eficiencia.**- Relacionada con el costo unitario de producción (mayor eficiencia, menor costo unitario) así, el programa de cambio afecta adversamente a la eficiencia, porque el cambio introduce factores im-
predictibles en un programa y los costos para comba-
tirlos, incrementan los costos unitarios.

- **Moral o compromiso de trabajo.**- Nuevamente se da una relación inversa, pues el cambio trae consigo incertidumbre y por lo tanto presiones y ansiedad. Además de renuencia a lo desconocido.

Además de estas características, la relación organización-medio ambiente ejerce un impacto sobre el cambio organizacional, pues parece ser una amalgama de los 7 factores internos anteriores.

Aunque las personas tienden a resistirse al cambio, esta propensión se ve contrarrestada por el deseo de encontrar nuevas experiencias y por las recompensas que suelen acompañar al cambio. No todos los cambios encuentran oposición, sino que muchos de ellos son buscados por los empleados.

La resistencia al cambio se divide en 3 clases generales, que funcionan en combinación dando origen a la actitud general de cada empleado en conexión al cambio:

- A. Lógica, basada en el pensamiento racional y la ciencia.- Se origina debido al tiempo y esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo nuevos trabajos por aprender. Estos son costos verdaderos - que pagan los empleados.

- B. Psicológica, basada en las emociones, sentimientos y las actitudes de los empleados individuales en lo relativo al cambio. Pueden sentir temor por lo desconocido, desconfianza o sentir que su seguridad se ve amenazada.

- C. Sociológica.- Basada en los intereses y valores de grupo.

Es evidente que estas 3 clases de resistencia deben manejarse de un modo eficiente para que los empleados acepten el cambio con espíritu de colaboración. "Si los administradores trabajan sólo con la dimensión técnica y lógica del cambio, fracasarán en sus responsabilidades humanas". (9)

Las razones más comunes por las que las personas se oponen al cambio son:

- Obsolescencia de conocimientos y caída en desuso de las destrezas adquiridas a través del tiempo.

- Pérdida económica ya que un individuo puede ser reem-

(9) Ibidem. pág. 221.

plazado por una máquina y así perder su puesto.

- Defensiva del ego.
- Si la persona no es ambiciosa o es insegura, cualquier cambio en una rutina resulta ser una amenaza en su seguridad y requerirá mayor esfuerzo.
- Deseo de minimizar riesgos.
- Presión de los compañeros
- Falta de información
- Desplazamiento social
- Limitación en la posición de poder de ciertas unidades.
- Contar con poco tiempo de adaptación.

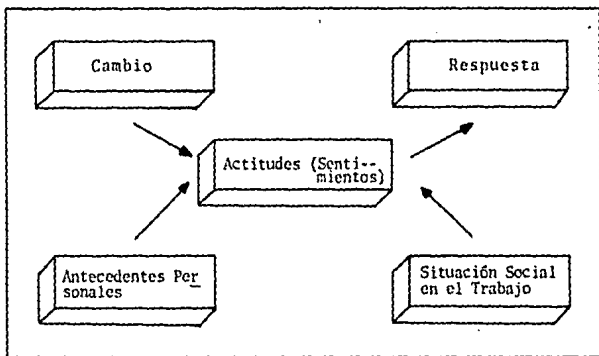


Figura No. 7: "Respuesta al cambio"

La resistencia no es completamente negativa, sino - que puede encerrar algunos beneficios:

- Obligar a la Gerencia a reexaminar sus proposiciones de cambio, evitando la toma de decisiones apresurada. - Así, los empleados operan como mecanismos de comprobación y equilibrio para asegurarse de que la administración planee y ejecute adecuadamente el cambio.
- Identificar campos de conflicto específicos en los que es probable que el cambio genere dificultades, de tal modo que la gerencia puede emprender acciones correctivas antes de que se presenten problemas graves.
- Proporciona datos al administrador sobre la intensidad de los sentimientos del empleado sobre una cuestión da da.

COMO COMBATIR LA RESISTENCIA.

Estimulando la aceptación a través del:

- Apoyo de la alta gerencia en la que el personal busca rá la legitimidad del cambio.
- Comportamiento estimulante por parte de ésta, para ge nerar un alto nivel de confianza y aceptación.

Para conseguir de esta manera cooperación y participación del personal. La participación puede iniciarse en los más altos niveles y deslizarse hacia los más bajos en la jerarquía organizacional, con esto se refuerza la percepción del compromiso de la más alta autoridad y realza la consistencia en la toma de decisiones importan tes. En igual forma deben llevarse a cabo actividades participativas en pequeños grupos de pares. El contexto de un grupo proporciona oportunidades para la interac ción y el intercambio de ideas en forma oral.

1.7. SENSIBILIZACION.

Tiene como propósito ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de como los seres humanos se relacionan entre sí. Esto se lleva a cabo trayendo a la superficie aquellas barreras ocultas que impiden las buenas relaciones humanas.

El manejo de la sensibilización en la empresa está basado en la teoría de que un ejecutivo será más eficaz en la motivación y dirección de otros y en su trabajo, por medio de una mayor sensibilidad respecto de las relaciones humanas, a esto se le conoce también como "Laboratorio de Entrenamiento."

El laboratorio de entrenamiento tiene como metas: - el mejorar la realidad de los miembros de diferentes asociaciones. Para alcanzar esta meta es necesario que los individuos entiendan cuales son sus necesidades internas, sus principios y los recursos con los que cuentan; a su vez que se den cuenta de las oportunidades y expectativas del medio ambiente en el que operan. Todas las personas deben perfeccionar su aptitud para así poder diagnosticar los elementos desintegrantes de su vida interna, del medio que determina su forma de actuar y el establecimiento de normas con las cuales unirá los dos mundos en los que viven.

Los objetivos que persigue el laboratorio de entrenamiento son:

1. Que el participante se vuelva más susceptible a las reacciones emotivas y las formas de expresar éstas y captarlas mejor en su interior y en los demás.

2. Acrecentar la aptitud para compenetrarse de las consecuencias de los actos y aprender de ellos, dándose cuenta de los sentimientos propios y ajenos.
3. Estimular el esclarecimiento y el desarrollo de los principios y los medios personales a tono con el enfoque democrático y científico a problemas propios de decisiones y actuaciones sociales y personales.
4. Desarrollar conceptos y puntos de vista que sirvan de instrumentos para enlazar los principios, las metas, y las intenciones personales con actuaciones compatibles con esos factores internos y con las exigencias del sistema.
5. Fomentar la efectividad de conducta en las operaciones en el seno del medio ambiente propio.

"El plan de estudios de laboratorio se destina a ayudar a algún departamento o dependencia de las empresas, a evaluar la necesidad que tenga de efectuar cambios; y ayudarla a inventar y ensayar formas en que los cambios puedan realizarse."

6. Reconocer que las oportunidades constantes de aplicar nuevos conocimientos ocurren en circunstancias que pueden ser diferentes y lejos del medio ambiente del laboratorio.
7. "Aprender la forma de aprender". Con esto el participante desarrolla aptitudes para tomar la iniciativa en la búsqueda y la aplicación de recursos de otros para acrecentar el propio aprendizaje.

La conquista de cada objetivo del aprendizaje requiere por lo general el estudio de relaciones en casos del pasado y del presente, entre los aprendizajes antiguos y los nuevos; así como el proceso de hacer una síntesis operante entre lo viejo y lo nuevo.

1.8. SINERGIA

La palabra sinergia proviene del griego *συνεργία* que significa cooperación.

Suele denominarse como sinergia a la multiplicación de fuerzas que se genera mediante la ayuda activa y conjunta de varios órganos o fuentes energéticas para realizar una función determinada.

Entender su significado permitirá que todos los miembros de la organización visualicen la importancia de una unión permanente que los lleve a complementar y reforzar su poder.

Este funcionamiento conjunto proporciona la obtención de mejores resultados que los obtenidos por el esfuerzo aislado de cada individuo, sin embargo, su logro requerirá de la importancia que se le dé al proceso de comunicación, pues será en esta forma como los miembros del equipo conozcan y puedan dar a conocer sus expectativas y necesidades tanto a nivel individual como siendo parte integrante de ese equipo. Ya que así percibirán la importancia de su papel y de la necesidad de que todos los integrantes desempeñen sus funciones de la manera más adecuada con el fin de poder alcanzar la meta común.

Es importante hacer notar que este tipo de esfuerzo requiere asimismo del seguimiento sistemático del Proceso Administrativo, en el que como partes básicas se encuentran:

- La Planeación conjunta sobre qué es lo que se va a hacer, delimitando responsabilidades.
- La ejecución de lo planeado.
- El Control de todas y cada una de las actividades, -- comprobando su adecuada realización.

Sinergia se encuentra íntimamente relacionada con lo referente al trabajo en equipo, que ha sido explicado en hojas anteriores.

NOTA: Los puntos tratados anteriormente (1.1 a 1.8) constituyen una parte esencial dentro del Desarrollo Organizacional, pues en conjunto le dan forma, y son base en la continuidad de esta investigación.

1.9 ¿QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

1.9.1. DEFINICION

La definición mas popular y aceptada y cuya importancia radica en la aplicación de las ciencias de la conducta para mejorar la organización, siendo responsable la alta Gerencia, es la proporcionada por Beckhard: "Un esfuerzo planeado de toda la organización y dirigida desde arriba para aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en el proceso de la organización usando conocimientos de las

ciencias de la conducta." (10)

"El D.O. es una técnica desarrollada recientemente, que básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario; esto es, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unísono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado." (11)

Esto quiere decir que el D.O. constituye el resultado de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales, para facilitar que las personas se adecúen a su medio organizacional a través de la modificación conjunta de la organización, adaptándose a los deseos u objetivos de los individuos que la han conformado.

Es importante hacer notar que el D.O. puede iniciarse en cualquier nivel de la organización y no precisamente en la cima, así considerando la estructura piramidal de la mayoría de las empresas, este esfuerzo deberá dirigirse desde arriba si quiere implantarse en toda la organización. Para W. Warner Burke profesor de la Universidad de Columbia, el problema radica en qué es lo que se dirige desde arriba, afirmando asimismo, que éste deberá ser el proceso de cambio, no necesariamente el contenido de lo que debería ser el --

- (10) Op. cit. Michael, Luthans, Odiorne, Burke y Hayden. Pág. 191.
 (11) "Administración de Recursos Humanos." Arias Galicia. Editorial Trillas. Pág. 396.

nuevo estado organizacional. "Sí es la alta Gerencia quien decidió el cambio o estado deseado (no sólo para toda la organización sino para las unidades organizacionales también) no hay dudas de que habrá resistencia. Cuando el proceso es manejado de forma tal que participen las personas, el contenido (...) no tendrá resistencia, ya que - - aquellos directamente afectados tomaron decisiones." (12)

El D.O. es sinónimo de cambio, 3 criterios son los que determinan si un cambio es Desarrollo Organizacional. Sí la intervención responde:

- A las necesidades actuales de cambio.
- A la participación de los miembros en la implantación y planeación de cambios.
- Llevando el cambio a la cultura de la Organización.

La dirección del cambio es típicamente hacia el desarrollo de una cultura organizacional donde:

- Existe autoridad más participativa
- Existe mayor valor de la conducta cooperativa
- Existe mayor importancia del crecimiento y desarrollo de los miembros de la organización.
- Todos los miembros de la organización reciben retroalimentación periódica.
- Se proporcione información continua a todos los miembros de la organización.

(13) Op. cit. Michael, Luthans, Odiorne, Burke y Hayden. pág. 191.

