



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

**DESARROLLO DE EQUIPOS (TEAM BUILDING).
UNA TECNICA DE INTERVENCION DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**

T E S I S
Que para Obtener el Titulo de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P r e s e n t a
Juana Leticia Hernández Rentería

Director de Tesis: Mtro. Jaime Angel Grados Espinosa

México, D. F.

Otoño 1993

**TESIS CON
FALLA LE ORDEN**



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

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	3
• La Organización	3
• Eficacia y Salud	8
• Características y Definición	9
• El Cambio	13
CAPITULO 2	
ORIGEN DEL D.O.	17
• Antecedentes	20
• Kurt Lewin	23
COMPONENTES DEL D.O.	25
IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO	27
INSTRUMENTOS DEL DIAGNOSTICO	30
TECNOLOGIA DEL D.O.	47
CAPITULO 3	
DESARROLLO DE EQUIPOS	74
CASO PRACTICO	90
CAPITULO 4	
VALORES	102
• Perspectiva Filosófica	102
• Perspectiva Antropológica	106
• Perspectiva Psicológica	108
• Valores Organizacionales	111
CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFIA	116

INTRODUCCION

El presente trabajo da a conocer la técnica de intervención Desarrollo de Equipos (Team Building), dentro del marco del Desarrollo Organizacional (D.O.).

El D.O. es una disciplina que involucra un proceso de cambio planeado, permitiendo a las personas adaptarse más fácilmente a las modificaciones organizacionales y buscando desarrollarlas conjuntamente con la organización cristalizando el proceso en eficacia y salud organizacional.

El D.O. surge atendiendo a la necesidad de incorporar al personal al vertiginoso cambio vivido en otros sectores de la organización. Cuenta con una serie de técnicas de diagnóstico y de intervención, de entre las cuales la de Desarrollo de Equipos no ha sido tan difundida como otras técnicas, como consultoría de procesos, por ejemplo.

En D.O. el trabajo que puede realizar el Psicólogo es muy amplio, porque implica valores, actitudes y conducta, y en este sentido, las aportaciones pueden encaminarse hacia la productividad y un mejor nivel de vida para los trabajadores.

Este trabajo ha quedado integrado en cuatro capítulos. En el primero de ellos se hace referencia a la organización como contexto del Desarrollo Organizacional. En el segundo capítulo se incluyeron los antecedentes históricos del D.O., sus componentes, la importancia que el diagnóstico reviste y una serie de técnicas. El tercer capítulo contiene lo que es en sí la técnica de intervención que dio nombre al trabajo y un caso práctico realizado en nuestro país en una institución bancaria. En el último capítulo se revisan las diferentes perspectivas desde las que pueden definirse los valores y el rol que desempeñan en la organización.

En México se han llevado a cabo diferentes intervenciones utilizando la metodología del D.O., pero ha sido necesario ir adquiriendo experiencia

directamente en la práctica laboral para realizar los ajustes pertinentes, de modo tal que se adecúen a nuestra ideología y necesidades.

Finalmente, me gustaría mencionar que este trabajo es producto del Programa de Investigación Laboral y de Capacitación realizado como Servicio Social en una institución bancaria y obtuvo el tercer lugar en el "Premio Gustavo Baz Prada" en 1990.

CAPITULO 1

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

FUNDAMENTOS

Vivimos en un mundo de cambio, rápido y acelerado, que ocurre a todos los niveles: político, científico, tecnológico, institucional, etc. Dejando sentir su impacto en la cultura de muchos países, con el consecuente cambio en los estilos de vida de los pobladores y de los valores y creencias de cada cultura.

No obstante, no sólo vivimos en un mundo de rápidos cambios culturales, sino también en un mundo de organizaciones. En el que las personas se inclinan cada vez menos a aceptar las organizaciones sin hacer preguntas; por el contrario, cada vez se hacen más conscientes de ellas y se cuestionan el papel que desempeñan en éstas. Lo que tiene un impacto tanto a nivel personal y social como organizacional.

Es por esto que las organizaciones se han visto en la necesidad de desarrollar la habilidad de integrar los cambios tecnológicos y la nueva información generada a sus estructuras. Sin embargo, esta habilidad para acomodar, modificar y adaptar los cambios sociales y culturales se ha quedado atrás con respecto a la integración de los cambios tecnológicos. De hecho, en algunos casos, los retrasos culturales han evitado que se tenga un uso adecuado de los nuevos desarrollos y tecnología.

El Desarrollo Organizacional (D.O.) es una disciplina orientada hacia el uso de la ciencia conductual para ayudar a la organización a ajustarse más rápidamente al cambio. Ajuste que adopta como una necesidad de supervivencia. En años pasados se ha venido expandiendo y desarrollando una serie de técnicas y métodos de intervención, y el D.O. ha sido objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico.

LA ORGANIZACION

En este trabajo conceptualizamos a la organización como un sistema abierto, ya que este modelo nos permite entender su funcionamiento de una manera esquemática (Ver figura 1).

SISTEMA ABIERTO

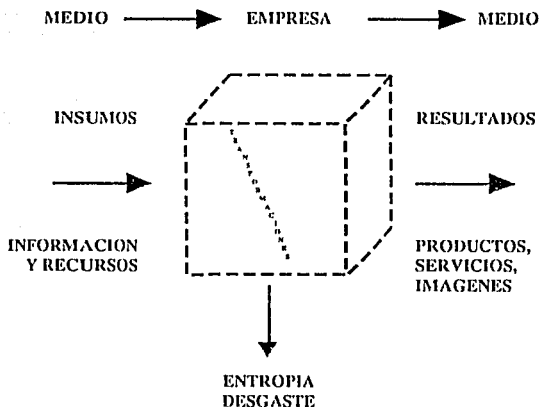


FIGURA 1

Este esquema de sistema abierto es aplicable tanto a empresas como a grupos, familias, comunidades y naciones.

Nos permite comprender la transacción que la organización tiene con el medio externo y los elementos que están implicados para su funcionamiento, esto es, las funciones que integran a la organización son:

1. Los tipos usuales de insumos del medio externo: demandas, presiones, oportunidades, restricciones y recursos financieros, tecnológicos y humanos.

2. Las transformaciones caracterizadas como procesos de administración y diversos recursos necesarios para la empresa.

3. Los resultados para el medio externo: productos, servicios, imágenes, etc.

4. La entropía o el desgaste: pérdidas, fricciones y desperdicios que ocurren durante los procesos de uso o transferencia de recursos.

En este sistema encontramos dos grandes subsistemas:

1. Técnico-administrativo o formal: constituido por las metas, objetivos, economía, finanzas, estructuras formales de la organización, proceso administrativo, cargos, tareas, políticas, normas, organigramas y directrices.

2. Psico-Social, de Comportamiento Humano o Informal: que incluye necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes, sentimientos, emociones, percepciones, expectativas, relaciones interpersonales, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura, etc.

Estos subsistemas pueden representarse mediante una analogía entre la organización y un iceberg, en donde la parte formal o técnico-administrativa está representada por la parte visible, mientras que la parte inmersa contiene el aspecto informal o psico-social de la organización (Ver figura 2).

En este esquema se considera a los individuos y a la empresa como elementos de un sistema mayor, que es su entorno (comunidad, sociedad, nación, etc), cuyas transformaciones los afectarán directamente y, a su vez, los cambios en los individuos y las organizaciones contribuirán en la modificación de su medio circundante e inmediato, formándose un ciclo dinámico de retroalimentación que los mantiene en movimiento.

EL ICEBERG ORGANIZACIONAL

<p>ORGANIZACION FORMAL: VISIBLE</p>	<p>Metas y objetivos organizacionales Políticas Estructura Tecnología Descripción del trabajo Organización (funciones, tareas, medidas de productividad) Recursos (técnicos, financieros y humanos) Actividades</p>
<p>ORGANIZACION INFORMAL: NO VISIBLE</p>	<p>Valores Necesidades Motivaciones Intereses Actitudes Percepciones Sentimientos Expectativas Reacciones Relaciones Interpersonales Estilos individuales Comunicación</p>

FIGURA 2

Un ejemplo de los subsistemas formal e informal es el siguiente:

ASPECTOS	SUBSISTEMA FORMAL	SUBSISTEMA INFORMAL
PREOCUPACION	Eficacia	Salud
META	Resultados	Vitalidad
BASE	Tareas, normas	Clima, proceso dinámico
ESTRUCTURA	Funciones (deberes)	Papeles (roles)
CONTRATO	Legal	Psicológico
FACTORES	Técnicos, estructurales	Psicológicos, sociales
CIENCIA	Tecnología, economía, administración de recursos financieros y materiales	Psicología, sociología, administración de recursos humanos
VARIABLES	Productividad, rentabilidad, hora/hombre, ganancia, inversión, mercados, pérdidas, procedimientos, información.	Creencias, valores, opiniones, comunicación, liderazgo, poder, creatividad, relaciones humanas, conflictos.

EFICACIA Y SALUD

Para poder evaluar las condiciones de una empresa contamos con dos criterios básicos: La Eficacia y la Salud

Peter Drucker (en Faria Mello,1992) hace una clara distinción entre eficiencia y eficacia. La eficiencia se refiere a hacer mejor todas las cosas que tienen que hacerse, a diferencia de la eficacia que implica sólo hacer bien ciertas actividades. Las que representan el mayor porcentaje en la obtención de resultados.

La eficacia se mide por los resultados alcanzados frente a los objetivos establecidos por la empresa.

La salud en las organizaciones tiene como origen la noción de salud en los seres vivos.

Para Bennis (Faria Mello, 1992) la salud organizacional está limitada por los procesos dinámicos de solución de problemas. Siendo los requisitos de salud los siguientes:

1. Adaptabilidad: habilidad para resolver problemas y oponerse con flexibilidad a modificaciones ambientales.
2. Sentido de identidad: conocimientos y comprensión por parte de la empresa, sobre lo que ella misma es, cuáles son sus metas y lo que debe hacer.
3. Capacidad para percibir la realidad: habilidad para conocer, percibir con exactitud e interpretar las condiciones del medio externo e interno, principalmente las significativas para el funcionamiento de la organización.
4. Estado de integración: grado de armonía entre las subpartes de la organización total. Uno de los principales estados de integración esencial es el de que coincidan las metas de la organización con las necesidades de sus colaboradores.

Estos dos criterios permiten indicar si el estado de la organización es óptimo o no.

CARACTERÍSTICAS DEL D.O.

1) El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización.

— Cualquiera que sea la estrategia empleada, el Desarrollo Organizacional se centra casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la organización.

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

— Estos cambios pueden ser acerca de la comunicación, conflictos entre grupos, identificación, liderazgo, satisfacción, motivación, eficiencia laboral, etc.

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

— Así, vemos que se usan técnicas de retroinformación, entrenamiento en sensibilización, reuniones de confrontación, que son métodos basados en experiencias para generar datos de conocimiento público y experiencia que constituyen la base para la planeación y la acción.

4) Los agentes de cambio son en su mayoría extraños al sistema orgánico, por lo menos en las primeras etapas del Desarrollo Organizacional.

— Por dos razones principales: Tienen más autoridad, o ejercen más influencia y ven los problemas con mayor claridad y objetividad.

5) El Desarrollo Organizacional implica una relación de colaboración entre el agente de cambio y los componentes de la organización.

— Implica confianza mutua, determinación conjunta de metas y alto grado de influencia.

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

Bennis señala (en Huse, 1975) que el D.O. se basa en tres hipótesis fundamentales:

1) Cada época adopta una forma de organización que es la más apropiada para ese momento y los cambios que tienen lugar en este lapso de tiempo hacen necesario el revitalizar y reconstruir las organizaciones.

2) El único modo ideal de cambiar las organizaciones es cambiar su clima o su estilo de vida, un sistema de valores y creencias, una forma aceptada de interacción y relación. Es más importante cambiar el clima organizacional que el individual si lo que se pretende es desarrollar a la organización.

3) Se necesita una nueva conciencia social entre los miembros de la organización, ya que es esencial ésta en el mundo actual.

El D.O. debe:

- Ser un proceso dinámico, dialéctico y continuo.
- Incluir cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación.
- Utilizar estrategias, métodos e instrumentos que optimicen la interacción entre personas y grupos.
- Aumentar la eficacia y la salud de la organización, asegurando su supervivencia y el desarrollo de la empresa y sus empleados.

El D.O. requiere:

- Una visión global de la empresa.

- Un enfoque de sistemas abiertos.
- Compatibilización con las condiciones del medio externo.
- Contrato consciente y responsable de los directivos.
- Desarrollo de potencialidades de individuos, grupos, subsistemas y sus relaciones (externas e internas).
- Institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

El D.O. implica:

- Valores humanísticos reales.
- Adaptación, evolución y renovación.
- Cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán finalmente un último análisis de modificación de hábitos o comportamientos.

Definiciones de D.O. hay tantas como consultores que lo emplean.

Beckhard (en Huse, 1975) proporciona la siguiente definición:

“Es un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización, administrado desde la cima de la misma, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Bennis lo define como:

“Es una respuesta al cambio, una completa estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

Para Blake y Mouton el D.O. es:

“Un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.

Gordon Lippitt caracteriza al D.O. como:

“El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.

Según Horsten, Burke y colaboradores, el D.O. es:

“Un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización. Es un proceso de cambio planeado de la cultura de una organización”.

Friedlander y Brown presentan al D.O. como:

“Una metodología para facilitar cambios y desarrollo en las personas, la tecnología y en procesos y estructuras organizacionales”.

De acuerdo con Schmuck y Miles el D.O.:

“Se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión”.

Faria Mello considera que:

“El D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.

Para Margulies el D.O.:

“Es un conjunto de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos cuyo objetivo es facilitar el proceso de los cambios proyectados o formulados de acuerdo con los planes establecidos”.

En estas definiciones encontramos puntos en común: cambio, adaptación, proceso, planeación, desarrollo, eficacia, salud, comportamiento y organización. Los autores pueden divergir en algunos aspectos, incluir o eliminar elementos, dependiendo de su aproximación, pero en esencia podemos considerar al D.O. como un proceso de cambio planeado, aplicado para que los individuos se adapten más fácilmente a las modificaciones organizacionales y buscando el desarrollar tanto a la organización como a quienes la integran para que el proceso se cristalice en eficacia y salud organizacional.

EL CAMBIO

Una teoría útil del cambio individual en el contexto de la organización debe concentrarse en factores sociales tanto en la etapa inicial como en la de mantenimiento del cambio. Los problemas de la organización son raras veces conflictos de actores aislados. Las dificultades surgen del comportamiento interactivo de un individuo con otro, de las relaciones entre personas dentro de un grupo de gente, y de las relaciones entre dos o más grupos de individuos dentro de la organización. En consecuencia, para lograr que un esfuerzo de cambio tenga éxito, es necesario reunir tantas personas interesadas en el proceso como sea posible. Por ejemplo: cuando es necesario que dos personas dentro de la organización cambien su comportamiento la una frente a la otra, la unidad de análisis debe ser esa relación particular interactiva. En el caso de dos grupos de personas que interactúan mutuamente en una forma no funcional, la unidad de análisis debe ser la de los patrones de comportamiento entre grupos. Si bien es posible encontrar numerosos casos en donde cambios espectaculares en el comportamiento de una sola persona pueden producir resultados convenientes en la organización, con frecuencia ocurre que tales cambios en un individuo son difíciles de provocar en forma aislada de aquellos otros significativos y con los cuales tiene interacciones importantes. La organización es un sistema de relaciones sociales dinámicas, por lo que cambiar un elemento sin tocar los otros puede resultar poco funcional (Margulies, 1985).

