

308902
1
2ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION CON ESTUDIOS INCORPORADOS
A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES CONSIDERANDOS ENTORNO A LA
IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN EMPRESAS COMERCIALES**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS:**

MONTSERRAT ALMAGRO COBO

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACION**

MEXICO, D. F. 1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Indice:

Introducción

1.	Concepto acerca del desarrollo organizacional.	pág.
1.1	El ambiente variable del Cambio.....	8
1.1.1	Carácter cambiante del ambiente.....	9
1.1.2	Nuevas estrategias gerenciales.....	12
2.	Desarrollo organizacional: cambio planificado del ambiente.	
2.1	¿ Qué es desarrollo organizacional ?.....	16
2.1.1	Concepto de desarrollo organizacional.....	16
2.1.2	Algunos de los principales objetivos operacionales del desarrollo organizacional.....	20
2.2	¿ Por qué desarrollo organizacional ?.....	22
2.3	Objetivos básicos del desarrollo organizacional.	24
2.4	Valores en el desarrollo organizacional.....	27
2.5	Tecnología del desarrollo organizacional y su proceso.....	29
2.6	Resistencia al cambio.....	34

2.7	Requisitos para un eficaz cambio planeado.....	37
2.8	Algunas de las principales condiciones para lograr programas de desarrollo organizacional que tengan éxito.....	39
3.	El Agente de cambio.	
3.1	El agente de cambio, ¿ Quién es él ?.....	42
3.2	Perfil y acción del agente de cambio.....	44
3.3	Papeles y funciones del agente de desarrollo organizacional.....	48
3.4	El consultor como agente de cambio.....	51
3.5	El ejecutivo como agente de cambio.....	57
4.	El desafío de introducir el cambio.	
4.1	Principales fases del Proceso de cambio.....	60
4.2	Reestructuración del trabajo.....	63
4.2.1	Empleo de la participación para el cambio.....	65
4.3	Algunos síntomas de la necesidad de una reforma estructural.....	67
4.4	Ciclo del cambio.....	69

4.5	Mitos del cambio.....	74
4.6	Importancia de la realización del cambio.....	78
	Conclusiones.....	81

Bibliografía

INTRODUCCION

En los últimos años las empresas en México se han visto influidas por los cambios tecnológicos, culturales, sociales, económicos y políticos, lo que ha obligado a que estén cada vez más actualizadas. En muchas ocasiones avanzar al mismo ritmo de los hechos, provoca la necesidad de preparación y análisis en todas las áreas de una empresa, lo cual es de vital importancia, pues la detección de necesidades y oportunidades es esencial para el desarrollo y crecimiento de la misma.

Toda empresa debe ajustarse a los cambios, la implementación de estos no siempre resulta fácil realizarlos como se pudiera llegar a pensar, por la complejidad y dificultades que presenta la empresa y su entorno.

Las empresas en general, sin importar su tamaño deben estar conscientes de la necesidad del cambio, pues viven y se desarrollan en un medio cada vez más competido e innovador por lo que es necesario avanzar constantemente para evitar caer en la obsolescencia y en un futuro tal vez llegar a morir.

Por lo anterior y dada la importancia que para ello significa el desarrollo organizacional, me avoqué al presente trabajo.

CAPITULO 1

Concepto acerca del desarrollo organizacional

1.1. El variable ambiente del cambio.

El México actual es totalmente diferente al de hace años, por lo que una preocupación de los gerentes de empresa debe ser el desarrollar y adaptar su organización para hacer frente al ambiente en que operan. (1)

Cada vez por la experiencia administrativa y gerencial se ha ido viendo la necesidad de tener el área de Recursos Humanos mayor información en el campo organizativo. El desarrollo gerencial y organizacional y los procesos computarizados han marcado un cambio eminente en toda empresa.

Un concepto que se ha manejado desde mediados de la década de los sesentas sobre el cambio del sistema total en dirección a múltiples dimensiones, considera la organización como " un complejo sistema humano con un carácter único: su propia cultura y un sistema de valores " (2). Este carácter único que considera a la cultura y los valores de la empresa debe ser examinado, analizado y mejorado continuamente.

(1) Cfr. Serralde Alejandro, Management today en español, Octubre de 1985, pág. 7.

(2) Beckhard Richard, Desarrollo organizacional: estrategias y modelos, 1973, pág. 3.

1.1.1. El carácter cambiante del ambiente.

"El ambiente en general es dinámico en alto grado" (1) esto se ha originado por el crecimiento de las organizaciones, el incremento de su complejidad que se puede observar a través de la diversificación de nuevos campos, el desarrollo de conglomerados de gran tamaño y corporaciones multinacionales.

Ha aumentado la especialización tanto a nivel obrero como a nivel administrativo: personal, técnico, ingeniería industrial, investigación de mercados y otros, la diversidad de objetivos de sus distintos miembros y subgrupos.

También los cambios tecnológicos como el uso de computadoras, la automatización, la mecanización y el ensamble en líneas de producción, así como la tecnología de la información son factores que influyen en el ambiente.(2)

(1) Beckhard Richard, Desarrollo organizacional: estrategias y modelos, 1973, pág. 3.

(2) Kast Fremont E., Rosenzweig James E., Administración en las organizaciones, 1981, pág. 80.

Por estos motivos los ejecutivos de hoy se enfrentan ante complejas organizaciones, lo que ha obligado a tener un mayor profesionalismo y lealtad para la empresa en la que se desempeña. " Las consecuencias de estos cambios en el mundo que rodea a la organización la están convirtiendo en un desafío completamente nuevo para el ejecutivo ".(1)

Harlan Cleveland en 1972 dijo que " el problema central de un gerente ejecutivo en una organización compleja es hacer las mejores elecciones sobre quiénes deben participar, en cuáles organizaciones, con qué objetivo, con base en cual interpretación del interés público "(2) pues cada vez el elegir la mejor alternativa o la mejor opción implica una mayor responsabilidad y obligación por parte del tomador de decisiones.

Otro tipo de cambios son los socioculturales, los cuales afectan a la empresa y a su administración, pues el creciente nivel de educación general proporciona habilidades intelectuales a las personas y esto a provocado el estudio de nuevas motivaciones para la participación efectiva de los miembros de una empresa.(3)

(1) Beckhard Richard, Harris Reuben T., *Transiciones organizacionales*, 1980, pág. 1.

(2) Op. Cit. pág. 1.

(3) Kast Fremont E., Rosenzweig James E., *Administración en las organizaciones*, 1981, pág. 81.

Al estar la gente más preparada ha ido demandando mejores niveles de satisfacción económica, así como mejores condiciones de trabajo, un nivel jerárquico más elevado dentro de la empresa, obteniéndose de ésta manera un desarrollo integral de la persona.

También las empresas están conscientes de los problemas ecológicos y ambientales que existen e influyen en las personas que son los miembros de su organización.

Por lo anteriormente dicho, " las antiguas suposiciones acerca del estado estable de una organización necesariamente han sido reemplazados por las preocupaciones sobre como manejar la dinámica mientras se mantiene algún grado de estabilidad " (1)

Como antes se mencionó, el ejecutivo actualmente necesita de mayores conocimientos, habilidades y tecnología para poder entender el presente estado de la empresa, establecer metas claras y saber hacia donde se quiere dirigir la misma. Así mismo el ejecutivo debe estar consciente de que la empresa es un sistema abierto, en la cual interaccionan entradas y salidas de material, energía e información, que proporcionan los medios para la detección de las condiciones cambiantes.

(1) Beckhard Richard, Harris Reuben T., Transiciones organizacionales, 1980, pág. 4.

1.1.2. Nuevas estrategias gerenciales.

Una preocupación de los gerentes de hoy es el desarrollo de estrategias gerenciales óptimas para las condiciones cambiantes o para la adaptación de los organismos dado los cambios tecnológicos, políticos, económicos y sociales.