Burke define al D.O. como "...Un proceso de -- aplicación de conocimientos de las ciencias de la conducta para producir cambios en la cultura de - una organización, así las necesidades individuales y los objetivos organizacionales pueden ser - integrados más efectivamente." (13)

1.9.2 OBJETIVOS.

Los objetivos de una implantación de D.O. en - determinada organización dependen del diagnóstico que se haga de ésta; no obstante, existen algunos que pueden considerarse como los más comunes:

A. Desarrollar un sistema viable y capaz de auto-renovarse, que se pueda organizar de varias - maneras dependiendo de las tareas: "La función - debe determinar a la forma", y no las tareas - encajar en las estructuras existentes.

B. Mejorar la eficacia organizacional. Típicamente ésta implica aspectos tales como:

- La estructura organizacional.- Un enfoque - de D.O. requeriría la apropiada participación de cada miembro de la organización en la identificación de los elementos del sistema y la utilización de sus elementos de - entrada para decidir cual sería la estructura ideal.

La organización ideal es aquella en que cada miembro desempeña un papel que le viene-

(13) Ibidem. pág. 196.

perfectamente y que se integra al trabajo de grupo.

- Diseño de las tareas.- Esto tiene que ver con las responsabilidades y la autoridad, la distribución del trabajo dentro de la unidad y el flujo del mismo. Los descubrimientos de las ciencias del comportamiento han llevado a un concepto de enriquecimiento del trabajo que es el proceso de mejorar, ampliar y rediseñar los cargos para lograr un mayor compromiso y motivación en el trabajo personal.
- Clima de trabajo.- Luchar por un clima de trabajo en el que la apertura, la confianza y la aceptación influyan positivamente en la manera de hacer las cosas. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
- Modelos para la toma de decisión y la resolución de problemas.- Los problemas y las decisiones se pueden resolver mejor cuando se utilizan todos los recursos apropiados para ello, obteniendo así la mejor información del grupo y acrecentar el apoyo de quienes participan en el proceso de resolución de problemas y en la toma de decisiones.

C. Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.

- D. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- E. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales. Los programas de D.O. diseñados para mejorar la comunicación, pueden hacer una radiografía de las realidades del clima de trabajo y ayudar al grupo a identificar y llevar a la práctica alternativas realistas para el mejoramiento de todos -- los interesados.
- F. Incrementar el nivel de confianza, entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- G. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

1.9.3 CARACTERISTICAS

- Enfoque en la Organización total.- El D.O. es un programa integral que tiene como fin asegurar que todas las partes de una organización estén perfectamente coordinadas, funcionen juntas y en orden, para resolver los problemas -- que trae consigo el cambio.
- Orientación de los sistemas.- El D.O. se ocupa de las diferentes partes de la organización y la forma en que se afectan entre sí. Se ocupa tanto de las relaciones de trabajo como de las personales, se interesa tanto en la estructura y los procesos, como en las actitudes.

- Uso de un agente cambio.- El D. O. utiliza per-
sonas que desempeñan la función de estimular y
coordinar el cambio dentro de un grupo. Este-
podrá ser externo sin tener lazo alguno con la
jerarquía y la política de la empresa, o bien-
interno, (generalmente el director de perso- -
nal) que coordine el programa dentro de la em-
presa.

- Basado en las ciencias del comportamiento y en
otras disciplinas sociotécnicas.- El D.O. tie-
ne sus raíces en la investigación psicológica-
y sociológica realizada en el área del compor-
tamiento humano.

- Basado en valores humanos explícitos.- Los va-
lores determinan la forma en que percibimos la
realidad tal y como se nos presenta e influyen
en la percepción de nuestros objetivos. (Orga-
nizacionales e Individuales).

- Resolución de problemas.- Tiende a la resolu-
ción de éstos, más que a su análisis teórico.-
Este enfoque sobre problemas reales y no sobre
situaciones artificiales se denomina Investiga-
ción en Acción y constituyen una característi-
ca determinante en el D.O. que en ocasiones se
denomina "Mejoramiento organizacional a través
de la Investigación en Acción."

- Examina las relaciones de las prácticas admi-
nistrativas, los sentimientos individuales y -
el comportamiento en relación con los resulta-
dos.- Los patrones de comportamiento observa-

bles en la organización son índices de la relativa salud o enfermedad de la misma. Todos es tos factores interactuantes pueden observarse y analizarse a fin de determinar la eficacia de la organización total para alcanzar objetivos.

- Aprendizaje experimental.- Es aquel en el que los participantes aprenden experimentando en el ambiente de capacitación los tipos de problemas humanos a los que se enfrentan, luego en forma posterior debaten y analizan su propia experiencia inmediata y obtienen enseñanzas de ello.
- Procesos de grupo.- El D.O. se basa en ello, para mejorar las relaciones interpersonales, abrir canales de comunicación, aumentar la confianza, etc.

Ejem:

Debates, conflictos entre grupos, confrontaciones, etc.

El D.O. pretende mejorar el trabajo en equipo a través de la organización. Trata de enlazar a todos los grupos existentes en la organización para formar un solo integrante por medio del espíritu de cooperación.

- Retroalimentación.- El D.O. se basa en la retroalimentación a los participantes a fin de que cuenten con datos concretos en que basar sus decisiones.

- . La Retroalimentación quiere decir: Entender -- una situación y tomar una acción correctiva.

- Orientación por Contingencias.- Se dice que el D.O. es de índole situacional y que tiene una orientación hacia las contingencias, así es -- flexible y práctico y adapta las acciones para que satisfagan necesidades específicas.

- Supone un esfuerzo continuo a largo plazo.- - En el que el tiempo requerido para lograr el - cambio, dependerá de la naturaleza del mismo, de la organización así como del clima del grupo objetivo.

Todo esfuerzo de D.O. pretende integrar en una sola unidad eficiente a estos cuatro elementos:

- Personas
- Estructura
- Tecnología
- Medio Ambiente.

Para lograr un mejor desempeño Organizacional.

"El hombre no logra más de lo que espera, porque no procura lograr más de lo que se siente capaz."

CAPITULO II

"APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

2.1. AMBIENTE DE TRABAJO

Constituido por el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. El clima organizacional no se ve, ni se toca, pero tiene una existencia real que rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez el clima se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

Las organizaciones son siempre únicas; cada una posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que en su totalidad constituyen su clima.

El clima influye en el empleo, afectando la satisfacción en el mismo, en la motivación y el desempeño.

Los valores humanos son los que componen el clima organizacional. Estos se autogeneran, se originan dentro de los individuos y de los grupos como resultado de sus actitudes y estilos de vida.

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal.

Algunos de los elementos clave que contribuyen a - -

crear un clima favorable, son:

- Calidad de liderazgo
- Grado de confianza
- Comunicación ascendente y descendente
- Sentimiento de realizar un trabajo útil
- Responsabilidad
- Oportunidad, etc.

2.2 CAMBIO DE CONDUCTA.

Shein desarrolló un breve modelo conceptual aplicable al cambio de conducta, el que comprende 3 procesos interrelacionados:

- Descongelar la conducta actual
- Sustituir por una nueva conducta
- Congelar la nueva conducta

La conducta actual de una persona es probable que se haga habitual (conducta aprendida o condicionada) pues de una conducta consciente y reflexiva, tiende a pasar a una conducta irreflexiva y tal vez semiconsciente. Así pues la conducta repetitiva tiende a congelarse en hábito.

El descongelamiento ocurre cuando la conducta ya no resulta fructífera o gratificante, y cuando éstas alcanzan un nivel crítico, el individuo está preparado para --sustituir conductas antiguas por nuevos comportamientos, volver a congelar la nueva conducta comprende principios generales de aprendizaje:

- Individuo debe de estar motivado
- Deben existir incentivos obvios y positivos
- El individuo debe obtener una retroalimentación imperso

nal sobre resultados

- Recibir reforzamientos positivos
- Determinarse con claridad conductas esperadas.

Si el proceso de cambio se ha llevado a cabo con apoyo y determinación por parte de la más alta autoridad y con espíritu de cooperación por los niveles bajos, debe existir ahora una mejor adaptación entre la organización y su medio ambiente, los resultados pueden medirse en términos del criterio que condujo a la elección de los cambios estratégicos que se implantaron.

Alguien que juega un papel sumamente importante dentro de este proceso de cambio de conducta es: El Consultor en Desarrollo Organizacional.

El Consultor es aquella persona que asiste a los miembros de una organización en sus asuntos y problemas, haciéndolos más conscientes de sus actitudes y alternativas, con el fin de que procedan de manera objetiva en la solución de un problema.

El papel del Consultor consistirá en fomentar con su participación la independencia de su cliente, desempeñando el papel de observador, consejero, facilitador, entrenador, etc. El está ahí para ayudar a la organización a que aprenda a hacer frente a sus propios problemas:

Observa su funcionamiento y desarrollo y posteriormente los retroalimenta sobre el mismo.

"Su función es mejorar la solución de problemas y el procedimiento de renovación de la organización, especialmente a través de una administración más efectiva y cola-

borativa de la cultura de la organización." (14)

Es conveniente enumerar una lista de aptitudes que - en términos de conocimientos y habilidades debe poseer un consultor en D.O.:

Conocimientos en:

1. Ciencias de la conducta
2. Diseño y Dirección de Cambio Organizacional
3. Conocimientos sobre sus fuerzas y limitaciones
4. Investigación y Evaluación.

Habilidades en:

1. Capacidad de Escuchar
2. Formar relaciones basadas en la confianza y honestidad
3. Percibir la conducta de los demás
4. Comunicar articuladamente
5. Trabajar con grupos
6. Asesorar con efectividad.

Sería ideal que el D.O. fuese dirigido por una combinación de Consultores internos y externos.

El Consultor externo puede traer conocimientos o capacidades que complementen al Consultor interno y también un punto de vista más objetivo, sin embargo, no comprende la organización en su totalidad.

El Consultor interno deberá mantener el esfuerzo de D.O. una vez que éste ha iniciado.

(14) "Guía práctica de Desarrollo Organizacional". Luis Ferrer Pérez. Editorial Trillas. Pág. 24.

2.3 PASOS EN LA IMPLANTACION DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional es un proceso "sui generis" para cada organización, sin embargo, puede ser delimitado en seis pasos principales:

2.3.1 ENTRADA

Generalmente el primer contacto con un Consultor de D.O. es iniciado por el cliente, en donde el surgimiento de esta necesidad es determinado por la presencia de un problema, un problema que cada vez resulta más obvio, pero más difícil de puntualizar, de definir y por tanto de encontrarle solución. Y es por ello, que el cliente al sentirse incapaz de identificar el problema de un modo sistémico, es decir, en términos de algún modelo de funcionamiento de la organización, solicita los servicios del consultor, presentando a éste los síntomas que puedan sugerirle el origen del problema.

Dentro de este primer contacto, tanto el Consultor como el cliente, han predeterminado una serie de expectativas de lo que debe ser el papel del Consultor:

- El cliente basado quizás, en ciertas concepciones que él tiene sobre la ayuda y la manera de darla y recibirla, o bien, en experiencias anteriores.
- El Consultor en cuanto a lo que él concibe que su papel debe ser, o cuan bien puede actualizarlo.

Este primer paso en el trabajo de D.O. puede resultar el más difícil, pues en forma simultánea el Consultor estará tratando de alcanzar dos objetivos:

A. Establecimiento de una relación con el cliente.--

Con respecto a este primer objetivo su elemento más significativo será la confianza. Existen al menos 3 razones para subrayar su importancia:

- Puesto que no siempre está claro, que es exactamente lo que el cliente está comprando; mas aún, no siempre es posible garantizar un resultado, el cliente deberá creer más en los conocimientos del consultor como persona, que en ciertas técnicas, paquetes o programas de las que tenga conocimiento.
- Un cliente que se decide a recibir consultoría, experimenta en ocasiones sentimientos defensivos, la aceptación de ayuda puede ser percibida como un fracaso propio, es por ello esencial, que en el proceso de entrada el Consultor sea sensible a la potencialidad de estos sentimientos.
- Tanto el Consultor como el cliente, debido a la naturaleza de su trabajo en conjunto, saben que deberán ahondar en áreas sensibles y que es probable que en ocasiones el ejecutivo escuche cosas que hubiese preferido no oír. Por lo que necesitará tener la seguridad de que estas áreas (sensibles) serán tratadas con cuidado y discreción.