En una organización los acontecimientos que revisten máximo interés para las personas que la integran son los que tienen que ver con el presente y los que están en un futuro razonablemente previsible. La experiencia con varias técnicas de cambio (por ejemplo el laboratorio de adiestramiento de la sensibilidad y el grupo de encuentro) sugiere que los cambios sustanciales en el comportamiento actual pueden ser producidos por una acentuación en el comportamiento actual.

El cambio es un proceso en el que intervienen tanto los sentimientos como el intelecto. Una persona que termina de vivir una experiencia de cambio debe estar en posición que pueda ver con claridad lo que ha aprendido como consecuencia de su participación. Este aprendizaje abarca sentimientos, el conocimiento de sus patrones típicos para enfrentar situaciones, sus creencias

acerca de sí mismo, sus expectativas, sus hipótesis sobre situaciones en las que se encuentra y las formas alternativas de pensamiento y de comportamiento que tiene ante sí.

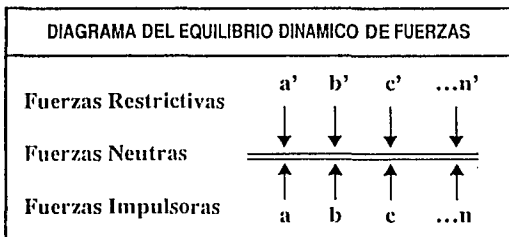
Kurt Lewin (Margulies, 1974) considera al cambio como un equilibrio dinámico de fuerzas que actúan en direcciones opuestas dentro del marco social-psicológico de la organización y contiene tres aspectos: el descongelamiento; las operaciones por realizar para pasar de un nivel actual a otro; y el congelamiento de la vida de grupo en el nuevo nivel. En este proceso intervienen el análisis y la planeación, la acción, la retroalimentación, un nuevo análisis y planeación, acción, retroalimentación, etc.

Al inicio del proceso de cambio muy probablemente se presenten resistencias, éstas, en parte, son predecibles a partir del conocimiento de la composición cultural de la organización. Hay acciones en que la cultura dominante de una organización indica claramente que una técnica particular de cambio planificada es totalmente inapropiada y que hay una gran probabilidad de que falle. Por ejemplo, las técnicas del cambio que suponen grados importantes de confianza y cooperación no es probable que constituyan una diferencia en donde estos valores son de una evidencia leve. El agente de cambio debe conocer los hechos de la socialización en la organización y de su cultura como tal.

Un programa efectivo de cambio facilita los cambios específicos en el comportamiento y responsabiliza al individuo del proceso de cambio que se genera y del cual es promotor.

La planificación del cambio consiste en analizar los cambios mientras ocurren y, más aún, predecirlos o influir de un modo significativo en el rumbo y la celeridad de los que ya están llevándose a cabo.

Siguiendo la teoría de Lewin (Bernal y Alban, 1972) existen tres estrategias importantes para lograr el cambio en cualquier forma de conducta dada: las fuerzas impulsoras pueden ser aumentadas. Las fuerzas restrictivas pueden ser disminuidas, o una combinación de ambas.



En base a este modelo pueden formularse diversos principios de estrategia para llevar a cabo el cambio organizacional.

1. Para cambiar un subsistema o una parte cualquiera de un subsistema deben cambiarse también aspectos pertinentes del medio ambiente.
2. Para cambiar la conducta en cualquier nivel de la organización jerárquica es necesario lograr cambios complementarios y de esfuerzo en los niveles superiores e inferiores al mismo.
3. El lugar para comenzar el cambio está en aquellos puntos del sistema donde existe cierta tensión. La tensión puede dar pie al descontento con la posición que se tiene y convertirse así en el factor motivante del cambio en el sistema.
4. Si es necesario hacer cambios completos en una estructura jerárquica, ellos deben comenzarse con el organismo que elabora las políticas.
5. Al planificar un proceso de cambio debe tenerse en cuenta tanto la organización formal como la informal de una institución.
6. La efectividad de un cambio planificado muchas veces está directamente relacionado con el grado en el cual los miembros de todos los niveles de una jerarquía institucional toman parte en la búsqueda de datos, en el diagnóstico

de las necesidades de cambio y en la formulación y ensayo de metas y programas de cambio.

7. Crear normas para el grupo y normas para la organización que sustenten el cambio.

Las aproximaciones al cambio más comunes (Greiner en Huse, 1975) son:

1) **DECRETO:** Viene de la cima y pasa a través de toda la organización en una sola vía de comunicación.

2) **REEMPLAZO:** Para traer un cambio a la organización, uno o más individuos, en posiciones altas, son reemplazados por otros. El supuesto básico es que el cambio de personal trae consigo cambios organizacionales.

3) **ESTRUCTURAL:** El cambio es producido por la modificación de la estructura de la organización y de las relaciones de los subordinados. Cambiando la naturaleza y estructura del diseño organizacional y de relaciones, se afecta también a la conducta organizacional.

4) **GRUPO DE DECISION:** Incluye la participación de los miembros del grupo en la selección e implementación de las alternativas especificadas por otros. Otros identifican el problema, el grupo decide y acepta un curso de acción de las posibles alternativas.

5) **DISCUSION DE INFORMACION:** La información es obtenida del sistema de clientes y se les da retroalimentación por un agente de cambio interno o externo. Los miembros de la Organización desarrollan entonces su propio análisis de datos para identificar y resolver sus problemas.

6) **GRUPO DE SOLUCION DE PROBLEMAS:** La identificación del problema y su solución ocurre conforme el grupo genera sus propios datos con la ayuda de un agente de cambio externo.

7) **GRUPO T:** Se entrena al grupo para entender los procesos conductuales de los individuos y del grupo.

CAPITULO 2

ORIGEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional tiene dos grandes vertientes que han sido determinantes en su surgimiento. La primera es la escuela de las Ciencias Administrativas y la segunda es la escuela de las Ciencias de la Conducta o del Comportamiento.

La Administración Científica se refiere al estudio sistematizado del trabajo, y se da como respuesta a la nueva organización del trabajo producto de la Revolución Industrial. Se cambió el trabajo artesanal por el industrial, surgiendo el sistema fabril basado en una serie de principios administrativos, división y especialización del trabajo. Se da la producción en serie y la deshumanización de los procesos. Poco a poco se perdió el contacto directo que existía entre el trabajador y el producto terminado; la división y especialización del trabajo crearon un gran desarrollo económico.

Frederick W. Taylor (1856-1915) aborda el estudio del trabajo de manera científica, basándose en extensas investigaciones sobre los componentes de la producción; utilizando el estudio de tiempos y movimientos para cuantificar el trabajo. Taylor encontró que en la industria se tiene una idea clara de la cantidad de trabajo que se puede esperar de una máquina, pero no así se conocían los límites de eficiencia de los trabajadores. Por lo que decidió estimar cuánto trabajo podía producir un obrero eficaz, en una operación específica, para establecer un estándar de producción, por medio del cual sería posible estimar la eficiencia de otros empleados al ejecutar el mismo trabajo (Brown, 1987).

Taylor parte de tres principios básicos:

1. Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
2. Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos, que debían aplicar a su trabajo.
3. Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

En su teoría Taylor enfatiza la planificación, estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo, con el objeto de maximizar la producción con un mínimo de insumos. Su teoría fue ampliamente aceptada en la práctica industrial y generó muchos cambios en la estructura organizacional, tales como: el establecimiento de departamentos en las organizaciones, personal, ingeniería industrial, mantenimiento y control de calidad. También aportó implícitamente conceptos sobre la administración y la organización que fueron importantes para una teoría general.

La Administración Científica tenía un enfoque a nivel operativo o de taller, en contraste con la Teoría Clásica de la Administración, que surge en la primera mitad del siglo XX, que establece un proceso administrativo que enfatizaba el establecimiento de principios administrativos generales, aplicables a altos niveles organizacionales.

Henri Fayol, francés de origen, hizo generalizaciones universales respecto a la administración y aportó una serie de operaciones fundamentales: técnicas comerciales, técnicas financieras, seguridad, contabilidad y técnicas administrativas. Dentro de estas últimas se identifica el proceso administrativo compuesto por los siguientes elementos: planeación, organización, dirección, coordinación y control (Brown, 1987).

También elabora una serie de principios básicos para el administrador: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, subordinación del interés individual al interés general, remuneración personal, línea de autoridad, iniciativa y espíritu de grupo.

Por otro lado, un pensamiento renovador en la teoría y práctica de las organizaciones surgió entre 1920 y 1930 con los ahora clásicos estudios de Hawthorne. Esta investigación, conducida por un grupo de profesores de la Universidad de Harvard, en Hawthorne, Illinois, en la planta de la Western Electric Company, se realizó para comprobar la hipótesis de que las condiciones de trabajo estaban relacionadas con la productividad. Se hipotetizó que los trabajadores serían más eficientes bajo buenas condiciones de iluminación, esta hipótesis se fundamentó en la teoría E-R, en la que se indica que los individuos responden directamente a estímulos externos; controlando el

estímulo, los gerentes esperaban controlar el esfuerzo de los trabajadores, o sea, su respuesta.

En esta investigación se encontró que el factor más significativo fue la construcción del sentido de identidad del grupo, un sentimiento de apoyo social y cohesión e incremento de la interacción de los trabajadores. Así como una conducta diferente por parte del supervisor (Dyer, 1987).

Estos resultados permitieron concluir que los factores psicológicos y sociales resultaron ser más importantes en su productividad y satisfacción.

Uno de los participantes en esta investigación fue Elton Mayo, quien consideraba a la organización como un sistema social en el que los trabajadores son motivados y controlados fundamentalmente por las relaciones humanas del sistema.

Los precursores de este movimiento tienen dos orientaciones principalmente:

1. Se preocupan por el hombre dentro de la organización.
2. Se preocupan por la utilización de los métodos de investigación de las ciencias del comportamiento en el estudio de la conducta organizacional.

Desde 1920 en adelante se inicia una nueva fase en las ciencias de la conducta, existiendo aportaciones sobre motivación, liderazgo, solución de problemas, comunicación, etc.

De esta manera, los orígenes del Desarrollo Organizacional se ubican en los fundamentos de la administración científica y las investigaciones psicológicas y sociológicas realizadas en torno al comportamiento humano.

De la Psicología retoma conceptos sobre teoría de la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento, motivación y conceptos del aprendizaje. De la sociología aprovecha los conceptos de normas, cambios normativos, cultura organizacional y sistemas sociales.

El Desarrollo Organizacional es una técnica que surge en Estados Unidos como una respuesta a la situación social vivida en aquella época (1920-1950). Es un conjunto de experiencias de la ciencia del comportamiento organizacional, producto de las investigaciones realizadas en diversas empresas y ambientes laborales.

Conforme se tuvo más información el D.O. se fue convirtiendo en una técnica más sofisticada, iniciando con el diagnóstico y siguiendo con estrategias de intervención, programas de intervención y programas de desarrollo de ejecutivos y supervisores.

Un punto que es importante resaltar es el diagnóstico de la problemática, ya que permite ubicar las debilidades y potencialidades de la situación y determinar objetivamente las acciones a seguir y, en este sentido, observar los resultados esperados.

ANTECEDENTES

De manera particular podemos señalar que el D.O. tiene un origen doble, por un lado los Laboratorios de Entrenamiento Nacionales y el desarrollo de grupos de entrenamiento (Sensibilidad y Grupo-T) y, por el otro, la investigación sobre retroalimentación.

Laboratorios de entrenamiento

Surge en el verano de 1946, cuando a Kurt Lewin y sus colaboradores les piden realicen investigación y entrenamiento para la comunidad de líderes de dos diferentes organizaciones: La Comisión Interracial de Connecticut (Connecticut Interracial Commission) y el Comité de la Comunidad de Interrelaciones del Congreso Americano Judío (Committee on Community Interrelations of the American Jewish Congress).

Un taller es desarrollado y los líderes de la comunidad se reúnen para discutir sus problemas. Mientras que los observadores discuten, en privado,

lo que habían observado. Los participantes piden permiso para estar en la reunión de retroalimentación de los observadores, éstos al principio se muestran renuentes, pero finalmente acceden. Este primer Grupo-T se integra con gente que reaccionaba a la información de su propia conducta. Del cual, los investigadores obtienen dos conclusiones:

1. La retroalimentación de información sobre la interacción grupal es una experiencia rica de aprendizaje.
2. El proceso de formación de grupos aparentemente tiene un gran potencial para el aprendizaje que puede ser transferido a la situación de actividades cotidianas de trabajo.

Como resultado de esta experiencia se obtuvo financiamiento de diferentes asociaciones, lo que permitió que se dejara un programa permanente de entrenamiento en la Asociación Nacional de Educación.

Posteriormente se hicieron una gran cantidad de investigaciones experimentales sobre el aprendizaje y la frustración; especialmente en el aspecto referido a la transferencia de habilidades aprendidas en los Grupos-T a las actividades laborales cotidianas. Después, durante la década de los 50's, surgen tres tendencias:

1. Se dan los laboratorios regionales.
2. Las sesiones se dan durante todo el año.
3. Los Grupos-T se expanden a los negocios y la industria, con el consecuente involucramiento de los miembros del Laboratorio Nacional de Entrenamiento en estos programas.

Una de las empresas donde ésto se llevó a cabo fue Esso, que entre 1958 y 1959 instaló un programa de Entrenamiento basado en Grupo-T.

Desde entonces, esto se ha usado de diversas y diferentes maneras.

Retroalimentación

Son los discípulos de Lewin, quienes hacen investigación respecto a la retroalimentación (1947). Estos estudios los inician a finales de 1948 en una compañía llamada Detroit Edison, de modo tal que la retroalimentación sistemática se implantó en la compañía con los datos obtenidos en investigaciones con sus empleados y gerentes, las reuniones eran denominadas de «acoplamiento», después de dos años de investigación reportaron que la retroalimentación es una fuente y proceso poderoso de cambio.

Los discípulos de Lewin que colaboraron en el "Research Center of Group Dynamics", fundado por Lewin en 1945, son Douglas McGregor, Ronald Lippitt, John French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Rensis Likert.

Además de estas dos vertientes, Faria Mello (1992) considera que el nacimiento y desarrollo del D.O. se nutrió con:

- a) La teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kurt Lewin.
- b) Conceptos sobre sistemas socio-técnicos, siendo los ingleses Emery, Rice, Sofer y Trist sus principales exponentes y agrupados en el Tavistock Institute of London.
- c) Psicología Organizacional, representada por Maslow, Argyris, Lewin, McGregor, Likert, Herzberg, Homans, Jaques, Mayo, Allport, Mcklelland, etc.
- d) Desarrollo de la ciencias socio-administrativas, con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Drucker, Miller, etc.

Kurt Lewin

Psicólogo alemán nacido en Mogilno, Posen, en 1890 (Merani, 1979). Estudió Psicología en Berlín de 1904 a 1914. Más adelante fue profesor y publicó algunos trabajos. Su estudio sobre la asociación en 1917 es uno de esos que muestran que la fuerza de la asociación no depende solamente de la frecuencia de contigüidad de los términos asociados, sino también del motivo que los asocia.

En esa época, Lewin ya estaba preparado para hacer de una Psicología Gestalt de la motivación su principal interés, lo cual significaba llevar a cabo una adaptación científica de la única psicología de la motivación existente, esto es, el sistema freudiano. Asimismo, empezó una serie de investigaciones realizadas por un conjunto de sus estudiantes, la cual adelantó su programa de la dinámica de la acción humana.