Se ha estado hablando de la palabra cambio, es algo que se oye mucho, es mas ha llegado a ser parte del lenguaje diario, e igual esta palabra es muy usada en el medio gerencial, como en el desarrollo de una empresa flexible en las interacciones de los factores tanto internos como externos que afectan a la misma. También se refiere a los nuevos tipos de conducta del nuevo ambiente. Por todo esto es de gran importancia la planeación y la implementación de cambios concretos y eficientes.

Este proceso de cambio ejercerá impacto en los papeles desempeñados y en las relaciones que vinculan los subsistemas técnicos, administrativos y humanos de la empresa. (1)

(1) Margulies Newton, Raia Anthony P., Desarrollo Organizacional: Valores, proceso y tecnología, 1974, pág. 24.

Resulta relativamente fácil el darse cuenta de los cambios que han ocurrido pero es difícil influir en el sentido que tomen, es decir en las consecuencias que estos produzcan.

Desarrollo organizacional ha sido el nombre que se asocia a los esfuerzos de cambio, pero de una manera planificada del sistema integral, es decir tomando a la empresa como un todo, pues los líderes han comprendido que los esfuerzos por partes no son los suficientes para resolver un problema, por lo que han visto la necesidad de estrategias a largo plazo y de mayor alcance, tomando en cuenta los modos de trabajo, las relaciones de los individuos en la empresa, su forma de comunicarse y de informarse.

Todo ha ocasionado que los gerentes busquen maneras de establecer un clima de trabajo adecuado para la toma de decisiones, y han visto la necesidad de establecer buenos canales de información, pues dependiendo de la calidad de ésta, será el tipo de decisión que se tome.

También busca el desarrollo organizacional, que las personas que trabajen en una empresa tengan mayor sentido de libertad y autonomía para motivarse, querer pertenecer y trabajar en sus departamentos o áreas. (1)

(1) Beckhard Richard, Desarrollo organizacional: estrategias y modelos, 1973, pág. 9.

CAPITULO 2

Desarrollo organizacional: cambio planificado del ambiente

Hacia mediados de los años sesentas los gerentes se encontraban preocupados por la productividad, se enfrentaban ante dos situaciones:

- 1.- Movilizar la energía de los recursos humanos de la empresa hacia el logro de los mitos organizativos.
- 2.- Organizar el trabajo, el ambiente del mismo, los sistemas de comunicaciones de la gente para el desarrollo integral de las personas dentro de la empresa.

Además los gerentes se encontraban también ante un ambiente muy cambiante, nuevas formas de organización y de planeación, tener que establecer objetivos más efectivos y mejorar métodos operativos para la toma de decisiones.

" Para que todos estos cambios ocurrieran y pudieran ser mantenidos, se hacia necesario un esfuerzo de cambio planeado y dirigido: un programa de DESARROLLO ORGANIZACIONAL ". (1)

(1) Serralde Alejandro, Management today en español, Octubre de 1985, pág. 8.

2.1. ¿ Qué es Desarrollo organizacional ?

2.1.1. Concepto de desarrollo organizacional.

" Desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado, de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento ". (1)

Su objetivo es el facilitar el proceso de los cambios proyectados o formulados de acuerdo con planes, por lo que se dice que un programa de desarrollo organizacional implica un diagnóstico sistemático de la organización, un plan estratégico y la movilización de recursos para efectuar dicho cambio. (2)

Se habla de un esfuerzo en toda la empresa pues aunque sólo se trabaje en una parte de la misma esto afecta a todo el sistema que se ha de transformar.

(1) Beckhard Richard, Desarrollo organizacional: estrategias y modelos, 1973, pág. 10.

(2) Op. Cit. pág. 11.

Administrado desde la alta gerencia, esto es que todas las áreas de la empresa deben tener encaminadas sus metas hacia los objetivos generales de la misma, es decir que exista congruencia entre los fines establecidos por cada área y los generales.

Schein dice que las condiciones organizacionales necesarias para un efectivo cambio son: (1)

- a) La habilidad para obtener y comunicar información confiada y válidamente.
- b) Flexibilidad interna y creatividad para efectuar los cambios demandados por la información obtenida.
- c) Integración y compenetración con los fines de la organización.
- d) Un clima interno de apoyo y libre de amenazas, puesto que estas últimas provocan mala comunicación, reducción de flexibilidad y autodefensa.

(1) Cfr. Beckhard Richard, Desarrollo organizacional: estrategias y modelos, 1973, pág. 14.

También en el concepto de desarrollo organizacional se habla del logro de objetivos a través de las intervenciones planificadas, esto es examinar las formas de trabajo, las normas, valores, relaciones y recompensas existentes en la empresa y qué otras opciones hay.

Warner Burke da otra definición de desarrollo organizacional: " Es un proceso de cambio en la cultura organizacional que a través de la utilización de la tecnología de las ciencias del comportamiento, la investigación y la teoría ". (1)

Para que pueda haber o existir desarrollo organizacional en una empresa se debe responder a una necesidad del cliente, involucrar directamente y colaborativamente al mismo en la planeación e implementación del cambio.

French & Bell ha dicho: " Desarrollo organizacional es un esfuerzo amplio para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación, particularmente a través de un manejo de la cultura de la organización más efectivo y colaborador - con énfasis en la cultura de equipos de trabajo formales - con la asistencia de un agente de cambio

(1) Serzo Hery, Management today en español, Octubre de 1985, pág. 53.

o catalizador y el uso de la teoría y tecnología de las ciencias del comportamiento aplicadas, incluyendo actividades de investigación ". (1)

Con base en lo anteriormente mencionado, puede señalarse que el desarrollo organizacional responde a un cambio planificado dentro de la empresa o de cualquier otro tipo de organización, el cual se ayuda de las ciencias del comportamiento humano, involucrando a todos los integrantes desde el nivel directivo hasta el obrero, y dirigido al mejor funcionamiento y aprovechamiento de los recursos no sólo materiales sino también humanos y técnicos de la empresa; con la finalidad de lograr un mayor éxito en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

(1) Serzo Hery, Management today en español, Octubre de 1985, pág. 53.

2.1.2. Algunos de los principales objetivos operacionales del Desarrollo Organizacional

Destacan, entre otros, como los más importantes los siguientes: (2)

- 1.- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar de varias maneras: esto es facilitar la operación de la empresa, hacer más sencillo el cambio, encontrar diferentes alternativas para el logro de las tareas.
- 2.- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable como de los sistemas temporales, por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento: o sea el analizar las tareas, distribuir los recursos y vigilar que exista retro-información.
- 3.- Cuidar que exista mayor colaboración y menos competencia entre las unidades interdependientes:

Resulta más importante aumentar la productividad de una empresa que preocuparse de como interferir u opacar a las personas ajenas a un determinado departamento.

(2) Cfr. Beckhard Richard, Desarrollo organizacional: estrategias y modelos, 1973, pág. 16.

- 4.- Crear condiciones en donde se haga aflorar el conflicto y se resuelva dado que no deben ignorarse o eludirse los problemas, sino enfrentarlos y darles solución.
- 5.- Alcanzar el punto en el que se tomen las decisiones sobre la base de las fuentes de información evitando hacerlo de las funciones organizacionales: el gerente debe determinar cuál es la mejor fuente de obtención de datos tomando información adicional a la que puedan dar los altos niveles de la empresa.

2.2. ¿ Por qué desarrollo organizacional ?

Los especialistas de las ciencias del comportamiento no crearon la necesidad del desarrollo organizacional, sino el cambio. " El Desarrollo organizacional es necesario siempre que nuestras instituciones sociales luchen por sobrevivir en las condiciones de un cambio crónico ". (1) Actualmente las organizaciones no pueden negar la rapidez del cambio, por lo que hablar de desarrollo organizacional como algo superfluo sería como querer ocultar el mismo cambio.