Mientras mayores sean las diferencias sociales

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

por ejemplo, entre ambos, mayor será la desconfianza potencial por vencer.

- B. Obtener suficiente información válida para determinar con exactitud la naturaleza del problema de la organización, así como la posibilidad de implantar un esfuerzo de D.O. y puesto que supone cambio, el Consultor deberá evaluar la disposición del cliente para él mismo.

2.3.2 CONTRATO.

Generalmente existen 2 tipos de contratos entre el Consultor y el cliente:

- A. Formal.- Puede consistir en una carta de acuerdo, en la que aparezca brevemente y en términos generales, cuáles serán los derechos y obligaciones del Consultor; inclusive puede constar de un documento formal en el que el consultor se comprometa a no divulgar la información obtenida.
- B. Informal.- Es quizás el más importante. El Consultor establece un acuerdo con el cliente en el que se comprometen a:
- Mantenerse informados.
 - Ser abiertos en sus comunicaciones.
 - Aclarar lo que cada uno espera de su relación con respecto al otro.
 - Determinar normas básicas sobre como actuar entre sí.

2.3.3. RECOLECCION DE DATOS Y DIAGNOSTICO.

Se procede ahora a detectar o a definir el problema, para ello es necesario seguir una serie de técnicas. Existen 4 formas básicas para recoger información sobre una organización:

- A. Observación.- El Consultor no sólo deberá registrar lo que ve o escucha, sino tratar de sentir a la organización desde una perspectiva de impresión. (Ejem: Fría, agradable, lugar agradable, etc.)
- B. Documentación.- El Consultor deberá obtener información a través del estudio de los registros que conserva la organización.
- C. Cuestionarios.- Obtener información acerca de una variedad de factores a través de un cuestionario estandarizado, como lo sería el cuestionario del perfil de características organizacionales de Likert, o bien, uno diseñado especialmente para el cliente en el que, en base a entrevistas hechas al azar, estén contenidas las dimensiones más importantes.
- D. Entrevistas.- Forma más popular entre los Consultores de D.O. de obtener información. Puede ser realizada a cada persona en particular o en pequeños grupos.

Al contar con la información necesaria es conveniente hacer un diagnóstico que permita recomendar medidas correctivas.

El diagnóstico es en sí una imagen específica -- del problema a la cual se llega a través de un conocimiento sobre la información recolectada.

"Para ayudar en el diagnóstico y particularmente para evitar en lo posible el sesgo del Consultor sobre lo que se debe corregir en una organización o lo que es propio en relación a las prácticas administrativas, debe elaborarse un modelo y/o patrón para analizar o sacar conclusiones de la información recogida". (15)

2.3.4. RETROALIMENTACION.

El siguiente paso consiste en la elaboración, -- que hace el Consultor, de un resumen en forma analítica de los datos recogidos.

Este paso es conocido con el nombre de Retroalimentación o Retroinformación y resulta esencial para la obtención de verdaderos cambios de actitudes y soluciones efectivas.

Este resumen deberá ser presentado tanto a los directivos de la organización, como a todas aquellas personas involucradas y que también contribuyeron con información. Esta acción de informar y/o comunicar resulta una muy profunda forma de motivación, pues la participación de todos los miembros de un grupo en la resolución del conflicto que les afecta, encauza positivamente la conducta grupal hacia el objetivo deseado.

(15) Op. cit. Michael, Luthans, Odiorne, Burke y Hayden. Pág. 213.

El proceso de retroalimentación, a pesar de las variaciones existentes, consta de 3 partes:

- Proporcionar un resumen de las encuestas realizadas en relación a las preguntas formuladas.
- Clasificación y análisis de los datos obtenidos a fin de proporcionar un marco conceptual de trabajo que permita alcanzar un mejor entendimiento sobre la naturaleza de los problemas y establecer un plan de acción. Es factible presentar como forma optativa un modelo al cliente para que ellos mismos realicen la clasificación y análisis.
- El Consultor en D.O. deberá proporcionar al cliente una síntesis de sus observaciones, impresiones y reacciones emocionales.

2.3.5. INTERVENCION.

Después de la retroalimentación deben venir una serie de pasos tendientes a la solución práctica del problema.

"En D.O., intervención significa una respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad de cambio."(16)

Generalmente las intervenciones ocurren después y como respuesta a un minucioso diagnóstico, sin embargo, es importante puntualizar que ningún diagnóstico será completo, ya que las organizaciones nunca son las mismas de un día para otro. Y mientras más tiempo espere el Consultor entre la recolección de-

(16) Ibidem. pág. 215

datos y la retroalimentación, más desactualizado se rá el diagnóstico. De manera que es imperativo que se tomen acciones tan pronto como sea posible.

"...La mejor forma de entender una organización es tratar de cambiarla."

Para que una intervención sea efectiva debe satisfacer las siguientes condiciones:

- Generar información válida
- Proporcionar una opción libre e informada al - - cliente
- Crear un compromiso interno con el cliente
- Conducir a un cambio cultural

Las intervenciones en D.O. pueden venir en varias formas y tamaños, las que han sido clasificadas por diversos autores y bajo diversos criterios. Estas intervenciones son mejor conocidas como herramientas de D.O., las que serán explicadas más adelante.

Sin importar cuales hayan sido los ejercicios -- utilizados en la resolución del conflicto, es reiterativo que todos los componentes del conflicto participen en dichas prácticas, asimismo, la participación no es exclusivamente referida al grupo en cuestión, sino a todos los demás miembros de la organización afectados con el mismo conflicto. Con esto queremos decir que "el D.O. es extensivo, no resuelve únicamente problemas específicos, sino que constituye un proceso que una vez iniciado, se convier-

te en una filosofía de aplicación general." (17)

2.3.6. EVALUACION

El aspecto de evaluación es de suma importancia, pues deben medirse constantemente los avances y el estado del programa y, con base a ello determinar las necesidades futuras del proceso de D.O. Y es así que el sexto paso, pero no necesariamente el último, es la Evaluación, pues se considera prudente el iniciarla en la etapa de recolección de datos y así hacer apreciaciones antes y después de la intervención que proporcionen información comparativa útil. Sin embargo, puesto que existen muchos factores que no pueden controlarse para los propósitos de una investigación óptima, es conveniente utilizar simultáneamente otros modelos de evaluación.

Estas apreciaciones casi siempre realizadas en forma numérica son necesarias para una buena evaluación de D.O." Sin embargo, en el análisis final el esfuerzo de D.O. permanecerá o fracasará como resultado de lo que el cliente piense y sienta." (18)

Las razones principales que pueden impedir alcanzar la efectividad en el logro de los objetivos del D.O. serán:

- Falta de apoyo por parte de los niveles claves de decisión.

(17) Op. cit. Arias Galicia. pág. 400

(18) Op. cit. Michael, Luthans, Odiorno, Burke y Hayden. pág. 231.

- Incongruencia entre los factores o conceptos que se desean implantar y la filosofía gerencial existente en la empresa.
- Inexistencia de aceptación por parte de todos los elementos del grupo.
- Existencia de imposición tanto en la implantación, como en la participación en la decisión, ocasionando reacciones agresivas que impedirían su buen funcionamiento.

Un punto muy importante dentro de un programa de D.O. lo constituye la continuidad en los planes, -- las sesiones de afianzamiento consecutivas según el tipo de problemas de que se trate que impiden que el programa se torne estático o esporádico.

2.4 HERRAMIENTAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional, la que diferencia la labor del proceso con subsistemas, crea interfases que frecuentemente filtran la comunicación. La posición de Gerente General en una estructura, le dificulta más el obtener información precisa y oportuna de las personas que se encuentran bajo su mando. La información se distorsiona conforme va cruzando interfases (conforme va pasando de un departamento a otro), en forma ascendente. El personal encuentra difícil el transmitir las malas noticias sin darles un poco de colorido. La falta de comunicación ocurre entre grupos que emplean diferentes códigos de lenguaje. Los individuos asignan diversos significados a una misma palabra o usan palabras diferentes para un mismo significado.

Las reuniones especiales son manejadas con la finalidad de resolver problemas en comunicación entre los altos y los inferiores niveles de la organización o entre grupos. Estas reuniones dependen para el éxito de la retroalimentación de datos precisos de un elemento de la organización a otro, para mejorar las relaciones entre los grupos y entre los individuos y el grupo.

Las técnicas empleadas están preparadas para desarrollar la colaboración creando una competencia interpersonal; por esta razón la retroalimentación está abierta a la expresión de los sentimientos así como de las ideas.

2.4.1 EQUIPO GERENCIAL DE DIAGNOSTICO

Tiene como propósito el hacer una evaluación periódica de la efectividad de la organización y considerar la necesidad y la posibilidad del cambio.

Las personas que formarán este equipo serán:

- El Gerente General o algún representante de éste.
- El Gerente o de los gerentes que tengan gran responsabilidad dentro de la organización.
- Un Consultor externo a la organización.

Este equipo está conformado por varias personas y no sólo por una, pues las organizaciones son demasiado complejas y entre más personas de distintos departamentos, podremos tener más y diversas opiniones y la decisión que se tome se apegará mejor a la realidad. El equipo se reúne y junta información sobre el estado de salud de la organización y así poder recomendar metas y estrategias de cambio.

Posteriormente el equipo se reúne de nuevo para considerar la información recopilada y ajustar las metas generales de cambio y las estrategias para la acción.

Usos:

- Para examinar la salud de una organización
- Como una evaluación rutinaria y periódica de la necesidad del cambio.

Beneficios:

- Mejora las oportunidades para un cambio oportuno
- Se hace un autoexamen rápido de la organización.

Limitaciones:

- Pueden solamente estimular a una organización a considerar el cambio.
- Puede existir alguna conspiración entre los miembros (individualmente o por equipo) para tomar poder, con lo cual no dirán clara y abiertamente todo lo que saben, sino que guardarán alguna información que consideren que les podrá beneficiar a ellos posteriormente.

2.4.2. JUNTA DE CONFRONTACION Y FIJACION DE METAS

Se reúnen varias personas con su Gerente con el fin de fijar metas de cambio.

La junta consta de 2 partes:

1. Recopilación de información
2. Fijación de metas.

La recopilación de la información comienza con una descripción de lo que se hará en la junta, además de exhortar a todos los participantes a intervenir en una discusión franca.

Los participantes se dividen en subgrupos de cinco o seis gentes de diferentes áreas de la organización. Cada subgrupo diseñará una lista de cambios que ellos crean necesarios y que además beneficien a la organización. Los subgrupos presentan sus listas de cambios a todo el grupo.

La fijación de metas comienza cuando cada participante tiene ya una copia de todos los cambios propuestos y todo el grupo comienza a clasificarlos en categorías.

El grupo se vuelve a subdividir, pero ahora el Gerente de cada área quedará al frente del grupo -- que corresponda a su área, así realizan 3 tareas:

- Seleccionar los 3 puntos más importantes para ellos y decir que harán y cuando comenzarán.
- Seleccionar los puntos que ellos consideren deben ser tomados con mayor prioridad por la alta Gerencia.
- Planear la comunicación de los resultados de la junta a las personas que no asistieron a ésta.