Para 1932 ya se le conocía en Estados Unidos. Emigra a este país un año después, pasando tres años en Stanford y Cornell, y luego 10 años en la Universidad de Iowa, realizando una serie de estudios sobre psicología infantil. La Segunda Guerra Mundial lo llevó a emplear sus servicios en varias investigaciones sobre acción y motivación humana y al finalizar ésta, en 1945, el Massachusetts Institute of Technology lo invitó a Cambridge como jefe del nuevo Research Center for Group Dynamics.

Estuvo interesado vivamente por la dinámica de grupo, sostuvo la teoría de que el comportamiento humano de cualquier individuo está determinado por el binomio sujeto-ambiente. A él se debe la noción de "campo psicológico", que de un modo similar al campo físico (eléctrico o magnético) es la sede de tensiones que se forman y se equilibran sin cesar. Un sujeto con gran dinamismo organiza su campo psicológico ordenando las influencias sociológicas en el mismo, mientras que otro más débil se acomodará a las tensiones de su campo psicológico por medio del aprendizaje, de la adaptación o, en su caso, por medio de la frustración. En este sentido es importante tener en cuenta el nivel de aspiraciones del sujeto que incide en el comportamiento. Este nivel va variando hacia arriba o hacia abajo según los éxitos o los fracasos, lo que influye de nuevo en la conducta (Boring, 1979).

Lewin intentó sintetizar la psicología de la forma (gestalt) y el psicoanálisis. Sus vivencias le permitieron hacer aportaciones importantes a la dinámica de grupos, mientras investigaba llevaba a cabo las acciones pertinentes validadas por la misma investigación. Funda el "Centro de Investigación de Dinámica de Grupos" en el Instituto Tecnológico de Massachussets en 1945. Con él trabajaron psicólogos como Ronald Lippit, John French, Dorwin Cartwright, Rensis Likert, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Douglas McGregor, quienes continuaron las investigaciones sobre el tema después de su muerte.

Su obra inicial en Berlín estudiaba la teoría comparativa de la ciencia, empresa que le permitió, ya en su juventud, comprender con claridad cuáles deben ser las propiedades formales de una auténtica ciencia del hombre. A partir de entonces y durante el resto de su vida trabajó sistemáticamente para establecerla. A consecuencia de esa preocupación inicial por las condiciones necesarias del progreso científico, su obra ulterior sobre multitud de temas especiales de psicología y sociología tuvo una orientación coherente hacia la ciencia social en general e influyó sobre ésta en forma directa (Boring, 1979).

La mayoría de psicólogos sociales y sociólogos de habla inglesa conocieron a Lewin por su Teoría Dinámica de la Personalidad y sus Principios de Psicología Topológica, volúmenes que si bien exponen brillantemente los perfiles generales de su obra, apenas se refieren al tipo más sistemático que desarrollo en publicaciones menos conocidas como Representación Conceptual y la Medición de las Fuerzas Psicológicas, las diversas introducciones y apéndices a numerosas publicaciones de sus colaboradores, y los artículos dispersos en diversas revistas. No obstante, son los libros publicados después de que radicó en Estados Unidos los que muestran los resultados de sus fecundos años de trabajo.

En su labor como investigador Lewin se movía fácil y espontáneamente de un plano práctico, empírico e intuitivo a otro abstracto, riguroso y formal. Su productividad se derivó de sus teorías y creencias de su aguda sensibilidad e insight clínico, de su cálida y receptiva personalidad así como el aplicar los principios del pensamiento científico y la metodología de la que hace mención en sus publicaciones (Cartwright en Lewin, 1988). Kurt Lewin muere en Newtonville, Massachussets, en 1947.

COMPONENTES DEL D.O.

Para Margulies (1974) el desarrollo mismo de la organización puede ser considerado como un sistema de tres elementos relacionados entre sí:

- 1.— Valores (Principios)
- 2.— Procesos
- 3.— Tecnología

Los valores en el D.O.

Existe un conjunto de valores fundamentales referentes a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, el cual influye poderosamente en el proceso y la tecnología para crear organismos más funcionales. Estos principios son:

1. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
2. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
3. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y el medio ambiente.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Estos valores ofrecen las guías o pautas de aquello que va a emprenderse para desarrollar a la organización y la forma en que el programa evolucionará

y se mantendrá. Ya que los valores tienen una vinculación muy poderosa en cuanto a la elección de decisiones (Tyler, 1979).

El proceso del D.O.

Consiste en la recopilación de datos, en diagnosticar a las organizaciones y en intervenir activamente. Estas etapas están muy relacionadas con el proceso de cambios programados de Kurt Lewin.

Recopilación de datos

La recopilación y análisis de datos son las operaciones más incisivas del proceso del D.O. La primera fase implica determinar la índole y la disponibilidad de los datos necesarios y los métodos aplicables para recolectarlos. También se da gran importancia a los procedimientos técnicos y a los métodos usados para definir el sistema de organización, las relaciones entre sus elementos y la manera de identificar los problemas principales.

En la recopilación de datos se pueden emplear:

- A. Entrevistas.
- B. Cuestionarios.
- C. Observación.

Diagnóstico de las Organizaciones

El punto medular de esta fase recae en el proceso de solución de problemas. El análisis de éstos en el desarrollo de los sistemas contiene numerosos procedimientos técnicos relativos a la identificación de cuestiones importantes y debatibles, a la implantación de prioridades y a su transformación en finalidades y objetivos. Asimismo, implica formular estrategias y desarrollar planes para su implantación. Se da mucha importancia al desarrollo de nuevos enfoques y a someterlos a prueba para resolver problemas de organización y preparar el sistema para los cambios.

Intervención Activa

Existe un acervo sólido e importante de procedimientos técnicos para intervenir en la fase de implementación del proceso del D.O. Las intervenciones van desde el adiestramiento en sensibilidad (reacción y estímulos) y el método de laboratorio hasta la construcción de equipos e intergrupos y cualquier número de otros procedimientos técnicos.

La intervención activa es la actuación basada en planes formulados, producto de la fase de diagnóstico, que intentan facilitar el proceso sobre las bases establecidas a partir del análisis de los datos aplicables en cuanto al medio cultural, los procesos, la estructura, etc.

Las normas para formular diagnósticos acertados de las organizaciones son:

1. Los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas: la conducta de un organismo es producto de muchos factores dinámicos que actúan recíprocamente. En consecuencia, lo que se observa es el resultado de las acciones recíprocas.

2. Muchos datos representan síntomas y no causas: el hecho de tomar como punto de partida a los síntomas, sin diagnosticar adecuadamente, lleva generalmente a intervenciones desacertadas.

3. Lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar: la calidad del diagnóstico de la organización descansa en la aptitud para apreciar y tomar en cuenta los prejuicios personales.

LA IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO

El diagnóstico en las organizaciones es indispensable tanto para comprender el por qué se comportan de cierta manera, como para poder pronosticar la evolución de su funcionamiento y, lo más importante, poder determinar qué medidas deben tomarse en busca de una mayor salud organizacional.

Para que el D.O. dé resultados útiles es necesario que antes de planear metas, estrategias y programas de acción exista un diagnóstico (Herrera, 1972). En el D.O. el diagnóstico debe hacerlo el grupo u organización respecto a sí mismo. Es un auto-diagnóstico. El agente de cambio o consultor procura que el grupo llegue a su propio diagnóstico auxiliándolo en esta tarea. El agente de cambio sabe bien, por experiencia, que el grupo rechaza las más de las veces un diagnóstico externo. En el mejor de los casos, el diagnóstico no elaborado por el grupo mismo en términos comprensibles y experimentables, no lo podrá utilizar el grupo precisamente porque es un material que le es ajeno y difícil de asimilar.

Este tipo de diagnóstico es experiencial, es decir, procura que el grupo y sus miembros vivan sus situaciones, las puedan observar, comprender, asimilar y sacar conclusiones de ellas. De este modo, no es raro que sea el grupo el que decida cuál es la complejidad de su situación y que además ideé por sí mismo la clase de experiencias que necesita para mejorar su condición.

El diagnóstico en D.O. es continuo precisamente porque su base es la experiencia y la auto observación. Es decir, aquí se da el caso de que la experiencia que permite el diagnóstico es precisamente una experiencia correctiva que produce un cambio en el grupo. Si el grupo está constantemente en proceso de cambio, el diagnóstico es no solamente una necesidad sino una consecuencia del proceso.

El agente de cambio obtiene información sobre el grupo y puede hacer su propio diagnóstico. Sin embargo, el valor de este proceso no está en que el consultor llegue a ciertas conclusiones sino en que éste le devuelva al grupo sus hallazgos para que el grupo llegue a sus propias conclusiones y consecuencias.

A veces el grupo no está preparado para tolerar o aceptar su propia realidad, o para encontrarla en su propia observación. El consultor debe tener la sensibilidad para captar esta situación y diferir el contacto del grupo con los hechos. Su tarea será entonces ayudar al grupo a avanzar en su tolerancia de lo que por el momento no puede ver ni asimilar.

Los instrumentos que producen el cambio en el grupo son, en general, instrumentos diagnósticos también.

Por ejemplo, la apertura o retroalimentación, que por sí mismos producen cambios en el grupo y en sus integrantes, son también medios de diagnóstico.

Entendemos por apertura la disposición de los individuos y de los grupos a descubrirse ante los demás, a dejar ver, a mostrar, lo que está encubierto, oculto o voluntariamente escondido. Y llamamos retroalimentación a lo que hacemos cuando damos a personas o grupos nuestra opinión, percepción o sentimientos sobre dichas personas o grupos. La apertura y la retroalimentación ayudan al conocimiento y, por lo tanto, son medios diagnósticos, aunque simultáneamente produzcan cambios al facilitar el conocimiento.

El diagnóstico en D.O. le da importancia a la experiencia directa y "al Aquí y el Ahora". El papel del consultor es ayudar al grupo en su capacidad de auto-diagnóstico y hacerlo cada vez más independiente de él.

El diagnóstico tiene que ver con temas tales como: ¿Qué valores y suposiciones funcionan en el grupo?, ¿cómo son las relaciones entre sus miembros y con otros grupos?, ¿cómo funcionan el poder y la influencia dentro del grupo?, ¿cómo se maneja el conflicto?, ¿cómo se distribuye la energía?, ¿qué tanta flexibilidad y aceptación al cambio existe?, ¿en qué áreas hay bloqueos al respecto?, ¿qué estilos de mando se ejercen?, ¿cómo se comunican?, ¿cómo toman decisiones?, ¿cómo se analizan problemas?, ¿cómo son sus relaciones con el mercado?, ¿qué capacidad de diagnóstico tienen?, ¿qué grado de confianza existe entre los miembros?, ¿cuáles son las reglas de comportamiento del grupo?, etc.

Después del diagnóstico se fijan metas de cambio. Una vez determinada la condición del grupo u organización debe decidirse en qué sentido debe ser cambiada (si es que debe hacerse un cambio), y ponderar la factibilidad, la oportunidad, la facilidad o dificultad de realización de las metas.

El diagnóstico per se es terapéutico, curativo, porque conocerse es cambiar; saber de uno mismo es ser ya otro y poder hacer algo que antes no podíamos hacer. Además, mientras más nos conozcamos, mientras más se conozca la organización a sí misma, estará muchas veces más capacitada para conocerse mejor y seguir creciendo.

INSTRUMENTOS DEL DIAGNOSTICO

Veamos algunos instrumentos de diagnóstico:

Entrevista con el ejecutivo que presenta el problema

Normalmente el agente de cambio es llamado en relación a algún problema específico o al concepto vago de un ejecutivo de que "algo anda mal". Debe explorarse a fondo este concepto o problema, aun cuando las más de las veces posteriormente se encuentran problemas más importantes o urgentes que el inicial.

Entrevista con los miembros del grupo

El agente de cambio se entrevista confidencialmente con cada uno de los miembros del grupo, comprometiéndose a no divulgar, particularmente a los jefes, el origen de la información. El objeto es explorar formas en que el grupo podría operar más efectivamente. Las entrevistas descubren aspectos positivos y negativos, sentimientos y opiniones sobre una gama amplia de tópicos. Posteriormente se da al grupo la información (cubriendo la identidad de quien la proporcionó) como un "feedback" del agente a los participantes que intervinieron en las entrevistas.

Cuestionarios

Son un antiguo modo de obtener información. Serán más eficaces si se elaboran entre el gerente que desea la información y los sujetos que serán explorados. Desgraciadamente los cuestionarios nos dicen lo que nosotros queremos saber y no lo que los demás quieren decirnos. Por otra parte, carecen de la vida y espontaneidad que tiene una comunicación personal.

Escala de evaluación

Son parecidas a los cuestionarios, excepto que su objeto es que el sujeto pueda calificarse a sí mismo respecto a su propio comportamiento. Por

ejemplo, hay escalas que nos dicen el grado de autocracia o participación que ejercemos con nuestros subordinados; o nos clasifican en alguna de las categorías del "Grid organizacional" diciéndonos de nuestro estilo de mando; o nos permiten categorizarlos respecto a nuestra posición X o Y de McGregor. Las escalas pueden combinarse también de manera que los demás nos clasifiquen como nos ven. Es buen material de "feedback".

Crítica

Los miembros del grupo se dan unos a otros "feedback" tanto favorable como adverso logrando con ello comprenderse mejor a sí mismos como a los demás y al grupo. Para utilizar esta técnica se necesita que previamente se haya desarrollado una tolerancia considerable a la crítica y al "feedback", así como una sensibilización que permita a los miembros captar las señales emitidas por los miembros del grupo, conscientes o inconscientes, verbales o no verbales. La crítica es un fácil instrumento de diagnóstico perpetuo, porque no requiere de instrumentos específicos. Basta que se dedique un poco de tiempo después de una sesión de trabajo, o una reunión hecha ex-profeso, para poder utilizarla.

Escrutinio

El grupo puede medir su actitud u opinión sobre uno o varios puntos de su propio comportamiento por medio de un escrutinio de dicha opinión. Frecuentemente el medio es una escala, tal como una línea horizontal, recta con divisiones, a lo largo de la cual cada miembro marca su opinión indicando el grado de una escala en que se encuentra el grupo. Si se marcan las respuestas de todos en una línea puesta en un pizarrón, se tendrá una clara presentación de cómo votó el grupo entero. El análisis de esta votación da información muy útil al grupo.

El escrutinio se hace a veces, no sobre un tema específico y único, sino sobre varios temas presentados a cada individuo en un cuestionario que contiene una línea o escala por cada tema. Las líneas contienen grados tales como "nada", "poco", "regular", "mucho", "muchísimo", etc., lo que se pregunta, por ejemplo, es sobre libertad sentida para expresarse, eficacia de trabajo del grupo, facilidad o dificultad de comunicación, etc.

Entrevista de grupo

El gerente o agente de cambio se entrevista con diversos grupos previamente preparados para la reunión, pidiéndoles que expresen sencillamente lo que desearían hacer saber a la Dirección respecto a la organización. Un modo de inducir el diálogo es pedir a los miembros del grupo que imaginen que, en un viaje en avión o en tren, les toca de compañero el Presidente de la Organización, ¿qué desearían decirle? Este es un modo eficaz de conocer opiniones de grupos y de individuos.

Collages

Los grupos, o los individuos, elaboran grandes carteles con material gráfico recortado de revistas, leyendas y dibujos con marcadores, utilizando tijeras, goma de pegar, cinta adhesiva, etc., para contestarse preguntas tales como: ¿cómo es el grupo?, ¿quién soy yo?, ¿qué le está pasando al grupo o al equipo? o ¿cómo se siente usted respecto a la organización o el equipo?, etc.

De esta manera se tiene una comunicación casi siempre profunda y honesta respecto a la topografía cultural, emocional y de valores del grupo. La riqueza de la discusión del collage, una vez terminada, normalmente es muy grande.