Son los grupos humanos la meta primordial de los programas de cambio dirigido, por lo que un objetivo central del desarrollo organizacional es conseguir que los procesos técnicos y sociales que toman lugar en los grupos humanos alcancen niveles óptimos de efectividad. (2)

Se ha encontrado que la participación de los individuos en la empresa puede conducir a un incremento en la productividad a la reducción del ausentismo, a una mayor consciencia de costos, a una menor rotación de personal, a tener mayor creatividad y eficiencia en el desempeño de las labores.

(1) Bennis, Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, 1973, pág. 20.

(2) Cfr. Serralde Alejandro, Management today en español, Octubre de 1985, pág. 10.

También se ha visto en estudios hechos que las diferencias culturales influyen en el nivel de éxito de la técnica participativa.

Tanto la cultura, la participación y otros conceptos como el mejoramiento en la efectividad y bienestar en la organización son parte de lo que sería un programa de desarrollo organizacional por lo que se puede apreciar que para las empresas constituye una verdadera necesidad, muy por encima de un mero invento o adorno.

2.3. Objetivos básicos del desarrollo organizacional

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional deba surgir de objetivos específicos, que provienen de haber obtenido un diagnóstico sobre la situación que se quiere cambiar o modificar, existen objetivos básicos más generales, que puede ocurrir que no sean aplicados siempre, y son los siguientes: (1)

- 1.- Obtener o generar informaciones objetivos y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esos datos a los participantes del sistema-cliente.
- 2.- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- 3.- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- 4.- Establecer un clima de confianza, es decir evitar manipulaciones entre jefes, colegas y subordinados.
- 5.- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las diferentes áreas de la empresa.

(1) Cfr. Achilles de Faria Mello Fernando, Desarrollo organizacional: enfoque integral, 1983, pag. 44 y 45.

- 6.- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos.
- 7.- Procurar que exista armonía entre las necesidades y objetivos de la empresa.
- 8.- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- 9.- Siempre que el riesgo calculado lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones " sobre la mesa " y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- 10.- Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- 11.- Motivar el comportamiento del personal en las empresas por parte de la alta gerencia o ejecutivos intermedios.
- 12.- Analizar el comportamiento del personal en función de los objetivos de la empresa.

- 13.- Estudiar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos etc.) del medio externo.
- 14.- Procurar asociar la autoridad legal y el status funcional, en las diferentes áreas de la empresa.
- 15.- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución o decisión.
- 16.- Desarrollar la empresa a través del desenvolvimiento de sus integrantes.
- 17.- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- 18.- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicaciones (ascendentes, descendentes y horizontales).
- 19.- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

2.4. Valores en el desarrollo organizacional

Un valor es el " grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite ". (1)

Los principios (valores) van a dar las guías o pautas y el sentido o dirección para empezar a organizar, desarrollar y mantener un programa en la empresa. En ella la eficiencia es muy importante, dado que la trascendencia que tenga el haber tomado una decisión sobre operaciones de desarrollo organizador implica igual que el concepto de eficiencia tener principios o valores.

A medida en que se acepte dentro de una empresa la influencia que ejerza los valores se podrá estar aptos para enfrentar los conflictos que se vayan presentando como: los problemas entre el individualismo y la actuación en grupos, entre la libertad individual y la reglamentación de las organizaciones, entre las necesidades individuales y las demandas de los organismo. (2)

(1) Diccionario enciclopédico Espasa Calpe, Madrid, España, pág.402.

(2) Cfr. Margulies Newton, Raia Anthony P., Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología, 1974, pág. 16.

El desarrollo organizacional presenta los siguientes valores o principios: (1)

- 1.- Dar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- 2.- Procurar que tanto los miembros de la organización como la misma desarrollen toda su potencialidad.
- 3.- Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- 4.- Crear un medio ambiente que favorezca y estimule el trabajo de cada persona en la empresa.
- 5.- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, las cuales son todas importantes para su trabajo y su vida.
- 6.- Dar oportunidad de participar a todo miembro de la organización sin importar su jerarquía en la realización de los objetivos de la empresa.

(1) Cfr. Margulies Newton, Raia Anthony P., Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología, 1974, pág. 15.

2.5. Tecnología del desarrollo organizacional y su proceso

La tecnología del desarrollo organizacional se encauza a la búsqueda y realización de nuevos conocimientos, sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a la resolución de problemas. En esencia el desarrollo organizacional perfecciona la forma en que actúan conjuntamente los sistemas culturales, técnicos, administrativos y personales relacionándolos con el medio ambiente externo a la empresa.

(1)

Se ha encauzado esta tecnología al desarrollo de nuevas formas de resolver situaciones que en un momento se llegan a presentar en la empresa ocasionando problemas.

Consiste el proceso del desarrollo organizacional en:

1.- Recopilar datos

a) Retrocomunicación de datos.

(1) Cfr. Margulies Newton, Raia Anthony P., Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología, 1974, pág. 18.

2.- Diagnóstico de la organización

- a) Proceso de la solución de problemas, esto varía dependiendo del problema.
- b) Prioridades.
- c) Objetivos.
- d) Estrategia a seguir y planes.
- e) Sistema.

3.- Acción o intervención activa, desde sensibilizar a la gente hasta la estructura de equipos.

1.- Recopilación de datos:

El proceso de recopilación de datos es una labor muy importante pues proporciona a la empresa una base para el mejor conocimiento de sus procesos y el saber como afectan a su desempeño. El compartir puntos de vista, sentimientos e información objetiva en el trabajo diario pueda llevar a un

proceso de autovaloración que ayuda a resolver problemas en la empresa.

Es de gran importancia la obtención de datos y la forma como se tienen pues deben llegar ser objeto de planes y de su implantación. (1)

Hay tres técnicas para recopilación de datos:

- a) Cuestionarios: es una forma impersonal, indirecta.
- b) Entrevista: es más personal, directa.
- c) Espejo de organización: permite que las personas que son las afectadas participen en la recopilación e interpretación de los datos.

Desde que se recopilan datos se debe saber qué es lo que se busca; pero no recopilar y después planear. Mientras más personal sea la técnica, la decisión que se tome irá más de acuerdo con el tipo de personas con las que se trabaje.

(1) Cfr. Margulies Newton, Raia Anthony P., Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología, 1974, pág. 174.

2.- Diagnóstico de la organización:

Es la fase que sigue de la recopilación de datos, sirve para determinar el padecimiento o problema de la empresa y saber la aplicación que va a seguir. Hay que verificar que los datos y el padecimiento sean reales, analizar la información para conocer las causas. A continuación sigue hacer presente el problema, decir cual es. Después ya que se tiene el diagnóstico se empiezan a dar soluciones orientadas hacia lo que se va a hacer teniendo objetivos que marquen el rumbo hacia donde se quiere llegar.

Se debe ir a las causas y a la resolución del problema, teniendo cuidado al diferenciar las causas de síntomas, pues lo que se ataca es lo primero, dado que lo segundo es consecuencia de lo anterior.

3.- Acción o intervención activa:

Hay dos formas de intervenir en el Desarrollo Organizacional:

- a) Al diagnosticar ya se interviene, involucra.
- b) Al entrar en un plan de acción.

Es esencial en las intervenciones el que sean proyectadas e implantadas como reacción a una necesidad previamente diagnosticada. (1)

Una manera de intervenir es en la recopilación de datos, pues se puede ejercer un impacto en el organismo; otros tipos de intervenciones es en la formación de equipos e intergrupos.

(1) Cfr. Margulies Newton, Raia Anthony P., Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología, 1974, pág. 511.

2.6. Resistencia al cambio

Resulta un fenómeno natural la resistencia al cambio por parte de la personas, pues es una reacción normal del organismo humano, este busca reducir energía, evitar tensiones innecesarias, mantener una situación confortable, es decir tiende a un estado firme o constante.