Después de esto el grupo en total se vuelve a reunirse, el Gerente General toma una decisión preliminar. Se hacen planes para la junta de seguimiento que se hará en semanas posteriores, cada grupo y

su Gerente reportarán el progreso que alcanzarán so
bre los cambios planeados. Es muy importante el se
guimiento.

Usos:

- Para lograr una panorámica general de la organiza-
ción en tiempos de crisis.

Beneficios:

- Es una junta rápida
- Al proponer el cambio los individuos se sienten -
más comprometidos a llevarlo a cabo.
- No requiere de la intervención de un Consultor.

Limitaciones:

- En caso de que exista insuficiente confianza en-
tre los asistentes para sostener un nivel de ho-
nestidad.
- Si los gerentes no están realmente comprometidos-
con los objetivos y métodos de la junta.
- Si hay problemas aun no resueltos entre los Geren-
tes que asisten a la junta.

2.4.3 JUNTA DE DIAGNOSTICO DE GRUPO FAMILIAR

Un Gerente y su grupo inmediato de trabajo (gru-
po familiar) se reúnen para efectuar una crítica ge
neral de su desempeño. El Gerente puede comenzar -
la junta sugiriendo algunos puntos en los que desea
obtener información de sus colaboradores, por ejem-
plo:

- Logro de metas
- Lo que hacemos mejor
- Lo que hacemos peor
- Como estamos trabajando juntos
- Nuestras relaciones ascendentes, descendentes y laterales.

Se pueden usar diferentes métodos para recopilar la información. La información recopilada se discute y se agrupa por temas y se planea la siguiente acción, que puede ser la junta de formación de equipo de grupo familiar.

Usos:

- Como un entrenamiento y para diseñar la agenda de la junta de formación de equipo
- Ayuda al grupo a decidir sobre que pasos para el cambio se quiere comprometer.

Beneficios:

- Despierta interés en las posibilidades de cambio
- Comienza a compartirse la carga gerencial
- Ayuda a una discusión más abierta sobre los problemas y las relaciones
- Puede estimular algunos cambios en el comportamiento individual, pero éstos deben de tener seguimiento y reforzamiento para que no sean temporales.
- Flexible, fácil de adaptarse a cualquier grupo.

Limitaciones:

- No funciona con un grupo muy grande
- Puede sacar a luz problemas más serios de los que se tiene tiempo para manejar

Al llevar a cabo una junta como ésta, va implícita una promesa para una acción posterior. El Gerente debe prepararse para hacer un seguimiento, que puede consistir en una junta de formación de equipo.

2.4.4 ESPEJO ORGANIZACIONAL

Es una junta que permite a una unidad organizacional recopilar retroinformación de varias organizaciones claves con las que se relaciona (clientes, proveedores, etc.) La junta se cierra con una lista de tareas específicas para el mejoramiento de las operaciones, de los productos, o servicios.

Deben seleccionarse cuidadosamente a los externos. Deben ser personas con influencia y respeto en sus organizaciones, que puedan tener una cierta percepción de los problemas de usted, que estén dispuestos a dar su tiempo, que aporten ideas constructivas y lógicas, pero no argumentadoras. Los externos deben proceder de grupos de los cuales usted tiene mucho contacto.

Se debe estimular la retroinformación tanto positiva como negativa, evitando trabajar con relaciones individuales problemáticas.

No se debe usar este tipo de juntas solamente para recopilar retroinformación, sino para avanzar a través de todo el ciclo de planeación conjunta y ejecución de cambios.

Con esto se cimientan las relaciones. Es preferible reportar el progreso a todos.

Después de un tiempo es recomendable volver a invitar a los externos a evaluar el progreso y darles ayuda.

La junta se hará con los gerentes de las diferentes áreas de la organización y los invitados que -- son del exterior de la organización. Un poco antes de comenzar la junta, el Consultor entrevistará a -- todos los participantes (individualmente o en grupos), con el propósito de prepararlos para la junta, aprender algo de la proporción del problema según -- ellos lo ven y recopilar información sobre lo que -- se va a tratar en la junta.

En la junta el Consultor hará una revisión de la información que recopiló durante las entrevistas, -- con el fin de que todos se enteren de lo que él pudo obtener. Después de esto, los externos discutirán e interpretarán dicha información, mientras que los gerentes se limitarán únicamente a escuchar y -- tomar notas. Luego los internos discutirán lo que escucharon y tratarán de identificar los puntos que necesitan ser aclarados. Posteriormente se hará -- una discusión general para resumir lo que pasó hasta ese momento, sin empezar a trabajar sobre los -- problemas.

Se hacen subgrupos en los cuales habrá tanto internos como externos y éstos van a identificar los -- 5 cambios que consideran más importantes. Entre todo el grupo hacen una síntesis del total de las lis

tas con la cual desarrollarán un plan a seguir y -- los puntos específicos de acción para el cambio.

Usos:

- Mejorar las relaciones con los grupos importantes de fuera
- Cuando las cosas parecen ir demasiado bien
- Cuando el producto no está siendo comprado por el cliente.
- Cuando un grupo no recibe información sobre su de sempño
- Cuando un grupo recibe críticas no merecidas.

Beneficios:

- Proporciona retroinformación simultánea desde varias fuentes
- Convierte a los críticos en colaboradores
- Fija prioridades y planea para mejorar tanto la imagen como la efectividad organizacional.

Limitaciones:

- Tiene ciertos riesgos de obtener resultados negativos
- Necesita una planeación, manejo y compromiso muy-cuidadoso
- Se necesita un Consultor

- Requiere de mucho tiempo.

2.4.5 ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS

Es una herramienta para analizar una situación - que se quiere cambiar. Ayuda a alterar una condición en la organización con un mínimo de esfuerzos y de problemas.

El método presupone que toda situación está en - un estado de equilibrio en cualquier momento dado, - es decir, que las fuerzas que actúan para cambiar - la condición están igualmente contrapuestas por las fuerzas que actúan para mantenerla igual.

Un individuo o un grupo, comienza el análisis de una situación dada en que se desea un cambio, identificando todas las fuerzas restrictivas e impulsoras y señalándolas con flechas indicativas, dentro de un diagrama.

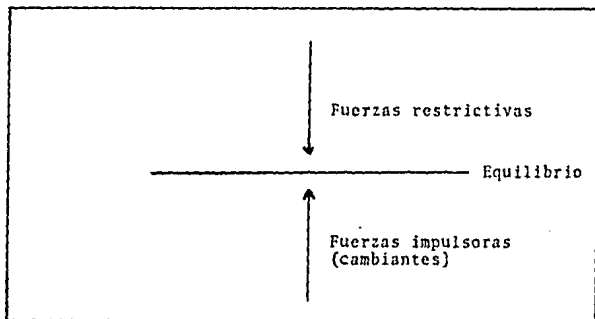


Figura No. 8: "Campo de Fuerzas".

Sí se aumentan aquellas fuerzas que están amenazando o presionando a la gente es muy probable que aumente la resistencia. Es mejor aumentar aquellas fuerzas que no aumentan la resistencia, trabajar -- con las fuerzas restrictivas o considerar nuevas -- fuerzas impulsoras que puedan desarrollarse. Con-- centrándose en aquellas fuerzas que son fáciles de-- cambiár, que tienen los mejores resultados y que -- cuando se alteran son menos perturbadoras.

Usos:

- Cuando se empieza un esfuerzo de cambio
- Cuando hay dudas sobre cual es el próximo paso a seguir.

Beneficios:

- Abre nuevas opciones para la acción.

Limitaciones:

- Los resultados dependen de la calidad y de lo - - exhaustivo del análisis.

Se debe definir la condición actual claramente y determinar el resultado deseado. Mantener la identificación de las fuerzas y no atascarse en el análisis de lo que se puede o no se puede hacer.

Después de completar el análisis, se debe preparar un plan de realización para el cambio propues-- to, incluyendo:

- Eventos necesarios que deben ocurrir

- Una programación de eventos
- Nombres de las personas responsables que pueden -
ayudar
- Responsabilidad
- Coordinación
- Retroinformación y Evaluación.

2.4.6 LABORATORIO DE ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACION

Grupos pequeños con uno o dos Gerentes, trabajan juntos intensamente durante un largo período de - tiempo aprendiendo de la intensa experiencia continua compartida entre ellos en el "aquí y ahora". - Se aprende principalmente acerca del proceso de interacción entre los individuos del grupo, acerca de experiencias y sentimientos profundamente sentidos - en lugar del solo contenido intelectual.

Como instrumento para el cambio y crecimiento -- personales, el laboratorio de entrenamiento en sensibilización, tiene características propias:

- No tiene metas claramente definidas
- Los Gerentes no ejercen liderazgo en forma usual, aquí actúan como facilitadores del clima
- El clima típico que desarrolla un grupo es de con fianza y franqueza con lo cual los participantes - se sienten muy animados

A este entrenamiento deben asistir personas cla-

ves dentro de la organización y que estén dispuestos a un desarrollo personal. La asistencia debe de ser voluntaria.

La mayoría de los entrenamientos de sensibilización reúnen a un grupo de extraños que no se conocen y que casi con seguridad no van a tener una relación continua. Así, el individuo tendrá un sentimiento de seguridad y libertad.

Usos:

- Como entrenamiento básico para las personas que son importantes en un esfuerzo de D.O.
- Para excitar la imaginación, para descubrir otras maneras tal vez mejores de trabajar juntos
- En una organización receptiva, para generar interés en el D.O.
- Para ayudar a alguien a salir de un problema en su crecimiento personal.

Beneficios:

- Los participantes aprenderán sobre sí mismos y sobre como se comportan generalmente en los grupos
- Verán como reaccionan otras personas ante ellos
- Mejorarán la forma de relacionarse con los demás, como individuos y como miembros de un grupo
- Aprenderán sobre la adquisición de habilidades para escuchar, entrevistar, hacerse útil a los demás y permitirles que correspondan a la ayuda.

- De los grupos que se comportan maduramente podrán percibir su autenticidad de comportamiento, la experiencia de una apropiada expresión del sentimiento, las ganancias de la colaboración y el manejo constructivo del conflicto.
- Si son bien llevadas estas juntas despiertan un fermento de cambio.

Limitaciones:

- El entrenamiento de sensibilización no es para todo el personal. Algunos les desagradan las relaciones intensamente personales. Otros aportan -- tan poco que reciben muy poco a cambio.
- El impacto de una experiencia de entrenamiento en sensibilización, para la mayoría de las personas, desaparece rápidamente de su memoria.
- Existen muchos temores y mal entendidos sobre el entrenamiento en sensibilización, si éstos están en una organización no se debe de usar este tipo de junta hasta que aumente el nivel de aceptación.

2.4.7 JUNTA DE DOS

Dos personas se reúnen con el propósito específico de mejorar la manera en que trabajan juntas. -- Puede ser cualquier pareja que comparta una meta en común. Normalmente se reúne con ellos un Consultor. Los objetivos de estas juntas son:

- Especificar lo que cada uno espera del otro
- Aclarar la manera en que no están siendo satisfe-

chas las expectativas de cada uno de ellos.

- Negociar cambios tanto en las expectativas como en la manera en que éstas están siendo satisfechas

- Aumentar la ayuda mutua en la relación.

Para llevar a cabo una junta de dos se debe de seguir un procedimiento más o menos como el siguiente:

Paso 1.- Cada persona elaborará 3 listas

- a) Lista en la que se enumerarán las cosas que la persona considera valiosas en la manera en que los dos han trabajado.
- b) Lista de las cosas que no le han gustado o que no han podido evitar.
- c) Lista en la que pondrá una predicción de lo que el otro escribirá en sus listas.

Paso 2.- Cada uno presentará sus tres listas al otro y el Consultor intervendrá en cualquier conversación que no se dirija a tratar de entender los puntos de vista del otro.

Paso 3.- Cada uno dará cualquier información necesaria con el fin de aclarar cualquier punto.