Observación del grupo

El grupo es observado en trabajos o tareas, sean éstas reales o diseñadas con algún fin expreso, por otro grupo de observadores previamente aleccionados al respecto. Los observadores dan después "feedback" al grupo, organizándose una discusión libre que incluye opiniones y sentimientos de todos.

Un tipo particular, muy usado, de observación, es el llamado ejercicio "Acuario": el grupo observado se sienta en círculo y los observadores se colocan, en círculo también, en derredor del primero.

Ejercicios estructurados

Existen un sinnúmero de ejercicios de grupo en los cuales el grupo debe realizar tareas o comportarse de acuerdo con ciertas reglas propias del ejercicio. Al ejecutarlo, cada miembro del grupo y el grupo entero, pone de

manifiesto su estilo particular de comportamiento, lo que permite diagnosticarlo. Existen ejercicios de planeación, de trabajo en grupo, de ejecución, de colaboración y competencia, de comunicación, y de otros temas en una variedad muy amplia.

Ejercicios de comunicación no verbal. Hay ejercicios diseñados expresamente para que, sin palabras, y más bien a través de gestos, posturas, movimientos y acciones, los miembros del grupo comuniquen sus hábitos de reacción y comportamiento. El análisis y discusión de todo ello proporciona medios muy útiles para comprender mejor el comportamiento.

Investigación-acción

Este método consta de tres procesos:

1. Recopilación de datos.
2. Retroalimentación de los datos obtenidos.
3. Planeación de acciones basadas en dichos datos.

Consta de seis etapas:

1. Diagnóstico preliminar para la postura y orientación iniciales ante la situación.
2. Obtención de datos dentro del sistema y en relaciones de frontera sistemática.
3. Retroalimentación de los datos obtenidos, bajo la forma adecuada, al cliente y/o a los participantes del sistema.
4. Aclaración, discusión y elaboración de los datos obtenidos por el cliente y/o los participantes.
5. Diagnóstico, igualación de problemas y planeación de acciones.
6. Acción con acompañamiento y evaluación de los resultados.

Este método es investigación unida inseparablemente a la acción, tiene una finalidad, guía la acción, es una acción científica práctica, es ciencia objetiva y útil de manera inmediata.

Análisis del campo de fuerzas

Esta técnica se puede aplicar a examen de situaciones de cambio, diagnóstico de situaciones problema, solución de problemas socio-técnicos y planeamiento de cambios.

Las etapas de las que consta son las siguientes:

1. **PROBLEMA.** Núcleo de la dificultad percibida, esencia de lo que se quiere modificar o evitar.

— Identifique el problema de una primera aproximación.

— Defina el mejor núcleo específico, esencia concreta.

— Elabórelo con más detalle, especificando el problema de una manera precisa y completa.

2. **SITUACION.** Es la cobertura del problema, es necesario describir:

— Las primeras señales o síntomas que llamaron en un principio la atención sobre la posible existencia de un problema.

— Los diversos aspectos y condiciones que intervienen en el problema o están unidos a él.

— Cómo ha evolucionado.

— Causas posibles.

— Efectos psicológicos y reacciones emocionales en cuanto a las personas y grupos de la organización afectadas.

— Otros efectos, consecuencias o repercusiones en aspectos materiales, financieros, ecológicos, políticos, económicos, etc.

3. SITUACION DESEADA. Son los resultados esperados, los objetivos finales, los aspectos a modificar y la definición de la situación ideal.

4. OBJETIVOS INTERMEDIOS. Etapas del proceso, definición de objetivos a corto y mediano plazo.

5. DIAGNOSTICO DEL CAMPO DE FUERZAS. Existen tres tipos de fuerzas o factores que pueden influir sobre el problema:

A. Pro: Propulsoras positivas que actúan para modificar la situación y resolver el problema.

B. Contra: Restrictivas, negativas, que impiden la solución del problema. En general, es en este tipo de factores donde se encuentran las causas del problema.

C. Dudosas: Indefinidas, neutras, son factores latentes en el proceso del análisis del campo de fuerzas.

Para cada categoría se deben listar en una columna todas las posibles fuerzas o factores, aún las menos importantes. A través del proceso de "Lluvia de ideas", se escriben todas las que les vengan a la mente a los participantes sin rechazar ni evaluar a priori ninguna idea, por más absurda que pueda parecer.

Ejemplos de estos factores son:

- a) Personas, grupos, organizaciones.
- b) Actitudes, comportamientos, acciones, reacciones, tareas.
- c) Intereses, deseos, aspiraciones, expectativas, necesidades, motivaciones, valores.
- d) Poderes, recursos movilizados.
- e) Condiciones físicas, materiales, tecnológicas.
- f) Demandas, presiones, competencia.

6. EVALUACION DEL CAMPO DE FUERZAS. Se identifica la importancia actual de cada Fuerza Pro y Contra en la situación problema. Indique cuánto pesa sobre el problema, en el momento actual, cada fuerza de la lista hecha usando la siguiente escala de influencia actual:

Al sumar los puntajes de estas escalas del resultado de las Fuerzas Contra debe ser mayor que las Fuerzas Pro, si de hecho hay un problema no resuelto.

1	POCA
2	ALGO
3	RAZONABLE
4	GRANDE
5	MUY GRANDE

7. ESTRATEGIA. Para modificar la situación y resolver el problema es necesario alterar el equilibrio del campo de fuerza. A través de "Lluvia de ideas" se detectan las posibles acciones para:

- a) Disminuir o anular cada Fuerza Contra
- b) Aumentar o estimular cada Fuerza Pro
- c) Bloquear, mantener inoperante o activar como Fuerza Pro cada Fuerza Dudosa.

Se revisan las acciones y se eligen las más prometedoras, enlistándolas en una columna de "Las Acciones Escogidas" y se añade a la lista dos nuevas columnas:

1. Recursos: lo que cada acción exige en material, personal, economía, los recursos con los que se cuentan, etc.

2. Restricciones en cuanto al tiempo, los costos, el riesgo, etc.

8. PLAN DE ACCION. Se integra la lista de Acciones Escogidas de Recursos y Restricciones en un plan global de Acciones Combinadas, especificando:

1. La secuencia, prioridades e interdependencia de las acciones. Frecuentemente es más eficaz actuar sobre las Fuerzas Contra, pues disminuye resistencias al cambio sin despertar reacciones defensivas contrarias.

2. Objetivo de cada acción.

3. Las tareas o actividades en que se divide cada acción.

4. El ejecutor y/o responsable de cada acción.

5. Definición de fechas, duración y tiempos.

6. Ubicación de los lugares donde tendrán lugar las acciones.

7. Establecimiento de los métodos y procedimientos.

8. Costo en recursos personales, materiales y financieros. Prever el modo de obtenerlos.

9. Cuidar detalles especiales, principalmente cuando hubiera riesgos implícitos.

9. CONTROL DEL PLAN DE ACCION. Se debe establecer un sistema de verificación y retroalimentación para la evaluación de resultados.

Role Playing

Es una técnica en donde se representan diferentes roles o papeles. Se estructura una escena que puede ubicarse en el presente o en el futuro. Los miembros del grupo representan a uno o más de los protagonistas.

Cuando la escena ha sido representada, o si los participantes llegan a una desavenencia, el grupo se involucra en una crítica de la representación, desarrollando empatía, apoyo para el grupo, afloran sentimientos interpersonales y fomenta cohesión en el grupo. Requiere de un facilitador capacitado en el manejo de afectos (Ponce, 1989).

Quejas y sugerencias

Una fuente constante sobre el conocimiento de los problemas que existen en la empresa, son las quejas. Estableciendo un procedimiento formal de quejas y sugerencias (en caso de que no exista), donde el personal manifieste por escrito inquietudes o insatisfacciones en los aspectos de supervisión, administración de políticas, procesos de operación, etc., se puede obtener información valiosa que ayude a detectar, tanto necesidades de los trabajadores como de la empresa. Por ejemplo: las instituciones acostumbran poner un "buzón" de quejas y sugerencias en los lugares estratégicos de paso de gente, corredores o estancias de descanso, donde el personal podrá utilizar "tarjetas" de dos tipos:

a) Una en que se pide a la persona que describa sus datos generales, con el fin de identificar las áreas donde están ocurriendo mayor número de quejas y también, aclarar, ampliar los conceptos vertidos en la queja o sugerencia haciéndola más fina y precisa.

b) Tarjeta anónima, cuando se trabaja con este tipo de tarjetas se protege al informante y se propicia la información más espontánea; teniendo como fin registrar sobre qué rubros existen mayor número de inconformidades. La desventaja que se tiene es que en algunos casos no se puede verificar la veracidad de la queja o sugerencia.

Análisis de puestos

Es el procedimiento que estudia al puesto de trabajo a través de las realizaciones directas del trabajador, para reflejar en su lugar de trabajo, qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.

En el desarrollo del análisis de puestos por el procedimiento de la observación se han de distinguir dos etapas:

1) PREPARACION.— Hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Recopilación sobre toda la información posible sobre el puesto con el supervisor correspondiente.

- Elección del lugar. Cuando existan varios lugares de trabajo iguales se elegirá el ocupado por un trabajador medio o normal, y de ser posible prescindiendo de los trabajadores que están por encima o por debajo del nivel. Esta elección deberá hacerse de mutuo acuerdo con el supervisor. Asimismo, se acordará con él en qué momento ha de iniciarse el análisis.

- Información al trabajador. Es necesario que antes de dar comienzo a la observación del puesto, el observador informe al trabajador que se va a realizar el análisis de puesto y los fines que persiguen con el mismo, con el propósito de evitar deducciones infundadas y suspicacias que pueden originarse cuando los trabajadores se ven observados en su trabajo, por personas ajenas que toman notas y consultan apuntes sin que ellos conozcan el motivo.

- Preparación del material. Para efectuar la observación, el analista debe ir provisto de un block, de uno de los impresos para tal efecto, así como todos aquellos elementos que considere necesarios para hacer más efectiva y cómoda la observación.

REALIZACION.— Hay que tener presente las siguientes normas:

- Presentación del analista al empleado por el supervisor.

- Recaltar los motivos por los que se hace el análisis del puesto.
- El analista deberá colocarse de tal forma que no impida o entorpezca el normal desarrollo del trabajador, pero de manera que pueda observar claramente al trabajador.
- El número de preguntas que se formulen durante la observación será el menos posible, con el fin de no interrumpir la labor del trabajador.
- Durante la observación, el analista se limitará a reflejar exactamente lo que ve.
- El analista se abstendrá de hacer críticas o sugerencias sobre el trabajo que observa.
- Suponiendo que existan varios puestos iguales al que se analiza, es conveniente observar algunos de éstos posteriormente con el objeto de comparar y, si fuera necesario, completar lo obtenido.
- Una vez terminada la observación es conveniente, en general, mostrar las notas tomadas al trabajador.

Forma de realizar la observación

El análisis es considerado como un paso en la consecución del medio didáctico, por tanto, hay que recopilar en él todos los datos que se puedan obtener y reflejarlas de acuerdo con los fines del programa. Por ello, al hacer la transcripción se resaltarán aquellas partes que afecten de forma precisa la capacitación a realizar.

Características del análisis por observación

La observación reúne una serie de características tales que permiten decir que es el más usado y el que mejor información proporciona.

Las características más destacadas son:

- Objetividad y veracidad de los datos obtenidos.
 - Organización homogénea, sistemática y normalizada.
 - Mayor cantidad de detalles.
 - Facilidad de verificación de los datos.
 - Ahorro del tiempo de la empresa, aunque requiere bastante del analista.
- Para realizar el análisis de puestos se puede utilizar la:

Entrevista

Consiste en obtener información sobre los elementos relativos al trabajo que se pretende analizar, por medio de un contacto verbal con la persona que efectúa el trabajo y/o con sus jefes directos.

Objetivos:

- 1) Lograr aquella información que no puede obtenerse por la observación.
- 2) Verificar y completar los datos reunidos por la observación.

Es conveniente entrevistar al jefe superior del trabajador, porque facilita la labor y amplía los datos técnicos.

Realización de la entrevista

Se distinguen dos fases:

- a) La preparación.— Consiste en el estudio de la información acerca del puesto (bibliografía, folletos, análisis anteriores, terminología, etc.), confección del esquema de preguntas y elección del entrevistado.
- b) El desarrollo.— Comprende el contacto, el desarrollo propiamente dicho y cierre o despedida.

Para su realización debe tener en cuenta:

- * No olvidar el objetivo del análisis.

- * Informar al jefe inmediato del entrevistado para que éste los presente.
- * Lograr la confianza del entrevistado, no asumir actitudes negativas y escuchar con interés.
- * Reflejar los hechos objetivamente, conociendo el por qué y el cómo del trabajo realizado.
- * Abstenerse de hacer críticas o sugerencias.

Cualidades del análisis por entrevista

La entrevista, a pesar de sus limitaciones, tiene las cualidades que se exponen a continuación:

- Información directa de las personas que conocen el trabajo.
- Permite cuestionar y aclarar inmediatamente las dudas.
- Puede conseguir información más eficaz, si la entrevista tiene lugar después de haber obtenido ya una primera información sobre el puesto de trabajo.
- Hacer participar a las personas que están directamente ligadas a los resultados del análisis.

Observación

El asesor tiene absoluta libertad de movimiento en la compañía. En sus paseos puede observar muchas cosas indicadoras de necesidades, especialmente necesidades que están ocultas o apenas surgen. Para observar, el asesor necesita una mente alerta y creativa, ojos y oídos atentos y boca cerrada.

Esta técnica consiste en estudiar y prestar atención a la forma como se realiza un trabajo, utilizando como instrumento una lista de verificación.

Ejemplo:

- ¿Registra toda información que debe recibir su jefe?
- ¿Toma dictado taquigráfico?
- ¿Transcribe mecanográficamente?
- ¿Elabora la minuta diaria de actividades?

Encuesta

La encuesta es, a menudo, una de las fases del estudio. Se utiliza para inventariar operaciones, medir la actitud de los empleados, o para prever los efectos de planes a largo plazo. Como en el caso del estudio, la encuesta puede cubrir un sector de la compañía, o toda ella. Puede limitarse a un tipo de información o a una combinación de datos. Y, como el estudio, no se realiza a menos que haya verdadera necesidad pues son métodos muy caros.

Tarjetas

* Se entrega un conjunto de tarjetas a cada participante, no deben de ser más de 10 tarjetas.

* El participante deberá organizar las tarjetas por orden de importancia.

* La clave de las necesidades está precisamente en el orden en que las tarjetas son colocadas, así como la secuencia en que debe programarse.

* Es posible que a un participante no le interesen todas las tarjetas, por lo que le es permitido que aquella cuya idea escrita no le afecte, puede entresacarla del paquete que ha integrado.

* En cada una de las tarjetas debe escribirse una frase que describa alguna actividad significativa del puesto, por ejemplo:

¿Cómo capacitar al personal?

¿Cómo organizar?

¿Cómo asignar tareas?

¿Cómo elaborar reportes?

¿Cómo evitar el tortuguismo?

¿Cómo combatir los conflictos interpersonales?

¿Cómo obtener más cooperación?

¿Cómo optimizar los recursos materiales?

¿Cómo optimizar los recursos informativos?

¿Cómo delegar autoridad?

Para el caso de que alguna persona señale como importante una idea distinta a las mencionadas anteriormente, se entregarán tantas tarjetas en blanco como participantes hubiera para que la idea sea escrita en ellas, en el entendido de que seguirán idénticas instrucciones con estas tarjetas adicionales.