Pero al ser el organismo un sistema abierto procura mantener una cierta constancia en el intercambio de energía con el medio exterior.

Así, la acción de forzar al cambio, tiende a ser resistida por otra fuerza que se le opone, esto es causado por: (1)

- + rechazar aquello que incomoda

- + tender a percibir solamente lo que conviene

- + desconfianza

- + recelo de perder las cosas buenas actuales

(1) Cfr. Achilles de Faria Mello Fernando, Desarrollo organizacional: enfoque integral, 1983, pág. 62.

- + inseguridad personal

- + necesidad de evitar la ansiedad por el desconocimiento o inseguridad de los resultados finales del cambio

- + dependencia

- + miedo a lo desconocido

- + evitar el tomar decisiones

Para reducir la resistencia al cambio se debe tener:

- 1.- Información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos de cambio.

- 2.- Influir sobre los factores que conducen al cambio.

- 3.- Platicar, intercambiar y confrontar opiniones y comentarios.

- 4.- Expresar sentimientos y emociones sobre el cambio que se va a realizar.

5.- Consultar y participar en el diagnóstico, selección o decisión y planeación para la solución de un problema en la situación dada.

2.7. Requisitos para un eficaz cambio planeado

Requisitos de contacto con la realidad: (1)

- a) **Identidad:** es conocer la empresa y su giro, sus fuerzas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, su desarrollo, para estudiar mas a fondo el terreno en el que se encuentra y los fines para los que fue constituida.

- b) **Orientación:** saber o conocer los objetivos y metas de la empresa, hacia donde se dirige y que pretende lograr.

- c) **Sensibilidad realista:** capacidad de percibir los cambios o modificaciones del entorno tanto interno como externo de la empresa.

Requisitos de cambio: (2)

- a) **Creatividad:** saber buscar y encontrar nuevos caminos, ideas, para evitar caer en la rutina o llegar a ser obsoletos.

(1) Cfr. Achilles de Faria Mello Fernando, Desarrollo organizacional: enfoque integral, 1983, pág. 64.

(2) Op. Cit. pág. 65.

- b) **Flexibilidad:** grado de disponibilidad para aceptar cambios en los recursos de una empresa: humanos, económico- financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos. Entre mayor flexibilidad tenga, menor será el cambio.

- c) **Integración:** estado de coordinación y ayuda de esfuerzos entre las partes componentes de la empresa.

- d) **Recursos:** la facilidad o dificultad que existe para obtener la cantidad y calidad necesaria de los recursos: humanos, financieros, materiales, instalaciones, equipos, etc.

2.8. Algunas de las principales condiciones para lograr programas de desarrollo organizacional que tengan éxito

Se consideran los siguientes puntos como características importantes para lograr un programa de desarrollo organizacional con éxito: (1)

- 1.- Existir una presión a la gerencia para la acción.
- 2.- Haber una intervención en el nivel Directivo.
- 3.- Diagnosticar el problema para el análisis.
- 4.- Tener invención de nuevas soluciones a problemas, es decir ser creativo.
- 5.- Experimentar estas invenciones.
- 6.- Reforzamiento en base a resultados positivos que se presenten.
- 7.- Existir un líder que sepa guiar y ser seguido.

(1) Cfr. Universidad Panamericana, apuntes de " Desarrollo organizacional ", VI semestre, Lic. Reynoso Paz Salvador, 1987.

8.- Cooperación línea-staff.

9.- Esperar resultados a largo plazo.

CAPITULO 3

El agente de cambio

3.1. El Agente de cambio ¿ Quién es él ?

Es la persona que va a efectuar el proceso de cambio, quien dirigirá, intervendrá en la recopilación de datos, diagnóstico de la empresa, y en la acción o intervención activa.

Debe conocerse a sí mismo el agente de cambio para poder ayudar a toda la empresa a realizar dicho proceso.

Como anteriormente se mencionó el agente de cambio debe detectar las áreas con problemas, definirlos y ordenarlos por prioridad para que sean resueltos en ese orden.

Para saber cuando el agente de desarrollo organizacional ya no es necesario conviene analizar los resultados periódicamente, tanto a mediano como a largo plazo. De ahí la importancia de medir y comparar lo que se quiere mejorar para observar los adelantos.

Además de solucionar lo indebido, el desarrollo organizacional debe servir para mejorar la actuación de todas las áreas en una empresa.

Algo que se debe hacer notar es la importancia de empezar los cambios de los niveles altos hacia abajo, pues si ocurre en forma diferente los directivos tal vez no estén informados y por consiguiente de acuerdo para proporcionar los recursos necesarios.

3.2. Perfil y acción del agente de cambio

Algunas de las tareas más importantes que debe realizar el agente de cambio son: (1)

- a) Ayudar a generar datos válidos.
- b) Estimular la decisión consciente, libre y bien informada.
- c) Asegurar el compromiso responsable en las decisiones tomadas.
- d) Desarrollar los potenciales y recursos del sistema -cliente

Por esto el agente de cambio debe tener liderazgo tanto en la tarea como en el aspecto humano, de los integrantes de la empresa.

Algunas de las características más importantes que el agente de cambio debe tener son: (2)

(1) Cfr. Achilles de Faria Mello Fernando, Desarrollo organizacional, 1983, pág. 102.

(2) Op. Cit. págs. 102, 103.

1.- Autoconocimiento: ser una persona realista, aceptando sus puntos fuertes y débiles, sus capacidades y limitaciones, motivaciones y necesidades personales, valores y actitudes, filosofía de trabajo, etc.

2.- Estar enterado acerca de la empresa:

+ tener conocimientos teóricos y prácticos sobre desarrollo organizacional

+ experiencia de trabajo en la misma, donde haya ocupado puestos de gerencia

+ poseer capacidad de diagnóstico

+ identificar problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones de la empresa

3.- Competencia interpersonal: capacidad de relacionarse eficazmente con los clientes y participantes del esfuerzo de desarrollo organizacional, creando un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mutua para si y entre los demás.

4.- Flexibilidad de acción: capacidad para representar diferentes papeles dentro de su función de múltiples facetas de agente de cambio.

En su acción, el agente de cambio necesita intervenir en lo que desea lograr dentro de la empresa; para Beckhard y Argyris intervención es: " la acción de entrar en un sistema de relación y actividades de personas y grupos, con el propósito de ayudarlos a mejorar su funcionamiento y desempeño en los aspectos que se juzgan relevantes ". (1)

Junto al cliente, el agente de cambio debe de caminar logrando concretizar los aspectos siguientes mencionados por Margulies y Raia: (2)

- a) Proporcionar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos, en lugar de ser sólo recursos del proceso de producción.
- b) Dar oportunidades a cada miembro de la empresa, para desarrollar su potencial.

(1) Achilles de Faria Mello Fernando, Desarrollo organizacional, 1983, pág. 103.

(2) Cfr. Achilles de Faria Mello Fernando, Desarrollo organizacional, 1983, pág. 103.

- c) **Buscar el aumento de la eficacia de la empresa en todas sus metas.**

- d) **Considerar la creación de un ambiente en que sea posible sentir el trabajo como estimulante y desafiante.**

- e) **Influir tanto en el trabajo como en la empresa y en el medio de las personas.**

3.3. Papeles y funciones del agente de desarrollo organizacional

El agente de cambio es la persona que se hace responsable de asumir un papel directivo en la administración del proceso de cambio. (1)

Sistema-cliente se le conoce a lo que va a ser objeto de cambio, ya sea un individuo, grupo u organización.

Los agentes de cambio pueden ser miembros de la propia empresa o asesores contratados de afuera de la misma.