Paso 4.- Las partes negocian los cambios que quieran lograr y deciden como van a trabajar juntos para lograrlos.

Paso 5.- Planean medidas de seguimiento.

Este método está diseñado para reacondicionamientos importantes, no sirve para los asuntos de rutina.

Ambas partes deben llegar a la junta con una disposición de buena fe y con confianza en el Consultor.

Es recomendable preguntar periódicamente lo que la persona que está escuchando ha entendido para verificar que ambas partes están entendiendo y hablando de lo mismo. Es importante el seguimiento.

Usos:

- Para parejas que tienen problemas
- Para parejas que buscan una relación más agradable.

Beneficios:

- Es un procedimiento sencillo
- Los malos sentimientos entre dos personas claves pueden interferir seriamente con la capacidad de una organización para llevar a cabo el trabajo. - Un arreglo exitoso entre dos individuos como éstos puede beneficiar a todos los que se encuentran tanto cerca, como lejos de ellos.

Limitaciones:

- Las personas tímidas se alejan de este procedimiento
- La presencia del Consultor puede ser irritante al principio porque es una persona extraña.

2.4.8. JUNTA DE FORMACION DE EQUIPO DE GRUPO FAMILIAR

Un grupo familiar es formado generalmente por un Gerente y aquéllos que le reportan, se reúnen para explorar maneras de mejorar su desempeño. La técnica se aplica tanto a grupos antiguos como a nuevos.

Trata de lograr una atmósfera de comunicación honesta sobre los sentimientos y las opiniones, sobre las fuerzas tradicionales e informales que funcionan dentro de la organización. Es importante la intervención de un Consultor.

El procedimiento para una junta de formación de equipo es más o menos el siguiente:

Paso 1.- Fijar los objetivos de la junta. El objetivo general de la junta es mejorar la efectividad del grupo familiar, un propósito específico puede ser fijar metas para el próximo año.

Paso 2.- Recopilación de información para la junta. Lo que puede hacerse por medio de entrevistas, cuestionarios, sondeos, etc.

Paso 3.- La información recopilada se presente en la junta.

- Ahora el grupo expone los problemas personales e interpersonales que encuentra en su camino.

- El grupo hace una lista de aspectos de acción que deberán ser tratados después de la junta y decide quien es responsable por cada uno.

Paso 4.- Seguimiento. Es necesario asegurarse de - que se llevan a cabo las acciones que se acordaron.

Es importante, para que esta junta funcione bien, que haya honestidad, responsabilidad y asistencia - continua. Es importante el calor de la discusión.

Debe haber un equilibrio entre la retroinforma- ción positiva y la negativa.

Para esta junta deben considerarse los siguien- tos aspectos:

- Planear el cambio
- Tratar los sentimientos acerca del cambio y los - problemas mencionados por los miembros del grupo
- Criticar la experiencia del grupo para ver lo que puede aprenderse.
- Planear el futuro del grupo.

Usos:

- Esta junta es muy valiosa para cualquier organiza- ción cuyos miembros quieran tratarse más abierta- mente unos a otros.
- Para un equipo nuevo, la mayor parte del tiempo - de la junta se dedica a conocerse y planear como- va a funcionar el equipo.

Beneficios:

- Descubre el conocimiento y la inventividad total- del grupo para identificar promesas y oportuni- dades.

- Forma un compromiso de grupo para cambiar las metas y los pasos de acción.
- Mejora las relaciones de trabajo
- Con grupos nuevos, acelera la formación de un equipo estrechamente unido.

Limitaciones:

- A menos que el grupo, y especialmente el gerente, esté listo realmente para avanzar hacia una comunicación abierta, la junta será menos efectiva.

2.4.9. JUNTA DE FORMACION DE EQUIPO INTERGRUPAL.

Dos grupos se reúnen para mejorar sus relaciones de trabajo. El propósito de esta junta es llegar a un entendimiento mutuo que aliente la cooperación y reduzca el aislamiento, la competencia y la lucha. El proceso involucra:

- Un esfuerzo deliberado para sacar a la superficie el resentimiento y la desconfianza escondidos
- Una búsqueda de maneras en que los dos grupos pueden ayudarse mejor para lograr metas comunes
- Una determinación de ser útil explícitamente.

El procedimiento típico de la junta, es:

Paso 1.- Fijar los objetivos de la junta. Un comité de planeación se reunirá para:

- Dar sus impresiones acerca de las relaciones actuales entre los dos grupos.

- Decidir que información adicional se necesita antes de que los grupos se reúnan y como se va a recopilar ésta.

Paso 2.- Recopilar información para la junta.

Paso 3.- Se aclaran los objetivos y el procedimiento de la junta. Se presenta la información recopilada a toda la junta. Cada grupo se reúne separadamente para preparar 3 listas:

- Lista de las cosas que el grupo ha considerado valiosas al trabajar con el otro grupo.
- Cosas que al grupo le disgustan
- Predicción de lo que el otro grupo ha escrito en sus listas.

Los grupos se reúnen y un representante de cada uno dará a conocer las listas de sus grupos. El -- Consultor desanimará cualquier discusión que no tenga como objeto aclarar el punto expuesto por el - - otro grupo.

Paso 4.- Seguimiento

En las juntas entre grupos de diferentes tipos - organizacionales se deben buscar las diferencias básicas en las culturas de trabajo y en los roles, -- que puedan crear "ruido" en las comunicaciones.

Durante la junta se deben buscar maneras en las que los grupos puedan ayudarse mutuamente y destacar las ideas de colaboración y ayuda mutua.

Usos:

- Tiene grandes beneficios en los casos en que las relaciones de trabajo con otras organizaciones parecen ser demasiado difíciles, y se desea disminuir la pugna llevando a cabo las funciones del otro grupo dentro de nuestra propia organización.
- Puede ser benéfico cuando existen circunstancias que afectan las relaciones entre:
 - a) Los Gerentes y los empleados
 - b) La oficina matriz y la sucursal
 - c) El proveedor y el cliente
 - d) Dos departamentos.

Beneficios:

- Es una manera de restaurar la actividad interdependiente a sus especificaciones originales
- Ayuda a descargar una cadena de mando sobrecargada
- Estimula la salud y el vigor en las relaciones de trabajo intergrupales.

Limitaciones:

- Los grupos frecuentemente se resisten a esta clase de juntas
- Es difícil para muchos grupos comprender cuán malas son sus relaciones
- Tienen miedo de que al tratar de buscar una solución a sus problemas les pueda ocasionar más, en vez de darles un buen resultado.

2.4.10. LABORATORIO DE PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

Trabajando en subgrupos de 4 personas los participantes reciben las siguientes instrucciones:

1. Pensando en su vida presente, pasada y futura prepare un "collage" (dejándose llevar por sus sentimientos) cuando lo termine colóquelo en la pared.
2. Imagínese que usted muere dentro de 10 años. - Escriba una carta dirigida por uno de sus mejores amigos a otro buen amigo, hablando acerca de usted y su vida. ¿Qué quiere que él pueda decir sobre usted?
3. Imagínese que usted muere en un accidente de automóvil la semana próxima. Ahora escriba -- una carta similar. ¿Qué escribirá él probablemente de usted?
4. Cada participante presenta sus "collages" a los otros 3 miembros de su grupo y lee sus cartas.
5. Cada participante prepara un "Inventario de Vida", contestando las siguientes preguntas:
 - ¿Qué es lo que hago bien?
 - ¿Qué es lo que no me gusta hacer y tengo que hacer actualmente?
 - ¿Qué quiero hacer mejor?
 - ¿Qué sueños tengo?

6. Como complemento del "Inventario de vida", cada asistente preparará ahora un "Inventario de carrera", contestando:

- ¿Qué tipo de experiencias de trabajo proporcionan las mayores satisfacciones?
- ¿Cuáles de mis habilidades y talentos son -- más altamente valuadas por la organización?
- ¿Cuáles son mis lados débiles en el ambiente de trabajo, en términos de competencia interpersonal, competencia técnica, competencia gerencial, etc.?
- ¿Qué es lo que no me gusta de mi situación actual?
- ¿Qué recompensas significan más para mí: el status, el poder, el dinero, el reconocimiento, el logro, la seguridad, el sentimiento de crecimiento, el sentido de reto, la toma de riesgos, el ganar, una relación cercana de equipo, hacer lo que yo quiero hacer, -- etc.?
- ¿Qué nuevas áreas de carrera me gustaría explorar?
- ¿Qué nuevas habilidades quiero desarrollar?

7. Se discuten estos inventarios con los otros -- miembros del subgrupo.

8. Cada participante enfoca este trabajo escribiendo metas, pasos para lograrlas y fechas límites.

Usos:

- Util en puntos críticos de la carrera
- Como una junta especial de una sola persona con alguien que lo conozca bien.

Beneficios:

- Ayuda a sacarlo de un problema y le da más control sobre su vida.
- Le ayudará a separar los sueños de las posibilidades reales.

Limitaciones:

- Hay que prepararse para la agitación que puede seguir a la planeación de carrera y vida.

2.5 MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La construcción de un modelo es una manera por la cual los miembros de una organización pueden tener una imagen más efectiva, que facilita la identificación de la interdependencia existente en el sistema.

El mejor modelo es aquel apropiado a la situación y que puede ser utilizado en forma eficaz por el agente de cambio.

La mayoría de los modelos deben su origen a los esfuerzos de Kurt Lewin y de otros que vieron el cambio como un fenómeno que ocurre en un campo ambiental formado por elementos interactuantes.

Habiendo recopilado información y analizado diferentes modelos, hemos convenido en elaborar uno que pudiese ser útil y de fácil comprensión. Un modelo que hiciese hincapié tanto en el proceso de cambio, como en el diagnóstico de la situación presente y en la planeación de la deseable.

Esta inquietud dió origen al modelo que presentamos a continuación, el que reconoce el cambio organizacional como un proceso de tres estados:

- I. Estado actual
- II. Estado de transición
- III. Estado deseado

El orden de dichos estados representa sólo un proceso que ocurre en el tiempo, pues en la planeación e implantación del cambio organizacional, el estado deseado se determina antes de que se defina el estado de transición.

La existencia de cada uno de los diferentes estados involucra varias etapas que le conforman y que le permitirán alcanzar su propósito.

I. ESTADO ACTUAL.

- Necesidad.- Todo proceso de cambio nace del surgimiento de una necesidad, que no es otra cosa que una carencia o una disparidad entre la realidad y nuestros objetivos o aspiraciones.
- Crisis.- Está constituida por la manifestación explícita de una necesidad, denominada deseo de cambio, la que

lleva consigo una energía, una fuerza, la cual induce a la acción, al cambio, a la búsqueda del satisfactor que sea la solución a la necesidad planteada.

- Análisis o Diagnóstico del Problema.- Para que el cambio se dé en forma consciente es necesario que el problema originado por la necesidad pase a los niveles de la conciencia para tener un mayor dominio de la situación. Implica allegarse información, analizar el problema, identificar la relación causa-efecto, a fin de contar con elementos de juicio para estar en posibilidad de fundamentar una decisión posterior.

II. ESTADO DE TRANSICION.

- Determinación y definición de Objetivos.- Es buscar, dar origen a cosas nuevas y valiosas encontrando nuevos y mejores modos de hacer las cosas.
- Desarrollo de estrategias y planes de acción.- Formular las rutas idóneas que conlleven a la solución de nuestros problemas.
- Ejecución.- Poner en práctica los cambios planeados a través de las diferentes técnicas existentes.
- Aceptación.- Como consecuencia de la puesta en práctica del proceso, puede surgir tanto resistencia al mismo como la integración, bien sea parcial o total, de las partes que conforman el sistema.