**POR REGLA GENERAL
EL HOMBRE QUE LOGRA
MAYOR EXITO EN LA
VIDA ES AQUEL QUE
DISPONE DE LA MEJOR
INFORMACION**

Charola de entrada

Se le conoce como charola de entrada a la técnica que consiste en dar al empleado o jefe un sobre con una variedad de documentos tales como los que se agrupan en la charola de entrada que hay sobre el escritorio de un funcionario y que van dejando, ya sea los mensajeros o secretarías, es decir, reportes, notas, solicitudes, etc.; documentos que piden respuesta inmediata.

Se concede al empleado o jefe un tiempo como de 30', en el que éste manejará las situaciones descritas en la documentación, tomando nota de las alternativas que propone para su solución.

Al término del tiempo establecido se discuten las decisiones, resultando evidentes las necesidades de cambio.

Inventario de habilidades

El inventario de habilidades consta de un cuadro de doble entrada: el personal se enlista en la entrada izquierda y las tareas que deben realizar en la entrada derecha, de manera que el jefe inmediato asigne una calificación a la persona sobre cada tarea. La escala de rendimiento puede ser de cinco grados de calificación o mediante letras (MB-B-R-S-M).

Con este instrumento se determinan las tareas que requieren atención y a quiénes preparar para que las realicen mejor (Jiménez, 1979).

Lista checable

Lista detallada de las actividades de que se compone un puesto, donde se señalarán las que impliquen problema para la persona que tiene que realizarlas.

Corrillos

Consiste en dividir un grupo en equipos con el objeto de facilitar la discusión y la exposición. Sus objetivos son propiciar un ambiente informal y de respetuoso compromiso, estimular la comunicación y participación de todo el grupo, facilitar la identificación individual con el problema que se trata e invitar al participante a que acepte sus ideas frente a un equipo en que él puede ser el protagonista.

Cuando el grupo se divide en equipos de seis personas y se les dan seis minutos para discutir el tema o problema elegido, el ejercicio se denomina Phillips 66, en honor a Donald Phillip, quien lo institucionalizó en la universidad de Michigan, Estados Unidos.

En cada equipo debe nombrarse un coordinador y un secretario. Cada participante expone durante un minuto y cuando todos han expresado sus ideas, se busca el consenso.

Al terminar el tiempo, el secretario de cada equipo solicita a los secretarios relaten sus informes y en forma grupal se llega a conclusiones sobre el tema o problema planteado (Magisterio, 1983).

Lluvia de ideas

Esta técnica brinda la oportunidad de manifestar el ingenio y la creatividad, y con ello sentir seguridad y confianza en el grupo para expresar ideas, comprender otras opiniones y respetar su turno para participar. Propicia el surgimiento de buenas ideas en un ambiente espontáneo y libre.

En esta técnica el instructor precisa el tema a tratar. Forma equipos y cada equipo debe nombrar un secretario. Posteriormente indica que cada participante tiene que expresar una idea con respecto al tema en consideración, sin importar lo disparatada que pueda ser. El secretario va tomando nota y, al final, en grupo se llega a conclusiones.

Acuario

Esta técnica permite que las personas desarrollen la habilidad para participar en las discusiones de grupo; y que el tema de discusión sea tratado con la profundidad suficiente para mantener el interés de todos.

El facilitador divide al grupo en dos subgrupos. Al primer subgrupo le pide que forme un círculo al centro del aula. Al segundo que forme un círculo mayor alrededor de los primeros para que escuchen la discusión y realicen sus observaciones, en cuanto a la manera de relacionarse con los demás, su interés al escuchar, su capacidad para considerar el punto de vista de los demás, las intervenciones propias y las actitudes y roles que se representan en el círculo interno.

Al término de la discusión, los observadores manifiestan sus comentarios y en forma grupal se llega a conclusiones.

Foro

La libre expresión de opiniones se considera fundamental para unificar criterios y aclarar dudas, así como para elaborar conclusiones acerca de un tema.

En la técnica de foro se nombra a un coordinador para que controle la participación, concrete el tema a tratar, aclare dudas, elabore un resumen de lo expuesto y exponga las conclusiones del grupo.

TECNOLOGIA DEL D.O.

Se refiere a un conjunto de procedimientos técnicos y de métodos provenientes, en primer término, de las ciencias de la conducta. Encauzado hacia el desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a problemas y de resolverlos. Dentro de estas técnicas mencionamos la formación de equipos, la consultoría de procesos, el enriquecimiento del trabajo, Grupo-T y otras más que se están creando e incorporando al bagaje técnico del D.O. (Gibson, 1985).

TECNICAS DEL D.O. ORIENTADAS A LA TAREA

Técnica de las expectativas de trabajo Job Expectation Technique (JET)

Se usa para reducir la tensión gerencial, ya que aclara el entendimiento del trabajo entre el gerente y sus subordinados. Se basa en el hecho de que en un sistema social abierto, cada subsistema está altamente interrelacionado con los otros. Determina el espacio, las expectativas y las obligaciones de un gerente y su staff. Reduce el Rol Conflictivo y Ambiguo. Incrementa las percepciones compartidas de sus trabajos y reduce la tensión aliviando el conflicto y la ambigüedad.

Se usa:

- 1) Cuando un nuevo equipo, cuyos miembros no han trabajado juntos antes, se está formando.
- 2) Cuando las entrevistas u otras técnicas de diagnóstico han revelado una carencia de claridad del rol entre los miembros de un equipo de trabajo establecido.
- 3) Cuando un nuevo miembro de staff se une a un grupo establecido.

La técnica específica a emplear depende del diagnóstico y la situación.

Sus pasos son:

1. Determinar que dicho proceso es factible. En la fase de diagnóstico se identifica la necesidad percibida. Por ejemplo, si en la entrevista o las técnicas de diagnóstico revelan un conflicto en el rol o ambigüedad, los datos se retroalimentan al grupo, y el consultor puede sugerir que el JET es la técnica apropiada. Sin embargo, el grupo puede declinar su uso, especialmente si el gerente no es una persona abierta y receptiva a nuevas ideas.

2. Establecimiento de metas y propósitos. Si el grupo decide usar el JET, debe comprometerse a tener varios días de trabajo duro, ya que toma aproximadamente tres horas definir adecuadamente el trabajo de uno solo de los miembros. Deben acordar que su meta es el trabajo para definir el espacio de cada quien incluyendo el del gerente (roles percibidos y asignados).

3. Elección del lugar de la reunión. Es una buena idea el salir del lugar de trabajo para llevar a cabo el encuentro sin interrupciones.

4. Definición de las expectativas de trabajo percibidas. El individuo cuyo trabajo está siendo discutido enlista, en orden de importancia, sus deberes y responsabilidades del trabajo percibidas. A través del proceso, cada miembro del grupo es animado para añadir sus comentarios y a estar de acuerdo o desacuerdo con las percepciones del individuo del puesto discutido. En otras palabras, el grupo total contribuye a la definición del puesto. El consultor externo actúa como un facilitador para mantener el proceso en movimiento y para reducir las defensas.

5. Complementación del análisis de las expectativas del puesto. Cuando los miembros del grupo han alcanzado el consenso sobre una definición del puesto en particular, el que ocupa dicho puesto debe escribir una descripción de actividades de lo que ahora él considera y siente que es su rol o puesto. Después, distribuye una copia a cada participante para estar seguro de que el grupo ha desarrollado un entendimiento y acuerdo de cada uno de los espacios individuales, incluyendo los roles percibidos y asignados.

6. Complementación del análisis de las expectativas del puesto para cada uno de los existentes. El proceso anterior se sigue para todos los puestos existentes. Generalmente, se inicia con el más fácil y se termina con el más difícil (el que supervisa el trabajo del grupo en general).

7. Revisión y análisis periódicos. Es recomendable repetir periódicamente el JET, por ejemplo, cada año. Esta técnica puede ser usada para orientar rápidamente a un nuevo miembro del staff en el grupo. En tal caso, el JET es más corto ya que está centrado en el trabajo del nuevo miembro. Además, una revisión debe hacerse ocasionalmente por alguno de los miembros durante una sesión regular del staff, sugiriendo: "vamos a revisar nuestras expectativas del puesto antes de seguir adelante".

Se puede usar esta técnica entre dos personas para definir sus puestos y usar a una tercera como observador para que ayude a la interacción diádica.

Las metas de la organización se discuten después del JET para que la definición de éstas sea más aguda, al igual que los problemas organizacionales, prioridades y aproximaciones a solución de problemas.

Efectos negativos como un decremento en la identidad y alineación del individuo han sido reportados.

Esta técnica es usada para la descripción del puesto, tomando en cuenta las relaciones que se establecen en el puesto: entre compañeros sobre todo.

Administración por objetivos Management by Objectives (MBO)

Técnica para reducir el stress gerencial o la tensión, se da en la unidad de interdependencia pero a nivel vertical. Trata de que los objetivos organizacionales y los individuales coincidan a través de incrementar la comunicación y de compartir percepciones entre el gerente y sus subordinados, individual o grupalmente. Se basa en tres principios psicológicos:

1) Conocimiento de lo que es esperado. La ejecución del trabajo puede ser incrementada cuando los subordinados y los supervisores tienen un mejor conocimiento de las expectativas. El Rol Conflictual y el Ambiguo reduce la ejecución, y el proceso del MBO puede ser efectivo reduciendo ambos (conflicto y ambigüedad).

2) Conocimiento de los resultados. Retroalimentación, o conocimiento de los resultados, es esencial para incrementar la ejecución del trabajo y es, además, el principio básico de esto. Sin embargo, la RA necesita ser de apoyo más que punitiva, inmediata más que retardada (de ser posible), y tan individualizada como sea posible.

3) Entrenamiento. El aprendizaje puede ser realizado mediante el entrenamiento. Cuando es manejado propiamente, el MBO ayuda al gerente y a los otros a ser menos prejuiciosos, particularmente cuando las discusiones del grupo de trabajo son abiertas y se enfocan en la identificación y solución del problema.

Sus pasos son:

1. Involucramiento del grupo de trabajo. Los miembros del grupo de trabajo primario se reúnen para definir las metas y tareas de la Organización y del individuo y establecen planes de acción para lograr tanto los objetivos del individuo como de la Organización. Si este paso es omitido, la eficacia del MBO, a través del tiempo, puede ser muy reducida. El JET o una modificación del mismo, es ciertamente uno de los métodos donde los grupos de trabajo pueden establecer responsabilidades mutuas, tareas, metas y prioridades.

2. Unir las metas de la gerencia y los subordinados. Una vez que las metas y las responsabilidades de todo el grupo de trabajo han sido determinadas, más tiempo y atención se le puede poner a los deberes y obligaciones de cada puesto. Su rol debe ser cuidadosamente examinado en su interdependencia con otros fuera de su propio grupo de trabajo o sus roles asignados y percibidos, y sus propios motivadores.

3. Establecimiento de planes de acción para las metas. No importa si es de manera grupal o individual pero los subordinados deben reunirse con su jefe inmediato para desarrollar planes de acción que ayuden al cumplimiento de las metas. Debe señalarse que los planes de acción deben reflejar el estilo individual del subordinado no del supervisor.

4. Establecimiento de criterio, o norma, del éxito. El gerente y el subordinado deben estar de acuerdo con el criterio de éxito para las metas estableci-

das, y este criterio no debe limitarse a una medida fácil o a datos cuantificables. Una razón más importante para reunir el desarrollo del criterio de éxito es ver si han entendido las tareas o actividades que se esperan del subordinado. Es el paso más importante de todo el proceso.

5. Revisión y reciclado. Periódicamente, el gerente revisa el progreso del trabajo, en forma grupal o individual. En tres pasos.

a) El subordinado revisa su progreso y discute sus logros y obstáculos que ha tenido.

b) El gerente discute el plan de trabajo y sus objetivos a futuro.

c) Se da una discusión general de los planes a futuro del subordinado, sus esperanzas y ambiciones, y trabajo u otros factores que sean de su interés. En esta última fase, se da una gran cantidad de entrenamiento.

6. Mantenimiento del récord. En muchos programas MBO, los documentos de trabajo de las metas, criterios, normas, prioridades y datos obtenidos se envían a un tercer grupo (dirección, personal del departamento). Pero se ha encontrado que cuando esto sucede, la comunicación honesta entre el supervisor y el subordinado se rompe y en su lugar se da un esfuerzo para impresionar al tercer grupo o copiar las reglas y procedimientos de la institución.

Las objeciones a este proceso son:

- Es mucho trabajo por escrito
- No se usa a niveles bajos
- Su efecto puede variar en duración

Dentro de sus resultados positivos está:

- El incremento en la planeación y organización del trabajo.
- Mejor entendimiento de responsabilidades y metas.

Resultados individuales

- Los sujetos realzan su autoconcepto a través de su deseo de crecimiento y desarrollo en su trabajo y ejecutarlo mejor en función de su propia satisfacción.

- Su ego crece: las metas son conjuntas; involucramiento positivo (no defensivo); relación positiva con superiores (no prejuiciosa). Mayor responsabilidad mediante participación e involucramiento en la planeación. Reconocimiento a través de revisión no de castigo.

Resultados organizacionales

- Positivos, pero es necesaria la investigación de sus efectos a largo plazo.

Enriquecimiento del trabajo Job Enrichment (JE)

Técnica que agrega actividades al trabajo de manera vertical y horizontal, de tal modo que relaciona el "trabajo total" con "la persona total". Que el sujeto haga el trabajo total del puesto.

Trabajo Total: está formado básicamente por tres elementos:

- 1) La planeación del trabajo
- 2) Hacer el trabajo
- 3) Evaluando el trabajo (retroalimentación)

Sus pasos son:

1. Selección de un líder del programa. Es de vital importancia contar con un buen líder que tenga conocimientos y experiencia sobre ciencias de la conducta, teoría de la motivación y excelentes conocimientos instalando programas de enriquecimiento del trabajo. Generalmente se tiene que contratar a un consultor externo con estas características para que entrene a una o dos personas de la organización en este proceso.

2. Selección de una persona clave en la organización. El gerente debe designar a un empleado para que trabaje con el consultor, con éste este empleado es entrenado en varios aspectos de la técnica, trabaja muy cerca del consultor y actúa como enlace entre la Organización y éste.

3. Pasos diagnósticos para identificar el puesto que ha de ser enriquecido. Como el enriquecimiento del trabajo es un proceso de rediseño y reestructuración del mismo, de modo tal que la persona ejecute todo el trabajo, la gerencia debe permitir cambios y modificaciones en un puesto específico. Esto es:

a) Identificación de un grupo receptivo de gerentes (son más fáciles de interesar en algo a experimentar e innovador).

b) Identificación del problema (sobretorno, ausentismo, pobre calidad, cantidad de ejecución, etc.).

c) Medición de los resultados (producción, calidad, moral, confianza en sí mismo, rotación y ausentismo) estos son problemas fáciles de medir.

d) Selección de un puesto actual y perdurable.

e) Selección de un puesto con impacto con 20 personas o más trabajando en él y que sea importante para la Organización.

4. Taller gerencial. Tiene una duración de dos días y es planeada para los supervisores y gerentes que están encima del puesto en cuestión. Deben acudir la mayoría y no se informa a quienes ocupan el puesto que el programa se va a llevar a cabo.

Se divide en:

La mañana del primer día se da una explicación de la Teoría de la Motivación (generalmente la de Herzberg), los problemas que enfrentan con el personal los miembros del grupo, algunos ejercicios prácticos de enriquecimiento del trabajo, etc. El resto del día se realiza una lista "de luz verde",

pidiendo a los supervisores que den ideas para proveer a los trabajadores con mayores oportunidades de reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y logro. La única regla de la sesión es que los participantes no critiquen ninguna de las ideas presentadas, es decir, ellos deben desarrollar tantas ideas como sea posible. Estas ideas se escriben en hojas de papel y se pegan a las paredes de la sala. Esta "Lluvia de ideas" continúa hasta que los miembros ya no tengan más.