Trabajan constantemente los agentes de cambio, para mejorar la efectividad de sus relaciones interpersonales y su capacidad de diagnóstico; es importante que trabajen juntos tanto el asesor como el cliente para elevar al óptimo los conocimientos que el agente de cambio tiene sobre la estructura cultural única y en evolución de la empresa, igualmente con la red de relaciones interpersonales. (2)

(1) Cfr. Stoner James A. F., Administración, 1982, pág. 358.

(2) Cfr. Jun Jong S., Storm William B., Las organizaciones del mañana: desafíos y estrategias, 1980, pág. 435.

Puede desempeñar diversos papeles o funciones el agente de cambio, algunos de ellos pueden ser los siguientes:

- 1.- Obtener datos sobre el funcionamiento del sistema, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a reuniones o consultando documentación.
- 2.- Oír y entender a las personas de la empresa.
- 3.- Ayudar a las personas con dificultades personales y funcionales en las actividades de la empresa.
- 4.- Diagnosticar situaciones y comportamientos.
- 5.- Trazar estrategias y escoger tácticas de Desarrollo Organizacional.
- 6.- Motivar, facilitar comportamientos y acciones hacia los objetivos de desarrollo organizacional.
- 7.- Desarrollar, capacitar, o enseñar a personas o grupos.
- 8.- Confrontar personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva.
- 9.- Sugerir soluciones, orientar acciones.

10.- Liderar o dirigir personas o grupos.

11.- Planear, organizar, coordinar y controlar actividades de Desarrollo Organizacional.

3.4. El consultor como agente de cambio

En el desarrollo de la organización se hace uso externo de consultores para facilitar el proceso de cambio. Puede haber dos tipos de consultores, el interno o el externo, actualmente muchas empresas han empezado a tener sus propios consultores internos, por lo que se puede evaluar sobre cuando y como debe usarse a cada uno para que resulte lo más eficaz.

Para algunos autores en los programas de cambio complejos y largos, es generalmente deseable que un agente de afuera lleve el proceso, pues se pueden llegar a necesitar experiencias y conocimientos especializados, además de no estar involucrados en las responsabilidades diarias de la propia empresa. (1)

También el prestigio que pueda tener un consultor externo en ocasiones puede ser útil, al igual que el ser extraño a la empresa, al no tener intereses creados en la misma tienen mayor probabilidad de obtener la confianza de los demás, ser atendidos en sus opiniones y capaces de formarse juicios mas objetivos.

(1) Cfr. Stoner James A. F., Administración, 1982, pág. 358.

A pesar de lo dicho, pueden presentarse circunstancias peculiares al utilizar a este tipo de consultor, pues generalmente se trata de un experto, es decir que sabe de las ciencias de la conducta, que posee un conjunto de medios ultramodernos y que se ha encausado hacia la investigación de operaciones útiles en las gestiones del desarrollo de organizaciones.

Es de esperar también que el asesor externo ofrezca un enfoque nuevo y fresco a problemas de mucho tiempo atrás, esto llega a ser una ventaja pues es más fácil que se da cuenta de obstáculos que tiene la empresa para desempeñarse eficientemente.

Como diferencia con un consultor interno es que éste posee muchas veces la objetividad requerida para ser valer su eficiencia en el organismo del cliente, ejerce en la mayoría de los casos gran influencia en los miembros de la empresa, por la experiencia que tiene dentro de la misma. Además algo que se debe tomar en cuenta es que el consultor externo generalmente se atreve a mayores riesgos por no depender del sistema de premios y castigos de la empresa.

Existen algunas ventajas en el empleo de consultoras externos, estas pueden ser:

- + El consultor externo dedica gran parte de su tiempo a conocer y entender la estructuración y los procedimientos de la empresa, igualmente que de su medio ideológico de sus principios y normas.
- + Pasa bastante tiempo acoplándose a sus problemas actuales y pasados, es decir cuestiones persistentes y complicadas.
- + La independencia mental aunada muchas veces a la económica, permiten que sus opiniones sean de una gran valía para la empresa.

Por otro lado el consultor interno tiene la ventaja de vivir a fondo el funcionamiento de la empresa, su estructura y procedimientos, se encuentra disponible constantemente para atender el trámite de los cambios, por lo que está en situación de impulsar en todo momento las operaciones de desarrollo organizacional.

No obstante, puede mencionarse como poco favorable para los consultores internos el hecho de carecer de la suficiente influencia, en algunos casos, sobre la empresa por no considerarlo un experto, además de que pueda tener intereses involucrados al igual que prejuicios y sentimientos subjetivos. Ellos no están en situación de enfrentarse al sistema o de correr riesgos, por estar involucrados en el método de planes y castigos.

En ocasiones la gerencia delega responsabilidades a especialistas de otras ramas, pero es indispensable que ésta siga teniendo la obligación de intervenir en las operaciones del desarrollo organizacional.

Por último se puede decir que el consultor externo aporta con independencia objetividad, conocimientos de expertos y enfoques novedosos a la solución de los problemas de la empresa; mientras que los internos aportan su conocimiento y comprensión de los procedimientos de la misma, su información acerca de las cuestiones pendientes de resolver y la continuidad de sus posibles soluciones a los problemas.

Algo que debe tomarse en cuenta es la capacidad del desarrollo organizador que a fin de cuentas ha de originarse en la empresa misma.

Algunos de los tipos de consultor externo que existen son: (1)

- 1.- Acuerdo de continuidad: que se apoye eventualmente dos o tres veces al mes, viene el consultor por lo que se lleva un programa interno.
- 2.- Revisión periódica.
- 3.- Acuerdo por proyecto.
- 4.- Consulta educacional: qué tipos de pláticas o sesiones se deben impartir.
- 5.- Instructor.
- 6.- Cuando se abarca e interviene en todo el proceso de Desarrollo Organizacional.
- 7.- Ayudando como consultor.
- 8.- Evaluar a toda la empresa: esto es dar un diagnóstico.

(1) Cfr. Margulies Newton, Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología, 1974, pág. 127.

Algunos de los tipos de agentes internos de cambio:

- 1.- Formar parte del departamento de desarrollo organizacional.
- 2.- Especialista de desarrollo organizacional.
- 3.- Un funcionario de relaciones industriales o de personal que lleve el desarrollo organizacional.
- 4.- Ejecutivos de cuenta: estos pueden ser ejecutivos asignados.
- 5.- Un agente temporal de cambio.
- 6.- Consultor de entrenamiento.
- 7.- Coordinador de desarrollo organizacional: participa en todo el proceso de cambio.

3.5. El Ejecutivo como agente de cambio

Para que el ejecutivo pueda actuar como agente de cambio es conveniente tener formación de consultor, aunque no haya profundizado en la teoría y en la práctica de las materias básicas.

Este tipo de agente de cambio representará un doble papel: (1)

- a) Perno de unión en el desarrollo organizacional: ayudando al trabajo de los consultores en las etapas de pre-diagnóstico, contacto, entrada, diagnóstico, planeación de acciones y en la evaluación.

- b) Integrados múltiple: es la integración y coordinación entre las variables técnicas y humanas, entre las necesidades de los miembros de la empresa, entre jefes y subordinados, entre las áreas y departamentos de la misma.

(1) Cfr. Achilles de Faria Mello Fernando, Desarrollo organizacional, 1983, pág. 113.

El ejecutivo sin ser un especialista de desarrollo organizacional puede actuar como agente de cambio por poder diagnosticar ciertas anomalías, pero considerando siempre que debe tener cierta formación como consultor y que solo va a ser una ayuda junto con el o los consultores en desarrollo organizacional.