III. ESTADO DESEADO.

- Mejoras.- Es la razón de ser del cambio mismo. La culminación de haber satisfecho aquella necesidad imperante.
- Estabilización de la nueva situación.- Establecer un equilibrio entre el cambio planeado y las fuerzas restrictivas existentes en la organización.
- Evaluación.- Esta fase es requerida para ver si la necesidad que originó el cambio está totalmente satisfecha; de lo contrario, se reiniciará un nuevo ciclo. -- Aquí es pertinente, utilizar los métodos adecuados para encontrar la relación causa-efecto entre el cambio (causa) y la satisfacción de la necesidad (efecto).

Es importante hacer hincapié en la colaboración del - agente de cambio dentro de este proceso. Fungiendo como auxiliar, facilitando que el cambio se dé en quienes van a cambiar, sin tratar de imponer los cambios desde fuera. Tratará a su vez de aumentar el deseo de cambio, la colaboración y concientizar al personal sobre el problema, fomentando la creatividad en la búsqueda de soluciones.

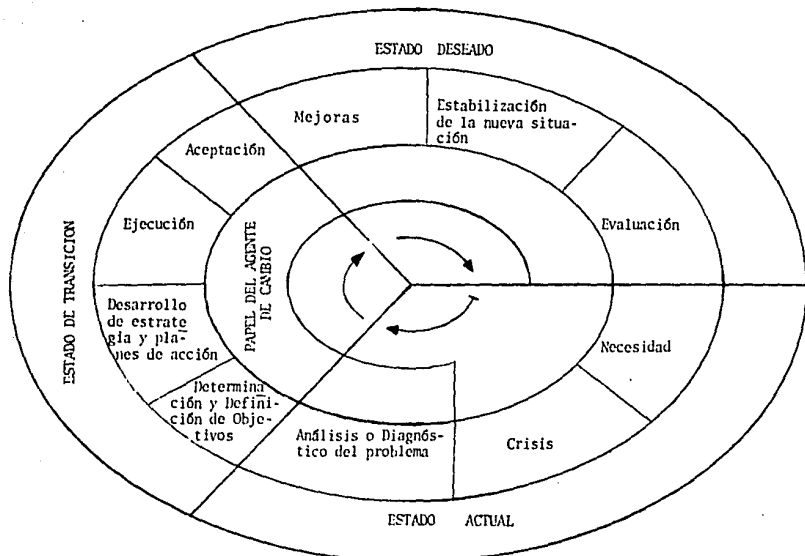


Figura No. "Modelo de D.O."

**"La búsqueda de la verdad es
más hermosa que la verdad misma.**

CAPITULO III

"PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL"

3.1. VENTAJAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En el D.O. se toman datos de un gran número de modelos y teorías, ya probadas, con el fin de mejorar el trabajo de los individuos, los grupos y las organizaciones. Entre las características del D.O. que sirven para hacerlo más poderoso y más adecuado que la mayoría de las estrategias de cambio del pasado, tenemos:

- a) El enfoque de sistemas para comprender la dinámica organizacional.
- b) Una estrategia para cambios que se encauza a la cultura de los equipos de trabajo y de la organización.

Su enfoque a la cultura del organismo es una potente característica, pues las convicciones, los principios y valores, las actitudes y la conducta de las personas son parte de la cultura a tal grado que los trabajos para efectuar cambios encauzados a otras facetas del individuo, tales como su personalidad, el medio ambiente físico, etc., probablemente tendrán un impacto mínimo, pero su impacto será intenso en los trabajos encauzados a la cultura. El D.O. visto como un proceso no se limita únicamente a reconocer la importancia de la cultura, sino que también ofrece formas de analizar y cambiar la cultura misma.

Aunque el D.O. facilita los cambios en personas y en organismos, en un sentido real también trae consigo la estabilidad. El D.O. representa una aplicación del método científico de la solución de problemas a los de tipo humano, social y organizacional.

Los cambios ocurren cuando las reacciones de tipo de defensa de las atribuciones y de competencia entre grupos se modifican por obra de los trabajos de D.O. encauzados a mejorar las relaciones y la eficiencia entre los grupos. Los beneficios fundamentales del D.O. son la estabilidad y los cambios controlados.

El D.O. se basa en un conjunto de hipótesis y principios sobre las personas y los grupos en las organizaciones, que tienden a fundamentarse en un modelo de investigación de acciones y a enfocarse más bien a ayudar a las personas de una organización para que aprendan a resolver problema.

El D.O. tiende a ser un esfuerzo sistemático completo, y un proceso para efectuar mejoras; su encauzamiento es hacia el desarrollo de los recursos internos del organismo para realizar cambios eficientes en el futuro. Sus impulsos reales tienden a que los miembros de la organización extraigan y ayuden a desarrollar los recursos de unos y otros, acrecentando el caudal de opciones para la conducta, asequibles a personas y equipos. Además de esto, es un proceso de colaboración para controlar la cultura de la organización, para controlar la cultura del organismo; no es algo que se haga a alguien, sino un proceso operante de personas que trabajan juntas para mejorar su eficiencia solidaria para la conquista de objetivos comunes.

3.2. DESVENTAJAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La mayor desventaja es su exagerada dedicación a la dinámica organizacional humana y social, con detrimento de la atención que se consagra a las tareas, a los aspectos técnicos y estructurales y a la interdependencia entre ellos.

El D.O. cuenta con pocos modelos de uso efectivo de la autoridad en las organizaciones. Los modelos de cambio en que se funda el D.O. son del tipo de confianza y amistosa colaboración, en vez del tipo de los que tienen factores autoritarios.

Otro obstáculo del D.O. es que éste implica hacer una inversión a largo plazo y costosa para los organismos clientes. La tecnología del D.O. se ha desarrollado hasta el grado de que los sistemas de clientes y los consultores trabajando juntos pueden lograr mejoras organizacionales, si hay tiempo suficiente y si existe un proyecto de cambios de largo alcance. El D.O. no posee remedios rápidos; no ofrece atajos para mejoras totales a la organización. Las mejoras importantes requieren estabilidad en la complicada trama de la cultura organizacional en niveles sucesivamente más efectivos, y esto exige tiempo y mucho trabajo por parte de los miembros de la organización.

Otro grave problema que presenta el D.O. es la congruencia que debe existir entre la cultura interna y el medio ambiente externo, ya que uno puede modificar o contagiar al otro.

Existen asimismo, una serie de problemas y/o dificultades que el Desarrollo Organizacional deberá vencer, entre los que se encuentran:

A. Necesidad de profesionalismo.- Inexistencia de conocimien

tos sistemáticos que se identifiquen como teoría del D.O. y cuya aplicación sea acorde a ésta:

- No existe un marco unificador de conocimientos y procedimientos.
- Dificultad en la identificación y control de las variables interdependientes que se hayan en las organizaciones.
- Poco interés por los proyectos de Investigación a largo plazo.

Generalmente las prácticas profesionales están basadas en conocimientos acumulados de investigaciones anteriores, a este respecto el D.O. tiene mucho por andar.

Se encuentra relacionado con este problema la falta de adiestramiento a personas que se encarguen de llevar a la práctica el D.O. derivado por la carencia existente de cursos idóneos, tanto en calidad, como en cantidad.

Es necesario por ello fomentar la elaboración de un conjunto especializado de conocimientos y procedimientos técnicos obtenidos por medio de una investigación.

- B. Uso del Adiestramiento de la Sensibilidad o Grupos "T" en la educación administrativa.- Se requiere asegurar que el aprendizaje sea aplicable a la organización, para ello las actuaciones anteriores (y su análisis) y posteriores al laboratorio jugarán un papel importante. Se deberá buscar la forma de usar el adiestramiento con mayor eficiencia.
- C. Empleo de Consultores externos e Internos.- Surge así, el

problema de como y cuando usar a cada uno de la manera más eficaz, siendo quizás el enfoque más acertado el uso de ambos:

- Externo.- Aporta objetividad, conocimientos de expertos y enfoques novedosos al problema.
- Interno.- Conocimiento y comprensión sobre el funcionamiento del organismo; enfoque sobre cuestiones pendientes de resolver, tales como: cambio de tecnología en el flujo del trabajo, estructura de la organización, etc.

Juntos poseen los conocimientos y aptitudes para impulsar el desarrollo de la organización, las relaciones en colaboración, permitiendo aplicar las aptitudes del Consultor externo al organismo.

D. Limitaciones a los sistemas jerárquicos.- El D.O. ha sido aplicado a organizaciones oficiales, con sistemas jerárquicos rígidos, caracterizados por:

- Un propósito común.
- Un poder centralizador.
- Un sistema común de principios y normas.

sin embargo, el éxito de tal aplicación se ha visto afectado cuando se hace a sistemas en los que predominan conflictos y desconfianzas.

Es por tanto necesario formar la tecnología y modelos de cambio aplicables a sistemas abiertos, sistemas no jerárquicos que contengan poder y autoridad en manos de muchos y con metas diversas que pugnan entre sí, para poder de esta forma el D.O. ser utilizado como instrumento que -

busca efectuar cambios en nuestra sociedad.

3.3. FUTURO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Las teorías y metodologías del D.O. están apuntando hacia una mayor conciencia sobre el cambio, la proliferación de organizaciones que busquen un remedio a sus dificultades con el mercado y con la productividad es cada vez mayor. Organizaciones preocupadas por elementos culturales y multinacionales, que busquen mayor adaptación a su medio, se relacionen más con estructura y procesos que sólo con procesos; mayor énfasis sobre niveles organizacionales; mayores intervenciones acorde a sus necesidades, reduciendo la importancia de la armonía y aumentando la importancia sobre el manejo del conflicto. Organizaciones que buscarán no sólo propiciar el punto de vista de participación y democracia, sino un cambio hacia un enfoque contingente.

Además, existirá mayor flexibilidad en el papel del Consultor, en el que su papel de agente de cambio se complementa con las actividades del administrador involucrado en el cambio, el que traspasará la responsabilidad de los cambios subsiguientes.

Existirá un interés mayor de las personas hacia la calidad de vida organizacional, especialmente en los organismos en que dichas personas se ganan la vida. Cada día la gente se mostrará más intolerante respecto de las culturas organizacionales que consideren los recursos humanos como relativamente pasivos entre los que seleccionar y evaluar. Este interés en la calidad de la vida, tanto en el medio ambiente físico, como en el organizacional, provocará un interés acelerado por el D.O.

El D.O. es una respuesta a las necesidades tanto de personas, como de organismos, para mejorar las estrategias que hayan de conjuntar las aspiraciones y los objetivos organizacionales. Esa necesidad existirá siempre.

El D.O. evolucionará, adquiriendo nuevas formas, nuevas técnicas, nuevos conceptos y nuevos modelos en el futuro, al cambiar y progresar, gracias a nuevos elementos que ingresen a él, aportados por profesionales en múltiples circunstancias diferentes.

El D.O. probablemente ensanchará su radio de acción en el futuro, abarcando especialistas de varias disciplinas que pueden influir dentro de una organización.

El D.O. se basa, de manera fundamental en las ciencias de la conducta, y este fundamento contribuirá a su permanente viabilidad.

El D.O. es uno de los pocos programas con potencialidad suficientemente vital que le permita lidiar con los cambios -- sin paralelo que traerá el porvenir.

3.4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN AMERICA LATINA.

A pesar de no existir muchas investigaciones sobre intervenciones de D.O. en América Latina, es factible considerar -- una serie de puntos importantes al respecto:

- Se tiende a omitir aspectos de la realidad por lo difícil -- que resulta para sus miembros aceptar los hechos. Pues, -- mientras que en los Estados Unidos de Norte América se ayuda a los participantes a enfrentarse a la realidad de lo que --

ocurre, antes de que el cambio pueda suscitarse: "... en América Latina se prescribe lo que debe ser para descubrir lo -- que es". (19).