Durante el segundo día se evalúan (luz roja) las ideas dadas y se pide a los participantes que pueden estar en grupo o subgrupos, que las clasifiquen en las siguientes categorías:

- 1) Mantenimiento de los archivos: factores del contexto de trabajo (social, económico, físico, etc).
- 2) Reactivos Obstaculizadores: restricciones y limitaciones al trabajo (reglas y regularizaciones).
- 3) Reactivos de Crecimiento: las ideas o tareas que requieren un aprendizaje nuevo o habilidades adicionales del empleado para hacer su trabajo adecuadamente.
- 4) Reactivos de Reconocimiento: la retroalimentación que permite al trabajador evaluar los resultados de su trabajo y determinar acciones correctivas sin ser excesivamente dependiente de los juicios del supervisor.
- 5) Reactivos de Responsabilidad: tanto horizontal como verticalmente, haciendo la totalidad del puesto.
- 6) Reactivos Moduladores: una unidad natural de trabajo que da al empleado un puesto total o responsabilidad total de una tarea.

Si una de las ideas es enlistada en dos categorías, se pide a los participantes que decidan en cuál estaría primordialmente. Aunque es poco probable que esto ocurra. Lo importante de esta categorización es que el grupo se acostumbre a pensar en términos de crecimiento, responsabilidad, retroalimentación, etc.

Después se pide que estas ideas sean evaluadas como excelentes o buenas, con el fin de eliminar las malas. Posteriormente, se discute la fortaleza o deficiencia de los reactivos restantes. Esta es la primera vez que el grupo tiene la oportunidad de discutir, y también lo puede hacer sobre la conveniencia de usar un programa de enriquecimiento a aquellos aspectos que puedan contribuir a su fracaso.

El siguiente paso es la implementación, considerando los reactivos más importantes y viendo sus aspectos positivos y negativos. De ser posible, esta discusión debe dirigirla el gerente, para que en caso de llevarse a cabo el programa se cuente con su apoyo. Y debe realizarse un horario de trabajo.

Durante un periodo de 4 a 12 semanas, los miembros del grupo deben reunir un mínimo de dos a tres horas por semana para continuar evaluando la posibilidad de ideas desarrolladas en el taller. Debe trabajar en la definición del modelo de trabajo en el que están involucradas, y las habilidades y técnicas para la implementación de dichas ideas, y cómo se involucrará a los trabajadores en la implementación.

Existen tres aproximaciones para la implementación:

1. Torrencial: se da a todos los empleados un reactivo del trabajo de enriquecimiento: responsabilidad, retroalimentación, etc.

2. Deskside: solo se dan algunos de los reactivos, en un momento determinado aquellos empleados mejor entrenados o que han demostrado poder manejarlo. Privadamente esto se hace.

3. Silencio: se hacen los cambios sin mayor discusión. El concepto básico de la implementación es involucrar a los empleados tan rápido como sea posible.

Las unidades a medir deben ser objetivas. Debe incluir a los trabajadores en el proceso del programa.

No obstante, existen muchos obstáculos para esta técnica. De diagnóstico, tiempo, preparación de los gerentes, ideológica, tecnológica, organizacional, gerencial, de los empleados, el consultor fanático, quienes no aceptan cambios en el modelo y quienes no aceptan el programa. El Job Diagnostic Survey es un elemento que puede ayudar a este programa.

Centros de Decisión Decision Center (DC)

Su objetivo es dar un trabajo completo a un grupo de trabajadores, fomentando la participación para tomar decisiones apropiadas en cuanto a las actividades.

Sus pasos son:

1. Agrupar actividades en unidades: deben agruparse aquellas actividades individuales o en unidades que tienen orientaciones y tareas similares.

2. Individuos o unidades cuyas actividades deben estar integradas, deben agruparse.

3. La estructura de cada unidad requiere de un diseño y desarrollo de medidas y procedimientos que sean apropiadas tanto para el individuo como para el grupo.

4. La unidad jerárquica y los mecanismos de control deben ser diseñados no sólo para coordinar las actividades requeridas, sino también para animar el involucramiento en la toma de decisiones al nivel más bajo, donde la información puede estar disponible.

5. La estructura básica debe asignar responsabilidades para unidades funcionales cruzadas de individuos que tienen el conocimiento propio y la experiencia. Dichas unidades pueden o no complementarse con la jerarquía gerencial. Frecuentemente, sin embargo, dicha unidad es más apropiadamente conducida por los miembros del centro de decisión.

6. El diseño del grupo de decisión debe permitir el máximo intercambio de información relevante entre los miembros del centro de decisión.

7. La manera de resolver un conflicto debe ser más de confrontación que de suavizar o retirarse. En otras palabras, el problema debe ser tratado abiertamente, dando a los miembros total acceso a la información relevante, que puede requerir formación de equipos u otras actividades.

8. Si se tiene diseño adecuado para esta técnica, el entrenamiento puede ser dado en el trabajo con otros miembros del grupo, en lugar de hacer un programa más formal.

Kilmann desarrolló un método para obtener la participación de los empleados en la definición de tareas, llamado Análisis Multivariable, Participación

y Estructura (MAPS). Se les pide a los empleados que enlisten las tareas que realizan, las cuales se agrupan estadísticamente, y se correlacionan con las de los demás empleados en términos de preferencia. Estas son también enlistadas por separado en diferentes grupos. Y, finalmente, un intento se hace por correlacionar las preferencias individuales con puntos de vista similares con las de la tarea y cada una en equipos de trabajo.

**Grid Gerencial
Managerial Grid (MG)**

LA GRAFICA GERENCIAL

P E R S O N A L	1	1.9							9.9	
	2									
	3									
	4									
	5				5.5					
	6									
	7									
	8									
	9	1.1							9.1	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Preocupación por la Producción								

La preocupación dentro de la empresa por la "Producción" y por la "Gente" para lograr relaciones maduras y saludables entre los miembros de la organización, son dos áreas básicas a considerar en la administración de las modernas estructuras industriales.

Es necesario un sistemático punto de vista, el cual:

1. Viene a enfatizar el supuesto conflicto entre individuos o grupos de individuos y las empresas.
2. Pone de relieve varias teorías gerenciales donde existe una inadecuada formulación de la relación entre "Producción para obtener utilidades" y "Relaciones Humanas".
3. Identifica las condiciones para tener logros efectivos de eficiencia organizacional a través de relaciones interpersonales maduras y saludables.

A continuación se hace una comparación de siete teorías gerenciales en términos de cómo cada una de ellas enfoca las necesidades organizacionales por producción y utilidades y con las necesidades humanas de tener relaciones maduras y saludables (Tapia, 1969).

La Gráfica Gerencial proporciona una base para comparar varias teorías de gerencia. El eje horizontal de la Gráfica Gerencial representa la preocupación por la producción y las utilidades. El eje vertical representa la preocupación por la gente y por relaciones maduras y saludables entre aquellos involucrados en producción. Esta preocupación se expresa en una escala de nueve puntos. El número 1 representa el mínimo interés o preocupación, mientras que el nueve indica la máxima preocupación por la gente, sus sentimientos y sus necesidades.

La Gráfica Gerencial considera estas dos preocupaciones en la escala vertical y en la horizontal, con objeto de evaluar los diferentes conceptos gerenciales de la relación entre la preocupación por la producción y la preocupación por la gente, contenidas ambas en las varias teorías gerenciales.

La "Preocupación por" como se entiende en la Gráfica Gerencial refleja las actitudes básicas de la gerencia o los estilos de control organizacional. No necesariamente implica cuánta producción o utilidad se obtiene, ni el grado en que las necesidades de la gente son realmente satisfechas. Más bien, constituyen variables teóricas que expresan las suposiciones en que se basan las acciones gerenciales.

Los tres enfoques gerenciales descritos más adelante, son aquellos en los que la preocupación por la producción y la preocupación por la gente están en oposición. La suposición fundamental es que la atención que se da a las necesidades de los individuos, por ejemplo, no contribuye automáticamente a incrementar la producción, e incluso puede afectarla negativamente y viceversa.

EL ESTILO GERENCIAL 9.1

En el ángulo inferior derecho de la gráfica se encuentra el estilo 9.1 que representa el enfoque gerencial identificado por la frase "gerencia científica" en la que la preocupación primaria es por la producción y el rendimiento de la empresa. Se considera a la gente sólo en términos de su contribución para sacar esa producción. Esta teoría se basa en el concepto de que la responsabilidad central de un gerente es la de planear, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados, de tal manera que se logren los objetivos de producción de la empresa. Se espera que los subordinados reaccionen con sumisión a los varios planes, direcciones y controles que se ejercen sobre ellos. La situación es una de autoridad y obediencia con respecto a la producción.

Se da poca o ninguna atención a las ideas, actitudes y sentimientos estimulados por las condiciones y operaciones de trabajo. De acuerdo con el estilo 9.1 un trabajo es un trabajo y alguien tiene que hacerlo. Como las máquinas, la gente es vista como herramientas de producción; ellos están obligados a obedecer cuando se les diga qué hacer.

Un supervisor de estilo 9.1 interrogado por un subordinado refleja su actitud gerencial de la siguiente manera:

“Estas son sus instrucciones. Cumpla con ellas y no me diga nada. Si hay algo que yo detesto, es la insubordinación”.

En tanto que la preocupación por producción puede ser más fácilmente entendida en términos de rendimiento actual, debe quedar claro que los resultados de la preocupación por producción a niveles gerenciales en términos de aspectos tales como toma de decisiones y formulación de políticas, son tan críticos como las unidades de producción entre los operadores.

El siguiente tipo de aviso que fue dado a gerentes de niveles medios, es característico de una orientación 9.1.

“El oponerse a las órdenes, políticas y procedimientos, reglas y reglamentos, implica en un ejecutivo falta de cooperación o insubordinación. Indica su fracaso en interpretar la necesidad de decisiones que se hacen en niveles más altos para la dirección y control de las operaciones”.

EL ESTILO GERENCIAL 1.9

El ángulo superior izquierdo define la teoría de la gerencia del “country club”. En muchos aspectos es el reverso del estilo gerencial 9.1. La producción es incidental para satisfacer las necesidades sociales y para lograr buen “compañerismo y fraternidad”. La meta de una gerencia de estilo 1.9 es lograr armonía y “buenas relaciones humanas”, incluso aunque las necesidades organizacionales de producción se vean afectadas. El enfoque de “ser simpático” va bien con algunos problemas de producción o personal en organizaciones donde todo mundo “se lleva bien”, pero no queda bien en organizaciones que se esfuerzan por incrementar la eficiencia. Esto es particularmente cierto cuando fuerzas externas, como consideraciones económicas o una fuerte competencia, hacen esencial para la organización de tipo 1.9 el incrementar su eficiencia de operación. Bajo estas condiciones, la organización frecuentemente es incapaz de responder a las demandas que se le hacen.

La orientación básica de un gerente operando de acuerdo con las suposiciones del estilo 1.9, es ser “un buen tipo” o “el hermano mayor”. Está preparado

para hacer felices y satisfacer a sus subordinados casi a cualquier precio, porque en su mente la producción es secundaria para los trabajadores "felices". No solamente el estilo 1.9 es inefectivo en el sentido de lograr una alta producción, sino que también es improbable que se obtengan resultados de significado en las relaciones humanas.

Un supervisor de estilo 1.9, por ejemplo, bajo circunstancias donde la producción no salió tan bien como debiera, es probable que exprese su falta de preocupación por la producción de la siguiente manera:

"No se preocupe, todos cometemos errores. Tal vez tengamos mejor suerte la próxima vez".

Mejor que concentrarse en el trabajo en sí, o en el modo como fue realizado, supone que la gente "feliz" producirá bien, tal como sucede con las vacas "contentas", si se les da la oportunidad.

Los ejecutivos también están enterados de la necesidad de "ser simpáticos" bajo el enfoque 1.9 gerencial. Un gerente de estilo 1.9 cuya decisión no fue recibida favorablemente, describe su manera de proceder:

"Retiré mi decisión para mantener la armonía, pero seguí con todos los individuos involucrados sobre una base de "venta suave". Usted tiene que mantenerse haciendo las paces con la gente en todos los niveles para ganar aliados para su causa".

En el estilo 1.9, note la "falsa" calidad de las "buenas" relaciones humanas que no están relacionadas con las condiciones de trabajo y la producción.

EL ESTILO GERENCIAL 1.1

Una escasa preocupación por la gente en el ángulo inferior izquierdo 1, está aunada a una escasa preocupación por la producción.

Bajo este estilo, las siguientes expresiones son típicas de una persona en los niveles más bajos de la organización.

“Yo no quiero meterme en problemas. El mejor modo de evitar los problemas es sacar una producción promedio. Hago bastante para sacarla y para quitarme a la gente de encima”.

Dentro del nivel ejecutivo, el estilo 1.1 no prevalece tanto dentro de toda una compañía, ya que en una economía de competencia, una compañía dirigida bajo el estilo 1.1 es improbable que permanezca en el mercado por mucho tiempo. Por otra parte, muchos individuos de estilo 1.1 para dirigir, son capaces de sobrevivir mucho tiempo en organizaciones burocráticas y en organizaciones con un estilo 1.9 donde la regla es que “ninguno es despedido”.

EL PENDULO DE ARCO AMPLIO

El péndulo de arco amplio describe una relación entre los estilos 9.1 y 1.9. El modo en que el “péndulo” se balancea entre 9.1 y 1.9 es como sigue. Cuando la gerencia de una empresa economiza para sacar la producción, como ocurre con frecuencia cuando bajan las utilidades, entonces para obtener resultados rápidos se ejerce presión sobre los trabajadores en un estilo 9.1. La consecuencia común de tales presiones 9.1 es que las relaciones pueden ser afectadas de tal modo que sufra la producción. A su debido tiempo la gerencia siente la necesidad de aflojar la presión y demostrar una mayor preocupación por las ideas, los sentimientos y la actitud de la gente. En otras palabras, la gerencia se desplaza hacia el enfoque 1.9 para restablecer la confianza de parte de los trabajadores de que las intenciones de la gerencia son “buenas”. Esta secuencia resulta en una oscilación completa del “péndulo” desde el punto 9.1 hasta 1.9.

EL ESTILO GERENCIAL 5.5

El centro de la Gráfica Gerencial identifica el estilo 5.5, en el cual la preocupación intermedia por la producción, 5, se vincula con una preocupación moderada por la gente, 5. En vez de resolver el problema en la dirección de la producción como ocurre en el 9.1, en la dirección de la gente como

sucede en el 1.9, o "abandonado el campo de lucha" como en el 1.1, aquí se encuentran soluciones aceptables y aplicables por medio del equilibrio o la transacción. Un supervisor de estilo 5.5, diría:

"Miren, todo lo que queremos es un día justo de trabajo por un justo día de salario. Sabemos que el trabajador tiene la tendencia de sentirse cansado. Saquen todo el trabajo que puedan, pero no se maten. Traten de mantener un ritmo de trabajo constante que sea justo para la compañía, pero que les siente bien a ustedes también".

Balancear el hecho de sacar el trabajo con el de mostrar algún interés o preocupación por lo que se sabe que la gente básicamente "quiere", también aplica en la interacción superior de la escala gerencial. Por ejemplo, un gerente de estilo 5.5, no dirige como lo hace el gerente de estilo 9.1.

"Yo no sólo le digo a mi gente qué hacer. Mejor, siempre trato de acordarme de que me den una razón del por qué. Por supuesto, toma un poco más de tiempo el hacerlo de esta manera, pero básicamente la gente resiente que se le diga qué hacer".