CAPITULO 4

El desafío de introducir el cambio

4.1. Principales fases del proceso de cambio

Según Kurt Lewin las fases del proceso de cambio son las siguientes: (1)

PRIMERA FASE	Determinación de la necesidad de efectuar cambios.	(A) Descongelamiento del nivel actual
SEGUNDA FASE	Implantar los vínculos referentes al cambio	
TERCERA FASE	Diagnóstico del problema	(B) Operaciones para realizar el cambio
CUARTA FASE	Rutas optativas: Metas y proyectos de actuación.	
QUINTA FASE	Pasar de los proyectos a las actuaciones.	
SEXTA FASE	Generalización y estabilización del cambio.	(C) Congelamiento del nuevo nivel

(1) Cfr. Ballesteros Inda Nicolás, *Emprendedores*, Noviembre-Diciembre de 1987, pág. 27.

Kurt Lewin en el análisis de los cambios tanto en el desempeño individual, como en grupos, da tres fases:

- a) Descongelamiento del nivel actual: es quitar o atacar primero las fuerzas restrictivas, los factores opuestos que impiden cambiar o mejorar el nivel de eficiencia.
- b) Las operaciones por realizar para pasar al nuevo nivel: encauzar los esfuerzos cuando ya se eliminaron las situaciones restrictivas.
- c) Congelamiento en el nuevo nivel: ya que el personal ha cambiado sus actitudes, se les puede empezar a dar conocimientos.

Beckhard da otras fases en el proceso de cambio, que son: (1)

(1) Cfr. Ballesteros Inda Nicolás, *Emprendedores*, Noviembre-Diciembre de 1987, pág. 28.

Primera Fase: Integración del equipo.

Diagnóstico previo: estado del sistema.

Segunda Fase: Determinación de la necesidad de cambio

Planeación de la estrategia.

Tercera Fase: Esfuerzo educativo (exposiciones de expertos).

Cuarta Fase: Consultoría y entrenamiento.

Quinta Fase: Retroinformación y evaluación.

Como se puede observar este proceso explicado tanto por Lewin como por Beckhard tiene similitudes, aunque aparentemente diferente, persiguen el mismo objetivo: promover el cambio a través de la planeación organizada y adecuada para tener éxito.

4.2. Reestructuración del trabajo.

Ocasionalmente se puede mejorar el trabajo en una empresa al introducir algún cambio, lográndose por ejemplo reducir al mínimo interrupciones a fin de lograr un mejor y más productivo desempeño del personal en sus actividades, buscando siempre además la propia superación personal.

Los administradores eficientes podran identificar las faltas de ajuste entre el trabajo y la personalidad de algún empleado o grupo de personas.

También muy importante para las empresas es la destreza administrativa que se debe tener para el desenvolvimiento de relaciones externas a fin de facilitar la irregularidad interna, es decir, que el administrador ayude a la empresa a tener una adecuada y buena relación entre el entorno externo e interno a la misma, con objeto de lograr un mejor funcionamiento como el contacto que debe existir entre los clientes y el departamento de cobranzas, o los proveedores y el área de producción.

Emplica el tiempo, el administrador en las interrelaciones de los diferentes departamentos de la empresa en donde deba converger el trabajo de las diferentes áreas.

Cuando el trabajo es irregular, se debe procurar negociar cambios tanto en la división de la mano de obra como en los procedimientos para disminuir las inestabilidades. (1)

Los administradores tienen la autoridad para controlar y pueden llegar a modificar algunas de las variables estructurales que afectan el funcionamiento de sus departamentos.

" Los cambios de especialización, la modificación de los procedimientos y los programas, nuevas oportunidades para una modificación por adelantado: todo puede servir para minimizar los disturbios del flujo de trabajo ". (2)

(1) Cfr. Sayles Leonard R., Liderazgo: estilos y técnicas, 1982, pág. 159.

(2) Op. Cit. pág. 159.

4.2.1. Empleo de la participación para el cambio

Al hacer cambios tanto en procedimientos, tecnología o en otro concepto, es importante involucrar a los miembros de bajo nivel de la organización en la decisión de cambiar. Esto es para dar a los trabajadores la sensación de que la distancia del poder o del status entre ellos mismos y la gerencia más alta se ha reducido mediante la oportunidad de examinar el cambio por anticipado, dándose así la participación.

Tiene primero que entender y aceptar el personal que existe un problema, relacionándolo si es posible con circunstancias de ellos mismos. Después sugerir posibles soluciones que los propios trabajadores den, pues en ocasiones el problema lo pueden originar ellos mismos o sus jefes inmediatos, por lo que saben o pueden proporcionar cierta información de por qué está mal el proceso o qué es lo que está fallando.

De este modo, la participación se convierte en una integración de las necesidades de la alta gerencia con el conocimiento y necesidades de los empleados de operación (1)

(1) Sayles Leonard R., Liderazgo: estilos y técnicas, 1982, pág. 161.

Lográndose así un resultado mejor de lo que hubiera sido sin la ayuda y participación de los miembros del departamento o área con deficiencias.

Con la cooperación, el cambio se convierte en "nuestro" cambio, pues se adecúa a las necesidades y problemas de los integrantes de la empresa, en lugar de tomarlo como un problema de un día más de trabajo.

4.3. Algunos síntomas de la necesidad de una reforma estructural

Existe una serie de síntomas para detectar la necesidad de una reforma estructural, a continuación se enumeran algunos de ellos: (1)

- a) **Problemas recurrentes:** son situaciones que se llegan a repetir en forma predecible, es decir son circunstancias que se presentan continuamente y que de antemano se sabe que van a ocurrir; como la carga de trabajo no equilibrado de los subordinados, los recursos escasos, personas que se comprometen a realizar una difícil tarea que les va a ocasionar descuidar otras partes de su trabajo diario, etc.

- b) **Problemas de "alta amplitud":** en ocasiones el desviar los patrones de interacción ya planeados de las tareas diarias en una empresa, provocan altos costos; como el sacar a empleados de su trabajo regular para hacer tareas de emergencia y de último minuto, pues distraen a los subordinados de sus hábitos diarios. Es normal que ocurran irregularidades, pero hay que tratar de identificarlas y tomarlas en cuenta.

(1) Cfr. Sayles Leonard R., Liderazgo: estilos y técnicas, 1982, pág. 167.

- c) Problemas de "espiral" o de "cadena": estos son los que se originan en un problema inicial en la empresa, se empieza a extender a otras áreas o departamentos por la interrelación que existe entre ellos, causando mayor reacción, pues aumenta el involucramiento de más grupos. Por esta razón se les conoce como problemas de cadena, pues se origina otro y así sucesivamente.

Aparece la espiral cuando se usan remedios, pero al ser estos molestos e inadecuados para los subordinados pueden ocasionar mayores problemas. Esto es atacar los efectos sin irse a las causas, pues solo se utilizan medidas curativas a corto plazo, provocando fuertes tensiones internas que provocan el derrumbamiento de la empresa.

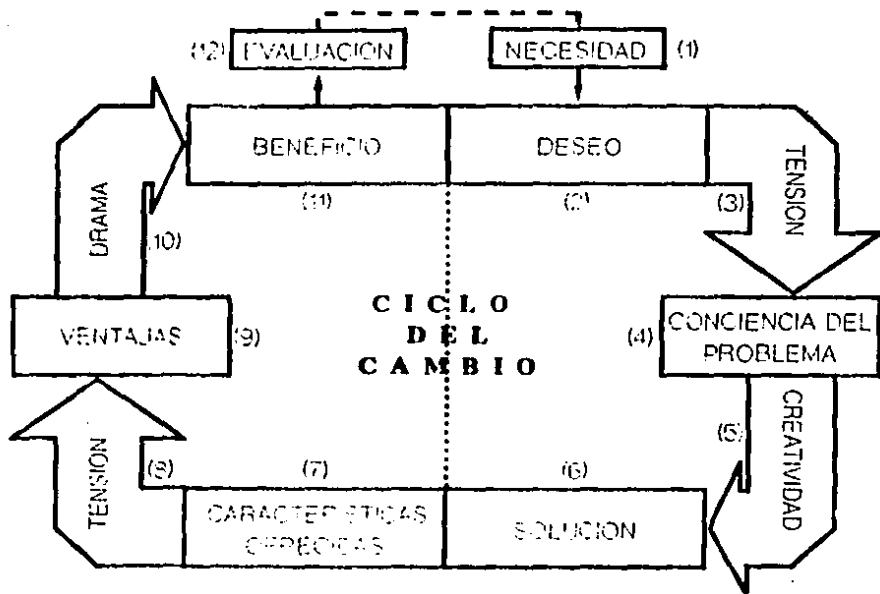
Por lo anteriormente mencionado es recomendable identificar primero las causas que originaron el problema para dar soluciones a largo plazo, y no momentáneas.