- Además, se prefiere el aprendizaje teórico al experimentar, con enfoques no demasiado estructurados en el que el aprendizaje que se obtenga resulte ser la mecánica del ejercicio en lugar de su contenido.
- Es importante asentar que las técnicas y teorías del D.O. de berán adaptarse a los elementos culturales, basando primeramente su aplicación en datos que señalen las diferencias culturales.

(19) "Conducta Organizacional" J. Clifton Williams y Marta Calks de Birriel. Ed. South Western Publishing Co. pág. 474.

CAPITULO IV

DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO

El proceso de cambio es uno de los más inevitables por -- los que atraviesan las organizaciones; cualquier movimiento ex -- terno o interno puede tener efecto sobre las empresas, requiriendo que éstas se adapten a las nuevas circunstancias. Las -- dificultades en la administración de este cambio ha alertado a los administradores sobre la necesidad de enfocarlo de maneras sistemáticas y racionales ayudándose de técnicas agrupadas bajo el concepto de Desarrollo Organizacional.

México, como muchos otros países, se ve afectado por los -- avances de los que está siendo objeto el mundo actual, junto -- con ello surge la necesidad de adaptar o cambiar su forma de -- vida a los nuevos conceptos.

Debido a la inexistencia de información y aplicación de -- Desarrollo Organizacional en México y con el deseo de obtener -- datos reales sobre este punto, hemos tenido a bien realizar la presente investigación de campo, cuyo objetivo es detectar el -- grado de preocupación del empresario mexicano por satisfacer -- las necesidades de cambio de su personal, recurriendo por ello a las técnicas del D.O.

Para poder dar cumplimiento a nuestro objetivo se hace ne -- cesario determinar el universo idóneo a través del cual llegue -- mos a nuestro cometido. Cuando hablamos de universo, nos refe -- rimos a todos aquellos establecimientos que resulten homogé -- neos, por tanto que presenten características similares. Para -- ello se hace necesario definir aquellas características que --

deban presentar las empresas a través de las cuales lleguemos a los resultados deseados y que nos sirvan de base para cuantificar con exactitud el tamaño del Universo.

De acuerdo a la clasificación hecha en 1980 por FOGAIN sobre el tamaño de las empresas en base al personal ocupado, se considera como empresas:

- Pequeñas, aquellas como número de empleados oscila entre 1 y 74.
- Medianas, aquellas cuyo número de empleados oscila entre 75 y 315.
- Grandes, aquellas cuyo número de empleados es mayor a los 315.

Tomamos una clasificación basada en el personal por considerar que éste es el factor que mayor influencia pueda tener en la posible aplicación del Desarrollo Organizacional. Y basados en dicha clasificación hemos decidido investigar las empresas grandes, pues creemos que son éstas las que en un momento dado puedan tener mayor preocupación por el desarrollo de su personal puesto que existe una considerable dependencia.

"Organización-Trabajadores"

Ahora bien, con el fin de alcanzar los objetivos deseados, hemos tenido que elaborar un programa perfectamente estructurado que nos conlleve a la meta, y cuyos pasos principales serán expuestos a continuación.

4.1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario se elaboró tomando en consideración las características propias del Desarrollo Organizacional, con el fin de detectar indicios de su aplicación en las empresas grandes de la zona metropolitana.

La estructura del cuestionario está compuesta por diferentes tipos de preguntas:

- Preguntas dicotómicas
- Preguntas de opción múltiple
- Preguntas escalares

Estas tres nos permitirán conocer si se lleva a cabo el D.O. en las empresas cuestionadas.

- Preguntas abiertas, que nos permitirán ver si se lleva a cabo con este nombre.

Basándonos en todos estos puntos, el cuestionario quedará de la siguiente forma:

CUESTIONARIO

1. ¿Son claros para los miembros de la organización, la misión y el propósito de ésta?

Si _____ No _____

2. ¿En qué porcentaje apoyan las personas el propósito de la organización?

0 25 50 75 100%

3. ¿En que medida se considera funcional la estructura existente, en relación con los fines que persigue la empresa?

EXC. MUY BIEN BIEN REG. MAL.

4. ¿Es considerada la Organización como un sistema que necesita continua innovación?

Si _____ No _____

5. ¿Existe algún programa que vigile y lleve a cabo esta continua innovación?

Si _____ No _____

6. ¿De qué manera son satisfechas las necesidades humanas de todos los que colaboran en la empresa?.

0 25 50 75 100%

7. ¿Se da importancia a las relaciones dentro de los grupos y de éstos entre ellos?.

Si _____ No _____

Porque:

- ___ a) Se conoce la actitud del personal en cuanto al ambiente de trabajo.
- ___ b) Es expresado el conflicto en forma abierta.
- ___ c) La solución de conflictos se lleva a cabo en forma impositiva.
- ___ d) La solución de conflictos se lleva a cabo a través de la negociación de las partes.

8. ¿Existe gran influencia de los grupos informales dentro del clima organizacional.

Si _____ No _____

9. Dentro del proceso de toma de decisiones:

- a) ¿Se considera necesaria la motivación del personal?.
- Si _____ No _____
- b) ¿Existe la participación de las personas involucradas en ellos?.
- Si _____ No _____
- c) ¿Es delimitada claramente la responsabilidad para cada decisión?.
- Si _____ No _____

10. ¿Está la comunicación limitada a los canales jerárquicos?.

Si _____ No _____

11. ¿En qué medida tienen los colaboradores la posibilidad de sugerir?.

0 25 50 75 100%

12. ¿Qué conoce usted acerca del Desarrollo Organizacional?

13. ¿Existen aplicaciones de Desarrollo Organizacional dentro de su empresa?.

4.2. DETERMINACION DEL TAMANO DEL UNIVERSO

Para determinar el tamaño de nuestro universo consultamos la Secretaría de Programación y Presupuesto (Dirección de Estadística), en la cual se nos facilitaron los datos pertinentes a los censos, Industrial, Comercial y de Servicios, correspondientes a los años 1965, 1970 y 1975, sobre empresas con un número mayor de 315 empleados y que estén ubicadas dentro de la zona metropolitana. Debido a que estos datos no son lo suficientemente actuales, decidimos utilizar el método de Mínimos-Cuadrados, para tener una predicción de las empresas que podrían existir en 1980, ya que esta es una fecha más apegada a nuestra realidad.

Haremos dicha predicción para cada uno de los estratos de las organizaciones (industriales, comerciales y de servicio).- Todas serán igualmente elaboradas, basándonos en el método de mínimos cuadrados que presentamos a continuación:

EMPRESAS COMERCIALES

Año	No. de establecimientos (y)	x	xy	x ²
1965	103,519	0	0	0
1970	115,992	1	115,992	1
1975	<u>121,605</u>	<u>2</u>	<u>243,210</u>	<u>4</u>
Total	341,116	3	359,202	5

Este método tiene 2 fórmulas en las cuales se deben substituir los valores anteriores. Las fórmulas son:

$$\begin{aligned}\sum Y &= na + b\sum x \\ \sum xY &= a \sum x + b\sum x^2\end{aligned}$$

*Nota: No obtuvimos los datos de 1985, por no considerar lo suficientemente confiables los de 1980.

Substituyendo, tenemos:

$$341,116 = 3a + 3b$$

$$359,202 = 3a + 5b$$

Resolvemos el sistema de ecuaciones, utilizando el método de eliminación por igualación. Así despejamos la letra "a" en ambas ecuaciones y posteriormente las igualamos para obtener el valor de "b"

$$a = \frac{341,116 - 3b}{3}$$

$$a = \frac{359,202 - 5b}{3}$$

$$\frac{341,116 - 3b}{3} = \frac{359,202 - 5b}{3}$$

$$341,116 - 3b = \cancel{3} \frac{(359,202 - 5b)}{\cancel{3}}$$

$$341,116 - 3b = 359,202 - 5b$$

$$341,116 - 359,202 = 3b - 5b$$

$$-18,086 = -2b$$

$$b = \frac{-18,086}{-2}$$

$$b = 9,043$$

Substituyendo el valor de "b" en la 1a. ecuación tenemos:

$$341,116 = 3a + 3(9,043)$$

$$341,116 = 3a + 27,129$$

$$341,116 - 27,129 = 3a$$

$$313,987 = 3a$$

$$a = \frac{313,987}{3}$$

$$a = 104,662.33$$

Ahora que ya tenemos los valores de "a" y de "b" utilizamos la ecuación que define a una línea recta expresada en términos de pronóstico.

$$Y_p = a + bx$$

$$Y_p = 104,662.33 + (9,043) (3)$$

$$Y_p = 104,662.33 + 27,129$$

$$Y_p = 131,791.33$$

Esto quiere decir que en 1980 había 131,791 empresas comerciales en el Distrito Federal.

Determinamos la proporción existente entre el número de empresas que había en 1975 y las empresas que son objeto de nuestro estudio.

De esta manera obtuvimos un total de 70.

EMPRESAS DE SERVICIO

Año	No. de Establecimientos (y)	x	xy	x ²
1965	53,718	0	0	0
1970	60,195	1	60,195	1
1975	<u>60,556</u>	<u>2</u>	<u>60,556</u>	<u>4</u>
Total	174,469	3	181,307	5

Las fórmulas son:

$$\begin{aligned}\sum Y &= \sum na + b \sum x \\ \sum xY &= a \sum x + b \sum x^2\end{aligned}$$

Substituyendo:

$$174,469 = 3a + 3b$$

$$181,307 = 3a + 5b$$

Despejando "a" en ambas fórmulas:

$$174,469 - 3b = 3a$$

$$\frac{174,469 - 3b}{3} = a$$

$$181,307 - 5b = 3a$$

$$\frac{181,307 - 5b}{3} = a$$

Igualando:

$$\frac{171,469 - 3b}{3} = \frac{181,307 - 5b}{3}$$

$$174,469 - 3b = \frac{(181,307 - 5b)}{3}$$

$$174,469 - 181,307 = 3b - 5b$$

$$- 6,838 = -2b$$

$$b = \frac{-6,838}{-2}$$

$$b = 3,419$$

Substituyendo el valor de "b" en la primera fórmula, para poder obtener el valor de "a", tenemos:

$$174,469 = 3a + 3(3,419)$$

$$174,469 = 3a + 10,257$$

$$174,469 - 10,257 = 3a$$

$$\frac{164,212}{3} = a$$

$$a = 54,737.33$$

Substituyendo los valores de "a" y de "b" para obtener el pronóstico de 1980, tenemos:

$$Y_p = a + bx$$

$$Y_p = 54,737.33 + (3,419)(3)$$

$$Y_p = 54,737.33 + 10,257$$

$$Y_p = 64,994.33$$

Esto significa que en 1980 habia 64,994 empresas del sector servicios, en el Distrito Federal.

Determinamos la proporción existente entre el número de empresas que habia en 1975 y las empresas que son objeto de nuestro estudio. De esta manera obtuvimos un total de 60.