PATERNALISMO

El paternalismo surge de las mismas causas que originan la teoría del péndulo de arco amplio, aunque presenta algunas diferencias. La gerencia paternalista presiona para sacar la producción de un modo tal que genera una situación 9.1, pero tiempo después se da cuenta de que existe resentimiento y sentimientos de desviación que separan a los trabajadores de la gerencia.

En otras palabras, la situación de trabajo enfoca el estilo 9.1 en términos de dirección y control, pero va unida a un estilo 1.9, de preocupación por el bienestar de la gente. El premio para los subordinados que aceptan y obedecen la dirección y control que les impone y que se esfuerzan en el área de trabajo, es seguridad, felicidad y sentir "que se cuida de ellos" de un modo dependiente en el área de seguridad económica y social. La gerencia paternalista es una "mezcla" más o menos estable de dos estilos gerenciales. Aunque ha fracasado

do repetidamente para resolver el problema de obtener producción a través de la gente, todavía es común encontrarla en el pensamiento gerencial.

EL ESTILO GERENCIAL 9.9

En el ángulo superior derecho de la Gráfica, encontramos el estilo 9.9 que implica gran preocupación por la producción, 9, y una gran preocupación por la gente, 9. El estilo gerencial 9.9 supone diferencia de los otros enfoques básicos que no existe conflicto, necesaria e inherentemente, entre los objetivos organizacionales de producción y las necesidades de la gente. Bajo el 9.9 se logra la integración eficaz de la producción y la gente, comprometiéndolos con sus ideas en la determinación de las condiciones y estrategias de trabajo. Un gerente de estilo 9.9, describe su filosofía respecto a la planeación del trabajo, de la siguiente manera:

“Cuando se requiere un cambio o una innovación, tan pronto como sea posible, me pongo en contacto con gente que tiene información relevante que permita presentar el ‘cuadro completo’ a mi grupo de trabajo. Me reúno con mi grupo, presento el cuadro, discuto y obtengo reacciones e ideas, les doy forma a sus ideas. Juntos establecemos procedimientos y reglas generales y asignamos responsabilidades individuales. El grupo de trabajo fija metas y programas flexibles”.

La planeación es sólo un ejemplo, es un producto de esfuerzos de equipo, más que de habilidad individual. La habilidad que los gerentes necesitan y las personas que dirigen de acuerdo a otras teorías, es la de utilizar el esfuerzo de grupo o movilizar los esfuerzos de otros, mediante la interacción de equipo. En la operación de un equipo bien integrado, todas las opiniones tienen peso al momento de llegar a situaciones de decisión final.

ELECCION DE UN ESTILO GERENCIAL

“Si usted puede tener 9 de producción bajo el 9.1 y 9 bajo el 9.9, ¿porqué no tener el 9 de producción bajo el 9.1? ‘Es más sencillo y menos costoso’”. Unas palabras pueden ayudar como reacción a esta pregunta.

La respuesta es que puede ser posible, a corto plazo, "exigir" producción y tenerla, sobre una base de "los trabajadores son como máquinas". Pero a largo plazo, sin embargo, existen muchas razones de peso que indican que una alta producción no puede ser sostenida tan bien en el estilo 9.1 como puede lograrse bajo el 9.9.

Una es que la conducta gerencial bajo el estilo 9.1 crea resistencia y resentimiento. Esto enseguida conduce hacia la sindicalización de los miembros de la empresa (si no lo estaban) o la utilización de prácticas dilatorias de carácter sindical (si ya se tenía), con el fin de reducir su autoridad para emplear métodos coercitivos de producción. El crecimiento de los sindicatos en los Estados Unidos de Norteamérica en los últimos 75 años, es una demostración dramática de que los esfuerzos para obtener producción bajo el estilo 9.1 son intolerables contra los valores sociales de la sociedad moderna. La gente no puede ser "empujada" a actuar en el sentido literal del estilo 9.1 en la actualidad, excepto bajo las condiciones menos comunes.

Otras razones pueden esgrimirse para indicar que la alta producción no puede ser efectivamente lograda y mantenida bajo el estilo 9.1. como sucede con el 9.9. Estas dos, sin embargo servirán como punto de orientación y de base para escoger entre, al menos, estas posiciones de la Gráfica Gerencial.

Las habilidades involucradas para ir hacia el 9.9, son difíciles de lograr, y la teoría para integrar una producción efectiva a través de sanas relaciones humanas es compleja, tanto en su concepto como en su aplicación. Como un resultado, cuando las gerencias han tratado de salir de la posición 9.1 sin un entrenamiento adecuado en ciencias de la conducta, el movimiento ha tendido a derivar inconscientemente hacia la posición 1.9, y a estabilizarse en algún lugar alrededor de la posición 5.5, con un mayor énfasis en la preocupación por dar a la gente el sentimiento de seguridad.

JET	Aclara la naturaleza de los puestos, asegurando que cada uno de los miembros de la gerencia los entiendan claramente, permitiéndoles comentar sobre la descripción de sus compañeros y superiores.
MBO	Disminuye la tensión gerencial, tratando de que los objetivos organizacionales e individuales coincidan.
JE	Intenta que cada trabajador tenga la oportunidad de realizar un trabajo en su totalidad.
DC	Trata de que un grupo de trabajadores realicen un trabajo de manera completa.
MG	Expone teorías gerenciales enfocadas a las necesidades de producción y a las necesidades humanas dentro de una organización

TECNICAS ORIENTADAS AL ESTILO PERSONAL DE TRABAJO

Otras técnicas del D.O. son más profundas y ocurren a un nivel más personal. Se conocen con el nombre de Procesos de Consultoría. Sirven para ayudar a los grupos a entender, diagnosticar y mejorar su conducta. Convirtiéndolos en grupos capaces de usar sus propios recursos para resolver e identificar sus problemas interpersonales. Dichos recursos en ocasiones se ven obstaculizados por conflictos que ocurren a nivel subconsciente. Ocasionalmente que problemas de tipo laboral se vean bloqueados por problemas interpersonales (Gibson, 1985).

Otra técnica de este tipo es la Confrontación Directa, en la cual un tercero interviene para solucionar un conflicto interpersonal. Se debe usar esta aproximación sólo en circunstancias especiales y cuando ambas partes están dispuestas a someterse a dicha confrontación.

Una más es la de Desarrollo de Equipos, que tiene como objetivo el ayudar tanto a la ejecución de la tarea como a satisfacer las necesidades del individuo. Mediante esta técnica, las normas del grupo se aprecian más claramente. Como los miembros del equipos se encuentran en posición de confrontar problemas y dificultades, también son capaces de entender los roles individuales de cada miembro dentro del equipo y de entender (también) el rol del equipo y al interactuar con otros subsistemas del sistema cliente. Existen grupos especializados, uno en el diagnóstico y otro en el equipo en sí.

Finalmente, existe una serie de técnicas dirigidas a aclarar las percepciones grupales, es decir, cómo es que un grupo percibe al otro. Una de éstas es el modelo de Contingencias.

Consultoría de procesos Process Consultation (PC)

Schein (1988) la define como un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, entender y actuar sobre procesos que ocurren en el ambiente del cliente. Sirve para:

- 1) Aceptar responsabilidad por la idea y sentimientos propios.
- 2) Ser abierto a las ideas y sentimientos de otros y a los propios.
- 3) Experimentar con nuevas ideas y sentimientos.
- 4) Ayudar a otros a abrirse para experimentar sus ideas y sentimientos.

El Proceso de Consultoría se encarga de cinco áreas de la Organización:

• COMUNICACION

Se observa el lenguaje verbal y no verbal. Se usa la ventana de Johari. Se determinan los climas que ponen a la defensiva a los participantes o los ayuda a colaborar:

- Evaluativa vs. Descriptiva
- Control vs. Orientación al Problema
- Estrategia vs. Espontaneidad
- Superioridad vs. Equidad
- Certeza vs. Provisionalismo

• ROL DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Se identifica el papel de cada miembro dentro del grupo. Deben cumplir con dos funciones: una, la tarea en sí, y la segunda, el satisfacer las necesidades del grupo, de cada uno de sus miembros. Se pueden emplear cuestionarios breves para detectar la posición de los integrantes del grupo.

• SOLUCIONES DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES

El problema debe ser correctamente identificado y tomar una decisión al respecto. Y la decisión debe ser implementada.

• NORMAS DE GRUPO Y CRECIMIENTO

En un grupo donde se está por un periodo de tiempo más bien largo, se tiende a establecer normas de conducta.

• LIDERAZGO Y AUTORIDAD

Debe entender el consultor la conducta del grupo y los líderes potenciales.

TIPOS DE INTERVENCION

1. Intervenciones de Agenda.

- Cuestiones de atención directa a asuntos interpersonales
- Periodos de Análisis de procesos.
- Revisión de agenda y procesos de examinación
- Reuniones para procesos interpersonales
- Resultados conceptuales de tópicos del proceso interpersonal

Este tipo de intervenciones están diseñadas para hacer al grupo sensitivo a sus procesos internos y para generar interés en el análisis de estos procesos.

2. Retroalimentación

- Durante el análisis del proceso o el tiempo regular de trabajo.
- Después de las sesiones e individualmente.

3. Entrenamiento o consejo a los grupos o individuos.

4. Sugerencias estructurales referentes a:

- Miembros del grupo
- Modelos de comunicación o interacción
- Distribución del trabajo, asignación de responsabilidad y líneas de autoridad.

Intervención de una tercera parte Third-Party Intervention (TRI)

Esta técnica se centra en el aspecto interpersonal, en las disfunciones organizacionales producto de las relaciones sociales entre dos o más individuos en la misma organización. Este conflicto puede deberse a cuestiones del trabajo o meramente personales. La intervención del consultor para cada caso es distinta: en el caso de las cuestiones laborales debe ser de mediador y en los conflictos personales debe ser de solución de problemas y negociación.

El conflicto puede ser destructivo tanto para la Organización como para el individuo. Pero puede ser positivo también. Tiene un cierto costo y beneficio para los participantes y aquéllos con quienes están en contacto.

El conflicto tiene episodios:

1. Conflicto latente (condiciones)
2. Conflicto percibido (cognición)
3. Conflicto sentido (afecto)
4. Conflicto manifiesto (conducta)
5. Conflicto posterior al problema (condiciones)

Existen cuatro implicaciones básicas del modelo para Resolución del Conflicto:

1) Prevenir el inicio del conflicto mediante un claro entendimiento de los factores desencadenantes y después evitar o embotarlos cuando los síntomas ocurran.

2) Establecer límites de la forma del conflicto.

3) Centrarse en el conflicto mismo.

4) Intento por eliminar o resolver los aspectos básicos causantes del conflicto.

Las tácticas de intervención son:

a) Reunir información mediante una entrevista preliminar, da un conocimiento de la naturaleza y tipo de conflicto, los estilos de personalidad de los individuos involucrados, las presiones y la disponibilidad de éstos para resolver el conflicto.

b) Observación directa del proceso grupal.

Grupo-T T-Group (T-G)

El Grupo-T es una aproximación al entrenamiento de las relaciones humanas, que provee a los participantes con la oportunidad de aprender más de ellos mismos y de su impacto sobre otros y, en particular, para aprender cómo funcionar mejor o más afectivamente en una situación cara a cara. Intenta facilitar el aprendizaje en grupos pequeños, de 12 participantes aproximadamente (Cooper, 1971).

El nombre de Grupo-T surge de las investigaciones de Lippit, Kurt Lewin y Ralph White en 1947, cuando trabajaban en aspectos relacionados con el adiestramiento de laboratorio y los problemas de las organizaciones en el Laboratorio Nacional de Adiestramiento o NTL (National Training Laboratory).

A partir de estas investigaciones llegaron a la conclusión de que el adiestramiento en relaciones humanas enfocado a los sentimientos e intereses de los participantes, constituye frecuentemente un método pedagógico mucho más operante y poderoso que el de las conferencias (Margulies, 1974).

Los principales objetivos de un programa de Grupo-T son:

Objetivos para la persona misma

- Mejor percepción de los propios sentimientos y reacciones y del propio impacto en los demás.
- Mejor percepción de los sentimientos y reacciones de los demás y su impacto en uno mismo.
- Mejor percepción de la dinámica de las actuaciones de grupo.
- Cambio en las actitudes de uno mismo, de los demás y de los grupos.
- Aumento en las aptitudes interpersonales, es decir, mejores relaciones entre personas y grupos, con el fin de que sean relaciones más productivas y satisfactorias.

Objetivos del puesto que se desempeña

- Mejor percepción del propio papel organizador, de la dinámica de las organizaciones, de la dinámica de los sistemas sociales de mayor magnitud y de la dinámica del proceso de ambos en uno mismo, en grupos pequeños y en la empresa.
- Cambio de actitud respecto de las propias funciones, de las de los demás y de las relaciones organizadoras.

Objetivos de la función de la organización

- Mejor percepción de actitudes mutables, relativas a problemas concretos de la organización, existentes en grupos interdependientes; y en este aspecto, mejores aptitudes para el trato entre personas.
- Perfeccionamiento organizador gracias al adiestramiento en las relaciones de grupos.

El Grupo-T tiene algunas diferencias que lo distinguen de la discusión convencional en grupo:

1. Está orientado hacia el proceso más que al contenido, es decir, interesa más el nivel sentimental de la comunicación que el informativo o conceptual. Se hace énfasis en el aquí y ahora de la conducta y en los temas grupales.

2. El entrenamiento no está estructurado en la manera convencional. Los individuos deciden de qué van a hablar, qué problemas van a tratar y qué medios van a usar para alcanzar sus metas. Nadie les dice cómo deben actuar o de qué hablar. Esta falta de dirección provoca que cada quien actúe de acuerdo a su manera particular de ser: algunos guardan silencio, otros son agresivos, hay quienes tienden consistentemente a iniciar una discusión o bien intentan estructurar el procedimiento. Con la ayuda de los asesores, estas aproximaciones se convierten en el punto focal para la discusión y el análisis. Estos asesores o entrenadores dirigen la atención hacia eventos o conductas en el grupo mediante intervenciones en forma de interpretaciones tentativas que consideran puede ser información útil para el estudio.

3. El corazón del Grupo-T es encontrado en grupos pequeños, en los que se les permite un alto grado de participación, involucramiento y libre comunicación. El involucramiento intenso con el grupo es una característica esencial de estos programas y es una ventaja para producir los cambios finales de actitud y conducta de los participantes.

Argyris manifiesta (en Bernal, 1972) que los participantes en Grupos-T deben poseer:

1. Un "Yo" relativamente firme, que no se deje vencer por conflictos internos.

2. Defensas suficientemente bajas que permitan a la persona oír lo que otros dicen.

3. Aptitud para transmitir los pensamientos y sentimientos, con el mínimo de deformaciones.

La consecuencia de esta tamización es que la incidencia de fracasos en un Grupo-T es menor a la presentada en las empresas en general. Además, los facilitadores del D.O. están capacitados para prestar ayuda y protección adecuada a los participantes con pocas aptitudes para asimilar y aprender la retroalimentación. Asimismo, los miembros del grupo tienden a ser susceptibles a las necesidades emotivas de los otros miembros y acceder en su ayuda cuando notan que alguno de ellos experimenta sufrimiento. Esta ayuda se estimula de una manera explícita en el adiestramiento de laboratorio.

La duración de estos programas de Grupo-T varía de unas horas hasta dos o tres semanas, dependiendo de las necesidades y objetivos que se pretenden descubrir.