- d) Polarización: las empresas en las que los conflictos son recíprocamente destructivos y casi constantes, requieren de intervenciones administrativas importantes.

Como puede ser el "pasarse la pelota" ocasiona el acabar con el cooperativismo entre los miembros de la empresa, igual que las difamaciones continuas entre el personal.

4.4. Ciclo del cambio

Este proceso puede resumirse como sigue: (1)



(1) Cfr. Ballesteros Inés Nicolás, *Emprendedores*, Noviembre-Diciembre de 1987, pág. 30.

- 1.- Necesidad: todo proceso de cambio nace de una carencia o disparidad entre la realidad y los objetivos o aspiraciones de la empresa.
- 2.- Deseo : es la manifestación externa de una necesidad, es la cara visible de la misma.
- 3.- Tensión : es el deseo que lleva consigo una energía, la cual induce a la acción, al cambio, a la búsqueda del satisfactor que sea la solución de la necesidad. En los individuos recibe el nombre de "fuerza motivadora". Por lo que en esencia el proceso de cambio es el mismo proceso de la motivación y del progreso.
- 4.- Conciencia del problema: es necesario que el problema originado por la necesidad pase a los niveles de la conciencia para tener un mayor dominio de la situación, análisis del problema, identificación de la relación causa-efecto, a fin de tener elementos de juicio para estar en posibilidades de fundamentar una decisión posteriormente.

5.- Creatividad: cuando la gente está motivada y dispuesta al cambio es muy recomendable su participación, pues hay que aprovechar su creatividad. Esto es la capacidad que tienen las personas de dar origen a cosas nuevas y valiosas y mejores modos de hacer las cosas.

Entre las técnicas para desarrollar la creatividad de una persona o grupo de individuos es la lluvia o tormenta de ideas.

6.- Solución : ya que la persona o grupo de individuos han recorrido los pasos anteriores, se pueda decir que están dispuestos al cambio, esto es buscar soluciones a sus problemas que son la satisfacción de sus necesidades o las de la empresa.

Hasta aquí, el agente de cambio interviene sólo como facilitador, es decir aumenta el deseo y su fuerza correlativa, colabora en la concientización del problema y fomenta la creatividad para ayudar en la búsqueda de la solución, dándose estos pasos sin violencia del exterior, o sea sin imponerlo y obligando a la persona.

- 7.- Características ofrecidas: ya que se encuentra en la búsqueda de la solución al problema como satisfacción de una necesidad, el agente de cambio es el momento que aprovecha para ofrecer las características de su idea para el proceso de cambio, es decir ayuda a dar una solución, mas no impone.
- 8.- Tensión : es la resistencia al cambio, pues aunque la persona o grupo de individuos tenga la disponibilidad de efectuarlo, se presenta un mecanismo de defensa ante la inseguridad de lo que pueda suceder o las consecuencias del cambio, aunque sea a veces inconscientemente.
- 9.- Ventajas : son las características de la solución para mejorar una situación existente, así como para superar un obstáculo o corregir una faceta del problema, es decir lo bueno que tiene el realizar un cambio.
- 10.- Drama : es la demostración que consiste en hacer evidente la solución, usando técnicas audio-visuales se podrá convencer por sí mismos el sujeto del cambio. La recomendación de un tercero que ya recorrió el camino del cambio; borra la duda o temor hacia él por parte de quien lo esta realizando. Es bueno medir el cambio propuesto para ayudar a entenderlo mejor, esto es anotar o registrar lo que se hacía y obtenía antes del

cambio para compararlo después de realizado o hacia donde se pretende llegar.

- 11.- Beneficio : es la satisfacción del deseo, es la razón de ser del cambio mismo.
- 12.- Evaluación : se comprueba que la necesidad que originó el cambio está totalmente satisfecha; de lo contrario, se reiniciará un nuevo ciclo.

En el ciclo de cambio mencionado es necesario que el administrador intervenga como agente de cambio con actitud de facilitador del proceso, es decir que se involucre y ayude siendo convincente y evite de imponer y obligar las soluciones, pues si se diera así podría fracasar el proceso, ya que las personas muchas veces hacen las cosas guiadas por sus razones y no por las de sus superiores por querer satisfacer sus propias necesidades y no las de otros.

También al ser el administrador participativo involucra a su gente en el proceso de cambio, las cuales sienten la necesidad de hacerlo y es lo que puede conducir al éxito.

4.5. Mitos del cambio

Hay administradores que carecen de la suficiente preparación para las implicaciones que provocan un proceso de cambio, en ocasiones hasta cuando saben cuándo y dónde deben aplicarse los esfuerzos. Esto se ha debido a la escasa preparación cultural.

Los ejecutivos estadounidenses creen en la importancia de: (1)

- 1.- La aventura de tomar y cambiar porque miran al futuro y tienen confianza en él; piensan que el mañana será mejor que el presente, y que lo que fue bueno para sus antecesores no lo es para ellos, pues la ciencia y la tecnología avanza y no se pueden quedar en lo obsoleto o pasado de moda.
- 2.- Combinan el optimismo con el pragmatismo; se preocupan menos de lo que ya no puede cambiar o modificarse por ser inmutable y de la improvisación; la autoridad ni los impresiona ni intimida, tampoco hacen caso a los juicios primarios sobre el creer que no funcionará o a la resistencia de los superiores antiguos y de más prestigio.

(1) Cfr. Sayles Leonard S., Liderazgo: estilos y técnicas, 1982, pág. 169.

3.- Alienta y promueven la iniciativa a niveles organizacionales más bajos, pues los especialistas y administradores buscan desafiar el status y la jerarquía.

En tanto que el cambio, el progreso y el mejoramiento continuo son vistos como valiosos, algunas de las creencias culturales existentes en México actualmente hacen ver esto como un ideal, sin llegar al reto de hacerlo.

Pero esto ha ido disminuyendo por la necesidad de ser mejores para poder ser competitivos y no fracasar o acabarse.

Para casi todos los programas de cambio resulta recomendable, tanto en tiempo como en dinero, el doble de las estimaciones originales, debido a algunas de las siguientes situaciones sobre el cambio: (1)

a) Los gerentes favorecen el cambio, los trabajadores se oponen.

(1) Cfr. Sayles Leonard R., Liderazgo: estilos y técnicas, 1982, pág. 170.

- b) Los problemas se centran en gran parte alrededor de la seguridad en el trabajo.
- c) Los buenos administradores planean el cambio hasta el último detalle por adelantado.
- d) El cambio efectivo progresa en una secuencia de un sólo sentido, desde la concepción hasta la realización.
- e) Una idea realmente buena es la mejor garantía de éxito.

Amonaza más el cambio a los gerentes en lugar que a los trabajadores, pues los problemas son asuntos de poder y relacionados con la eficiencia. Hasta los planes más cuidadosamente ideados se les podrá encontrar problemas o errores, por lo que es necesario ir tanto hacia atrás como hacia adelante, o sea, regresar a problemas originarios de diseño durante las últimas etapas de desarrollo y tomar en consideración los usos finales en el comienzo. La idea fundamental se puede decir que es la parte más pequeña del problema, siendo la realización el punto clave.