EMPRESAS INDUSTRIALES

Año	Establecimientos (y)	x	xY	x ²
1965	26,300	0	0	0
1970	29,472	1	29,472	1
1975	<u>29,688</u>	<u>2</u>	<u>59,376</u>	<u>4</u>
Total	85,460	3	88,848	5

Las fórmulas son:

$$\begin{aligned}\sum Y &= na + b \sum x \\ \sum xY &= a \sum x + b \sum x^2\end{aligned}$$

Substituyendo:

$$85,460 = 3a + 3b$$

$$88,848 = 3a + 5b$$

Despejando "a" en ambas fórmulas:

$$85,460 - 3b = 3a$$

$$\frac{85,460 - 3b}{3} = a$$

$$88,848 - 5b = 3a$$

$$\frac{88,848 - 5b}{3} = a$$

Igualando:

$$\frac{85,460 - 3b}{3} = \frac{88,848 - 5b}{3}$$

$$85,460 - 3b = \frac{3(88,848 - 5b)}{3}$$

$$85,460 - 3b = 88,848 - 5b$$

$$85,460 - 88,848 = 3b - 5b$$

$$- 3,388 = -2b$$

$$b = 1,694$$

Substituyendo el valor de "b" en la 1a. ecuación tenemos:

$$85,406 = 3a + (1,694) 3$$

$$85,406 = 3a + 5,082$$

$$85,406 - 5,082 = 3a$$

$$80,324 = 3a$$

$$\frac{80,324}{3} = a$$

$$a = 26,792.66$$

Teniendo ya los valores de "a" y de "b", usamos la ecuación que define a una línea recta, expresada en términos de -- pronóstico.

$$Y_p = a + bx$$

$$Y_p = 26,793 + 3 (1,694)$$

$$Y_p = 26,793 + 5,082$$

$$Y_p = 31,875$$

Determinamos la proporción existente entre el número de -- empresas que había en 1975 y las empresas que son objeto de -- nuestro estudio. De esta manera obtuvimos un total de 226.

Con el fin de trabajar con una sola cifra y habiendo delimitado perfectamente nuestro universo, sumamos las tres cantidades obtenidas, de las empresas que realmente nos interesan-- resultando:

$$\begin{array}{r} 70 \text{ Del Estrato Comercial} \\ + 60 \text{ Del Estrato de Servicios} \\ \hline 226 \text{ Del Estrato Industrial} \\ \hline 356 \end{array}$$

Este será el valor total de nuestro universo.

4.3. DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para definir el tamaño de la muestra usamos la fórmula -- que a continuación explicamos:

$$n = \frac{\delta^2 N (pq)}{S^2 (N-1) + 2 (pq)}$$

Donde:

- n = Tamaño de la muestra
- δ = Valor del nivel de confianza
- N = Tamaño del universo
- p = Probabilidad de que suceda el evento
- q = Probabilidad de que no suceda
- s = Porcentaje de error (error óptimo)

a) Determinamos el nivel de confianza en un 95%, pretendiendo con esto tener la mayor exactitud posible.

El valor del intervalo de confianza (δ) se obtiene de la división del porcentaje (95%), entre dos y el resultado o la cifra más próxima de éste se busca en una tabla de Areas Bajo la Curva de Distribución Normal.

$$\frac{95}{2} = .475$$

a .475 le corresponde en la tabla el valor de 1.96.

b) Por desconocer la probabilidad de que nuestro evento suceda o no, le asignamos a "p" una probabilidad del 50%.

Para obtener el valor de "q" sacamos la diferencia de 1-p, lo cual nos arrojó el resultado buscado y que fue igual a 50%.

c) Para obtener el porcentaje de error (s) fue necesario-

substituir la fórmula a través de la cual se obtiene dicho valor, dentro de la fórmula original para obtener el tamaño de la muestra.

$$s = \sqrt{\frac{pq}{n}}$$

Obtención de la fórmula definitiva:

$$n = \frac{\delta^2 N (pq)}{\left(\sqrt{\frac{pq}{n}}\right)^2 (N-1) + \delta^2 (pq)}$$

$$n = \frac{\delta^2 N (pq)}{\frac{pq}{n} (N-1) + \delta^2 (pq)}$$

$$n = \frac{\delta^2 N (pq)}{\frac{pq [(N-1)(n)] + [\delta^2 (pq)]}{n}}$$

Utilizando "la ley del sandwich", tenemos:

$$n = \frac{[\delta^2 N (pq)] n}{pq (N-1)(n) + \delta^2 (pq) n}$$

Substituyendo los valores en la fórmula, obtenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (356) (.50) (.50)] n}{(.50)(.50) (356-1)(n) + (1.96)^2 (.50)(.50) n}$$

$$n = \frac{[(3.84) (356) (.25)] n}{(.25) (355)(n) + (3.84)(.25) n}$$

$$n = \frac{341.76 n}{88.75 n + .96 n}$$

$$n = \frac{341.76 \text{ H}}{89.71 \text{ H}}$$

$$n = 4$$

Con el desarrollo de esta fórmula obtuvimos 4 como número representativo de nuestro universo, sin embargo, para obtener la mayor confiabilidad posible aplicaremos 4 cuestionarios por cada uno de los estratos en los que nuestro universo se encuentra dividido.

La selección de las empresas que serían objeto de investigación, fue hecha al azar, por no contar con información específica que nos pudiese proporcionar nombres u otros datos relacionados con las empresas.

4.4 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Una vez aplicados los cuestionarios, procedemos a la tabulación de la información obtenida. Entendemos por tabulación al conteo y agrupamiento de los fenómenos que tengan características iguales, y para mayor comprensión utilizaremos una tabla resumen que prosiga la secuencia del cuestionario.

La tabla contiene los resultados finales obtenidos de la aplicación de los cuestionarios, estando subdividida en los tres estratos que conforman nuestro universo.

Para el desarrollo de este análisis, al igual que en el diseño del cuestionario procuramos emplear un estilo sencillo, directo, sin ambigüedades y sin prejuicios implícitos.

4.5 CONCLUSIONES

Viendo y analizando los resultados que nos arroja la tabla podemos concluir lo siguiente:

- La mayoría de las empresas cuestionadas consideran que son claros los propósitos que persigue la organización para -- los miembros de éstas; existiendo así un alto porcentaje de -- apoyo por parte de las personas que en ellas laboran.

- La estructura empresarial es considerada como funcional, sin que ello signifique que no pueda tener mejoras.

- La innovación es considerada como un factor importante dentro de la organización, pero no se cuenta con programas que le proporcionen apoyo continuo.

- Se considera que existe un buen porcentaje de satisfacción de necesidades humanas, sin embargo, por la forma en que se mueven los porcentajes de las otras preguntas, nos atrevemos a afirmar que éstas son únicamente de tipo material.

- Existe tendencia a darle importancia a las relaciones dentro de los grupos, sin embargo, no adquiere la importancia debida por tener como medio de solución de conflictos la forma impositiva.

- Para la toma de decisiones se considera importante tanto la motivación, como la participación de todo el personal, existiendo un alto índice ante la posibilidad de dar sugerencias, pero sin que exista una clara delimitación de responsabilidades.

- Existe un mayor número de empresas cuya comunicación se

encuentra limitada a los canales jerárquicos.

- Se empieza a conocer lo que es el Desarrollo Organizacional, sin embargo, no existen aplicaciones definidas.

4.6 RECOMENDACIONES

Sentimos necesario aclarar que las sugerencias, que aquí aparecerán, están hechas en base a los conocimientos que con esta investigación hemos adquirido, y que gracias a las encuestas realizadas hemos podido observar como se aplican éstos en las empresas mexicanas.

- A nuestra consideración el primer paso a seguir para la implantación del D.O. será la aceptación, consciente y responsable, por parte de la Alta Gerencia de lograr el cambio, para que de esta manera sea más fácil el transmitir esta idea a los demás integrantes de la organización.
- Con el diálogo abierto se logrará establecer metas comunes que permitan una mayor satisfacción de necesidades, pero sin perder de vista la importancia de la delimitación de responsabilidades.
- A través de programas innovadores se lograrán mejoras en la estructura organizacional, que nos brinden una mayor flexibilidad.
- Finalmente el D.O. nos proporciona una serie de herramientas que no deberán aplicarse en su esencia, sino que deberán ser adaptadas a la cultura organizacional de cada empresa, tomando en consideración las diferencias existentes entre E.U. (país que dió origen a esta técnica) y México (país en el que la queremos aplicar).

CONCLUSION GENERAL

CONCLUSION GENERAL

El avanzar tecnológico del mundo, ha traído consigo el -- surgimiento de nuevas creencias y necesidades como un medio de adaptación e inconsciente aceptación del cambio, es así, que - la necesidad natural del hombre de agruparse, se ve satisfecha dentro del trabajo en equipo, base fundamental del Desarrollo Organizacional.

El D. O., como técnica innovadora en la Administración, - pretende integrar en una sola unidad los cuatro elementos primordiales de toda organización, que son: las personas, la estructura, la tecnología y el medio ambiente, asimismo cuidará, basado en sus herramientas, de propiciar el cambio de primera instancia en el individuo para que en forma paulatina se lleve al cambio organizacional.

Es invaluable la ayuda que la organización recibe del - agente de cambio, pues éste será quien les enseñe a detectar y resolver sus problemas mediante la aplicación de sus Administración más efectiva. Siendo tal vez, el profesionista idóneo para este fin el Licenciado en Administración quien por sus co nocimientos y experiencias en el ámbito empresarial, mejorará las estrategias que conlleven al logro de los objetivos.

B I B L I O G R A F I A

1. Administración de Empresas Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa
México, 1976.
2. Administración de Personal Karl E. Ettinger
Ed. Herrero Hermanos, S.A.
México, 1970.
3. Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas
México, 1982.
4. Conducción y Acción Dinámica del Grupo. George M. Beal
Joe M. Bohlen
J. Neil Raudabaugh
Editorial Kapelus
Argentina, 1964.
5. Conducta Organizacional J. Clifton Williams
Martha Calás de Birriel
Ed. South Western Publishing Co.
U.S.A. 1984
6. Desarrollo de Capacidades-Administrativas. Block, Aguilar y Gómez
Editorial Trillas
México, 1981.

7. Desarrollo Organizacional: -
naturaleza, orígenes y - -
perspectivas. Bennis
Fondo Educativo Interamerii
cano.
México, 1973.
8. El Clan del Oso Cavernario Jean M. Auel
Lasser Press
México, 1982.
9. El Comportamiento Humano -
en el Trabajo Keith Davis
Ed. Mc. Graw-Hill
México, 1983.
10. El Shock del Futuro. Alvin Toffler
Plaza and Janes
México.
11. Guía Práctica de Desarro- Luis Ferrer Pérez
llo Organizacional. Editorial Trillas
México, 1984.
12. La Tercera Ola. Alvin Toffler
Compañía Editorial, S.A.
México, 1984.
13. Manual del Administrador - Kenneth J. Albert
de Empresas. Ed. Mc Graw-Hill
México, 1982.
14. Métodos de Desarrollo Orga Fordyce/Weil
nizacional para Ejecutivos Fondo Educativo Interamerii
cano, S.A.

15. Motivación y Productividad. Saul N. Gellerman
Editorial Diana
México, 1978.
16. Organizations and Experiment. Malcolm Warner
Ed. John Wiley and Sons
Gran Bretaña, 1984.
17. Organizational Development for Survival. Arthur H. Kuriloff
Ed. American Management -
Association, Inc.
Estados Unidos de América,
1972.
18. Organización y Ambiente. Paul R. Lawrence
Jay W. Lorsch
Ed. Labor, S.A.
España, 1976
19. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Adalberto Ríos Szalay
Andrés Paniagua Aduana
Editorial Trillas
México, 1980.
20. Perspectivas del Desarrollo Organizacional. Parten J.J.
Fondo Educativo Interamericano
México, 1977.
21. Principios de Dirección y Conducta Organizacional. Burt. K. Scanlan
Editorial Limusa
México, 1978.

22. Revista de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, No. 135. Marzo-Abril, 1985.
23. Técnicas para el Cambio Organizacional. Michael, Luthans, Odiorne, Burke y Hayden. Ed. Mc Graw Hill México, 1983.

APUNTES:

- Curso "Introducción al Desarrollo Organizacional" Universidad "La Salle".
- Curso "Sinergia 85" Grupo Zimat.
- Apuntes de clase del Instituto ESDAI.
- Universidad "La Salle" oct/84 grupo Zimat feb/85.