Por estos y otros puntos más, el cambio no siempre resulta tan fácil y rápido como se puede llegar a pensar, por lo que se hace necesario seguir el proceso que en el capítulo I se menciona sobre "La tecnología del desarrollo organizacional y su proceso".

4.6. Importancia de la realización del cambio.

Con frecuencia, los administradores conceden demasiada importancia a la gran y beneficiosa idea. El encontrar ideas es fácil, aunque en ocasiones una buena invención, o actuación, o descubrimiento es difícil de imaginar y plasmar objetivamente.

Pero el verdadero problema al que se enfrenta es al hacer funcionar las ideas, puesto que al ponerla en la práctica puede ser inoperante o irreal.

De ahí la importancia de la realización del cambio, pues puede ser algo que traerá beneficios y buenos logros, pero que sólo se queda en eso, en un ideal sin traducirlo a la realidad.

En un principio del proceso de cambio se puede llegar a la euforia y exageración, es decir, a un optimismo indebido, por lo que los agentes de cambio deben ser objetivos y realistas, evitando ser soñadores o idealistas.

...y que considerar los costos no anticipados, o sea, que se puedan llegar a presentar en el proceso de cambio, también cuidar que los administradores hagan planes completos, procurando programar con cuidado tomando en cuenta las contingencias que puedan llegar a ocurrir, estableciendo procedimientos y responsabilidades en forma sistemática, comparando los costos y beneficios, visualizando a quién afectará un cambio, esto es aprender a anticipar la amplitud de los efectos, buscando motivar a los empleados para el cambio, y así disminuirá la presión y tensión que se llegue a presentar entre ellos. (1)

(1) Cfr. Sayles Leonard R., Liderazgo: estilos y técnicas, 1982, págs. 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182.

CONCLUSIONES

- 1.- Ante el aumento de la especialización del personal tanto a nivel obrero como administrativo, así como la diversidad de objetivos de los distintos miembros y subgrupos de las corporaciones, se ha incrementado la complejidad de las organizaciones. Lo anterior, entre otras razones, explica en general la dinámica cambiante del ambiente que existe hoy por hoy en las empresas.

- 2.- Otro tipo de cambios que afectan a las empresas y a su administración es el nivel sociocultural de sus integrantes, pues el nivel educativo general les proporciona habilidades intelectuales a las personas y esto ha provocado el estudio de nuevas motivaciones que les permitan una participación más efectiva, aunada a mejores niveles de satisfacción económica y progreso general dentro de la empresa, para lograr un desarrollo integral de las personas.

- 3.- En el medio gerencial la palabra cambio es muy usada para el desarrollo de una empresa así como en las interacciones de los factores tanto internos como externos que afectan a la misma; en virtud de ello resalta la importancia de planear e implementar cambios concretos y eficientes, a fin de lograr un proceso de cambio que impacte en los papeles desempeñados y en las relaciones que vinculan los subsistemas técnicos, administrativos y humanos de la empresa.
- 4.- El desarrollo organizacional debe responder a un cambio planificado dentro de la empresa o de cualquier tipo de organización, ayudándose de las ciencias del comportamiento humano, e involucrando a todos los integrantes desde el nivel directivo hasta el obrero, y dirigido al mejor funcionamiento y aprovechamiento de todos los recursos tanto materiales como humanos y técnicos de la empresa; con la finalidad de lograr un mayor éxito en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

5.- Una de las primordiales metas en los programas de cambio dirigido radica en los grupos humanos a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad dado que la participación de los integrantes de una empresa puede conducir a un incremento en la productividad, a la reducción del ausentismo, a la mayor eficiencia de los costos, disminuyendo la rotación de personal, mejorando la creatividad y eficiencia en el desempeño de las labores.

6.- Para reducir la resistencia al cambio se debe tener información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos de cambio. Influir sobre los factores que conducen al cambio, platicar, intercambiar y confrontar opiniones y comentarios. Expresar sentimientos y emociones sobre el cambio que se va a realizar. Consultar y participar en el diagnóstico, selección o decisión y planeación para la solución de un problema en una situación dada.

7.- El agente de desarrollo organizacional debe ser la persona que va a efectuar el proceso de cambio quien dirigirá e intervendrá en la recopilación de datos, diagnóstico de la empresa y en la acción o intervención activa. Algunas de sus tareas son el ayudar a generar datos válidos, estimular la decisión consciente, libre y bien informada, asegurar el compromiso responsable en las decisiones tomadas, desarrollar los potenciales y recursos del sistema-cliente.

8.- Pueden ser los agentes de desarrollo organizacional asesores externos de la empresa o miembros de la misma, destacándose dentro de sus funciones las de diagnosticar situaciones y comportamientos trazando estrategias; desarrollando y capacitando a personas y grupos, sugiriendo soluciones, orientando acciones y coordinando actividades.

9.- Existen algunas ventajas en el empleo de consultores externos, entre las cuales he de mencionar que: además de su independencia mental aunada muchas veces a la económica, su experiencia acerca de estructuración y procedimientos de la empresa, así como la experiencia en la solución de problemas actuales y pasados le permiten proporcionar un servicio muy efectivo a la empresa.

10.- Al realizar un cambio tanto en procedimientos, tecnología o en algún otro concepto, es importante involucrar a los miembros de bajo nivel de la empresa para dar la sensación de que la distancia del poder o del status entre ellos mismos y la gerencia más alta se ha reducido mediante la oportunidad de participar. Teniendo primero el personal que aceptar la existencia de un problema, relacionándolo si es posible con circunstancias de ellos mismos, ya que el proceso de cambio se debe dar a través de la planeación organizada y adecuada para tener éxito.

11.- Hasta los planes más cuidadosamente ideados, pueden tener problemas o errores, considerando que el cambio amenaza más a los gerentes que a los empleados, puesto que los problemas suelen ser situaciones relacionadas con la eficiencia y a veces con los objetivos previamente establecidos. Por lo que los problemas originales en su corrección deberán considerar los usos actuales y finales que se persigan con el cambio.

12.- Resulta recomendable identificar primero las causas que originan un problema para dar soluciones a largo plazo, evitando que sólo sean momentáneas. Esto es atender el problema a fondo sin dar remedios secundarios que en un futuro provoquen mayores complicaciones, lo que permitirá tener soluciones que mejoren el funcionamiento tanto actual como futuro de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

Administración
Stoner James A. F.
Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
México, D. F., 1982.

Administración en las organizaciones
Kast Fremont, Rosenzweig James E.
Editorial Mc. Graw Hill
México, D. F., 1981.

Desarrollo organizacional: enfoque integral
Achilles de Faria Mello Fernando
Editorial Limusa
México, D. F., 1983.

Desarrollo organizacional: estrategias y modelos
Beckhard Richard
Fondo Educativo Interamericano
México, D. F., 1973.

Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas
Bennis Warren
Fondo Educativo Interamericano
México, D. F., 1974.

Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología
Margulies Newton, Raia Anthony P.
Editorial Diana
México, D. F., 1974.

Diccionario Enciclopédico Espasa Calpe
Editorial Espasa-Calpe, S. A.
Madrid, España, 1979.

Las organizaciones del mañana: desafíos y estrategias
Jun Jong S., Storm William B.
Editorial Trillas
México, D. F., 1980.

Liderazgo: estilos y técnicas
Sayles Leonard R.
Editorial Mc. Graw Hill
México, D. F., 1982.

Transiciones organizacionales
Beckhard Richard, Harris Reuben T.
Fondo Educativo Interamericano

Emprendedores
Ballesteros Inda Nicolás
México, D. F., Noviembre-Diciembre 1987.

Managment today en español
Serzo Hery
México, D. F. Octubre 1985.

Universidad Panamericana
Apuntes de "Desarrollo organizacional"
VI Semestre, Lic. Reynoso Paz Salvador
México, D. F., 1987.