Este laboratorio de relaciones humanas ha sido muy difundido, encontrando aceptación en algunos casos y hostilidad en otros. Sus detractores consideran que no a todas las personas les agradan las relaciones intensamente personales de laboratorio, manejando sus emociones y valores. Aunque sus defensores opinan que una evaluación basada en estos aspectos no es suficiente, ya que aporta otro tipo de aprendizaje y autoconocimiento para el individuo sobre él mismo y su interacción con los demás.

GRUPOS DE SENSIBILIZACION

Estos son grupos de adiestramiento en reacciones a estímulos (sensibilidad). Empieza haciendo el adiestrador unos cuantos comentarios acerca de su propia actuación: diciendo que él está para ayudar; que el grupo llevará el control de la orden del día; que él deliberadamente evitará asumir el papel de director, aunque tal vez intervenga como tal y como participante de vez en cuando, etc.

Los factores de aprendizaje son la conducta, sentimientos y reacciones propios. Se trabaja con experiencia afectiva, generando una terminología común. Generalmente, estos grupos se constituyen con participantes que no se conocían previamente y que no son parte de la misma empresa u organización (Margulics, 1974).

CAPITULO 3

DESARROLLO DE EQUIPOS

El Team Building o Desarrollo de Equipos creció en el área de la dinámica de grupos en la Psicología Social, incorporando mucho de la teoría e investigación de grupos pequeños y el enfoque usado en los Grupos-T.

Al principio se enfatizó la interacción y relación entre la gente. Siendo consistentes al mismo tiempo con la orientación administrativa. Durante 1950 y 1960, la teoría de la administración estuvo centrada en los trabajos de McGregor, Likert y Blake y Mouton. Trabajos en los que se enfatizan las ventajas de la administración participativa sobre las aproximaciones más tradicionales y autoritarias. Entonces, los administradores empezaron a cuestionarse sobre cómo cambiar hacia esta aproximación participativa.

La metodología disponible en aquella época para ayudar en la transformación de la administración tradicional a participativa eran los Grupos-T, los grupos de sensibilización, los grupos de encuentro o grupos básicos. Su objetivo era ayudar a los participantes a examinar el proceso grupal, la experiencia del grupo en la solución de problemas, compartir abiertamente información, establecer un clima altamente cohesivo y construir normas de acción compartida y colaboradora. Estos grupos centrados en el proceso fueron llevados a cabo, normalmente, en grupos donde los participantes no se conocían y se centraban fuertemente en el examen de "el Aquí y el Ahora", resultado de la retroalimentación de cómo se experimentaban los miembros del grupo entre ellos mismos.

Dado que la metodología del Grupo-T era conocida como una de las más efectivas, la eligieron para la implementación de las ideas de la administración participativa, cambiando, por ejemplo, de la Teoría X a la Y de McGregor o del cuadrante 1.9 al 9.9 de Blake y Mouton.

Desafortunadamente, el Grupo-T que había tenido tanto éxito en grupos heterogéneos obtuvo resultados mezclados al aplicarse en grupos homogéneos (Ver Figura 3), esto es, grupos compuestos por personas que trabajaban

juntas, por varios años y en el mismo departamento (Bernal, 1972). Los problemas que se encontraron fueron dos básicamente:

1. Ya que el Grupo-T estaba centrado en "el Aquí y el Ahora", no se consideraba la experiencia pasada del trabajo del grupo.
2. Los grupos heterogéneos se deshacían y no se volvían a reunir como tales, mientras que en los grupos homogéneos o de trabajo la unidad seguía intacta después de las sesiones y la gente tenía que continuar siendo responsable de los compromisos adquiridos en el grupo.

Los que aplicaban los Grupos-T en las organizaciones fueron ganando experiencia y descubrieron que en las organizaciones no sólo era necesario retroalimentar a la gente, sino también desarrollar un trabajo de unidad más efectivo, colaborador, solucionador de problemas, con trabajo por hacer y metas que alcanzar.

Lentamente, la metodología del Grupo-T se fue centrando, definiendo un proceso de capacitación para un grupo de personas interdependientes, en trabajo colaborador y procesos de solución de problemas.

El Team Building es un proceso humano, que involucra sentimientos, actitudes y acciones, es decir, tanto procesos sociales como de la tarea.

El cambio más significativo para el concepto de Desarrollo de Equipos ha sido el énfasis en ayudar a los equipos a obtener resultados, es decir, a hacer el trabajo. En un programa de Desarrollo de Equipos se le pone atención a:

1. Cómo trabaja la gente junta (proceso social).
2. Cómo se hace el trabajo (tarea).

Tanto el proceso social como el proceso de la tarea son importantes para el éxito del equipo.

CUADRO DE DIFERENCIAS ENTRE TIPOS DE GRUPO

T. GROUP	TEAM BUILDING
<p>1.— Es básicamente un grupo de extraños.</p> <p>2.— La norma es trabajar con información "de Aquí y Ahora".</p> <p>3.— Los miembros son responsables entre sí como participantes.</p> <p>4.— El grupo se forma solamente para la circunstancia del entrenamiento.</p> <p>5.— Todos los miembros operan en el grupo sobre bases iguales.</p> <p>6.— El grupo tiene el poder de otorgar recompensas y castigos.</p> <p>7.— La agenda del grupo es intra e interpersonal.</p> <p>8.— El grupo se desarrolla como una micro sociedad.</p> <p>9.— Toda la acción tiene lugar en el grupo.</p> <p>10.— La realidad es medida considerando los sentimientos que existen dentro del grupo.</p> <p>11.— Son tradicionalmente voluntarios.</p>	<p>1.— El grupo ha tenido o tendrá una existencia en común. Puede tener historia previa.</p> <p>2.— Se trabaja con información pasada y futura.</p> <p>3.— La responsabilidad existe también en un sistema más grande.</p> <p>4.— El grupo se ha reunido no sólo por razones de entrenamiento.</p> <p>5.— Los miembros tienen diferentes autoridades, status, poder y responsabilidades.</p> <p>6.— El poder para poder recompensar y castigar no está distribuido en forma igual y los controles por lo general son externos en el grupo.</p> <p>7.— La agenda está relacionada con asuntos enfocados en la tarea. Los asuntos personales e interpersonales son relevantes solamente en cuanto afectan la tarea.</p> <p>8.— Requiere entendimiento de la Organización de la cual el grupo es sólo una parte.</p> <p>9.— Es posible que se formen subgrupos o una actividad constante está siempre ocurriendo fuera del grupo.</p> <p>10.— La realidad es medida considerando los factores existentes en el resto de la Organización y los sentimientos son sólo parte de la información.</p> <p>11.— Es dudoso el que una actividad auspiciada por la Organización y enfocada al mejoramiento del trabajo pueda ser vista como voluntaria aunque así lo intentasen la Gerencia o el Consultor.</p>

FIGURA 3

Beckhard (1988) considera que los equipos de trabajo deben conocer el acuerdo que tienen como grupo y lo que pretenden, para lograrlo es necesario:

A. Establecer metas o prioridades.

B. Analizar la manera como se ejecuta el trabajo.

C. Examinar el modo como está trabajando el grupo, sus procesos, normas, decisiones tomadas, comunicación, etc.

D. Examinar las relaciones entre la gente que está haciendo el trabajo.

Ahora bien, un equipo es una colección de gente que debe confiar en la colaboración del grupo, si cada miembro va a experimentar y ser parte de los sucesos y el logro de las metas fijadas.

McGregor menciona (en Dyer, 1987) las siguientes características para un trabajo efectivo en Equipo:

1. La atmósfera tiende a ser informal, cómoda y relajada.

2. Hay discusión referente a la tarea, discusión en la que todos eventualmente participan.

3. La tarea y los objetivos del grupo son entendidos y aceptados por sus miembros.

4. Los miembros se escuchan.

5. Hay desacuerdos. Las razones son cuidadosamente examinadas y el grupo trata de resolver las diferencias en lugar de dominar al que no está de acuerdo.

6. La mayoría de las decisiones son logradas por consenso, en el que es claro que todo mundo está en acuerdo general y con deseos de seguir adelante.

7. La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda.

8. La gente es libre de expresar sus sentimientos, así como sus ideas, tanto del problema como de la operación del grupo.

9. Cuando la acción es decidida, los objetivos se definen claramente y se aceptan.

10. El líder no domina al grupo, por el contrario, facilita el que los participantes expresen sus dudas e ideas.

11. El grupo es consciente de su propia operación.

Para formar un equipo de trabajo se necesita hacer un buen diagnóstico de las condiciones que afectan al equipo y la clase de problemas a los que se enfrentan. Los factores críticos para la formación de un grupo productivo son:

A. El jefe tiene un interés personal en que cada uno de los integrantes consiga sus objetivos.

B. Se enorgullece del logro del grupo.

C. Ayuda al grupo a establecer sus propias condiciones de trabajo.

D. Retroalimenta la actividad de sus colaboradores.

E. El grupo se enorgullece de sus propios logros y se siente satisfecho cuando otros se interesan por lo que hicieron.

F. No se sienten presionados para cambiar.

G. Antes de hacer un cambio, el grupo es consultado.

H. El grupo desarrolla un sentido de confianza y calidez.

Dyer (1987) propone que se puede aplicar el Team Building exitosamente en las siguientes situaciones:

1. Pequeñas reuniones al principio de cada día o cada encuentro. Estas reuniones pueden durar unos minutos, pero le da al equipo la oportunidad de preguntar: ¿todos entendimos la tarea del día?, ¿alguien tiene algún problema?, ¿quién necesita ayuda específica? Aunque es poco el tiempo, el proceso se centra en ayudar al equipo a empezar correctamente el día.

2. Juntas de inicio para tareas temporales o proyectos de corta duración.

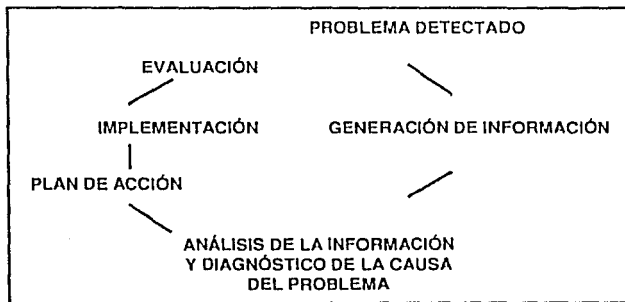
3. Reuniones de emergencia. Estas son convocadas rápidamente para tratar una emergencia, un problema o un trabajo recibido recientemente. Es importante reunir al equipo para tomar las decisiones y acciones a seguir.

4. Trabajo semiautónomo de equipos recientemente formados. Se pone en práctica cuando el trabajo de equipo tiene una gran autonomía en sus acciones y necesita algún tipo de capacitación en desarrollo de equipos o habilidades específicas.

5. Para rediseñar organizaciones. Cuando una organización experimenta una sobrecarga de trabajo, dificultades en la toma de decisiones, problemas en relaciones laterales o problemas en el flujo de información y horario, existe una gran variedad de posibilidades para rediseñar, para crear nuevos equipos o fuerzas de trabajo o formar mejores unidades de ejecución. El Team Building es ciertamente un método importante para mejorar la organización.

El Team Building (Desarrollo de Equipos) es un método de intervención usado para mejorar las relaciones de trabajo que afectan el cumplimiento de una tarea. Su propósito es facilitar el trabajo del equipo para hacerlo más efectivo y mejorar su ejecución. Sus metas específicas incluyen el establecer objetivos y prioridades, analizar la manera cómo el grupo realiza su trabajo, examinar las normas del grupo y los procesos de comunicación, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales que se dan en el interior del grupo. Conforme cada una de estas metas es alcanzada, el grupo tiene la oportunidad de reconocer explícitamente las contribuciones positivas o negativas, de cada uno de sus miembros.

Este método (Dyer, 1987) se representa esquemáticamente de la siguiente manera:



PROBLEMA DETECTADO

Empieza con una preocupación, problema o síntoma que hace a la gerencia analizar las necesidades de su grupo tanto como la efectividad del mismo. Estos síntomas o condiciones que provocan la necesidad de cambio son:

- Pérdida de producción.
- Quejas del staff.

- Evidencia de conflictos u hostilidad entre los miembros de la organización.
- Confusión acerca de asignaciones, relaciones poco claras o información perdida.
- Decisiones mal entendidas o mal llevadas a cabo.
- Apatía y pérdida de interés e involucramiento entre los miembros del equipo.
- Pérdida de iniciativa, imaginación e innovación para resolver problemas complejos.
- Inefectividad de las reuniones de trabajo, hay poca participación y las decisiones son poco exitosas.
- Necesidad de trabajo en equipo.
- Alta dependencia.
- Reacciones negativas del gerente.
- Quejas del usuario acerca de la calidad del servicio.
- Incremento del costo.

Estos síntomas son causados por dos factores:

1. Dificultades entre los miembros del grupo y el líder.

En este punto el problema es cómo maneja el líder las diferencias con el grupo. Las reacciones que se presentan son las de hacer lo que él dice, ser dependiente, sin conflicto pero sin creatividad y verdadero involucramiento. O bien, los miembros del equipo pueden estar de acuerdo con él en público, pero en privado se resisten a aceptar las disposiciones tomadas por él. También puede haber resistencias abiertas, peleas y desacuerdos, que finalmente llevan a conflictos y a decisiones autócratas y pérdida de confianza por parte del grupo.

Los gerentes, en términos generales, son poco funcionales cuando tienden a ser insensibles, arrogantes, no cumplen sus compromisos, presionan y su comportamiento no es abierto. Por lo que son incapaces de delegar y formar a su equipo de trabajo.

2. Dificultades entre miembros del equipo.

Esta situación se refiere a peleas, disgustos, conflictos personales, filosofías,

metas y valores diferentes. Todo lo cual nos indica problemas de comunicación entre los integrantes del equipo.

Un elemento necesario en la decisión de proceder en la utilización de este método es que el equipo establezca objetivos conjuntamente con el gerente y el consultor.

GENERACION DE INFORMACION

En este paso se reúne información utilizando técnicas tales como: entrevistas con los integrantes del equipo y con el gerente, encuestas o cuestionarios y observación.

En el caso de las entrevistas, el consultor puede orientarlas siguiendo preguntas como:

- ¿Por qué tienen estos problemas?
- ¿Por qué no es tu equipo tan efectivo como quisieras?
- ¿Qué te gusta de cómo hacen las cosas ahora?
- ¿Qué te gustaría cambiar?
- ¿Qué cambios harías para incrementar tu efectividad?
- ¿Cómo pueden ser más efectivos como grupo?

Estas entrevistas pueden ser realizadas individualmente y dar a conocer la información solamente al gerente o bien puede realizarse una reunión para que los participantes identifiquen los problemas cercanos que tienen y pueden resolver.

Para ejemplificar los cuestionarios anexamos dos: uno referente al Acuerdo-Desacuerdo de una situación y la Escala de Desarrollo Grupal de Dyer.

Cuestionario de Acuerdo-Desacuerdo

Instrucciones: Lee cada párrafo cuidadosamente y verifica si estás de acuerdo (A) o en desacuerdo (B) en cada oración anotando la letra correspondiente en el paréntesis de la columna I, tómate cinco minutos para hacerlo. Después en grupo traten de acordar o desacordar tranquilamente una respuesta para cada oración escribiendo la letra elegida en el paréntesis de la columna G.

- | | I | G |
|--|----------|----------|
| 1. Una preocupación básica para todos los miembros del grupo es establecer una atmósfera en donde todos sean libres para expresar sus opiniones. | () | () |
| 2. En un grupo con un líder fuerte, un individuo puede lograr mayor seguridad personal que en un grupo donde el líder sea más pasivo. | () | () |
| 3. Hay ocasiones en que un integrante del equipo debe hacer lo que piensa es correcto, sin importar lo que haya decidido el grupo. | () | () |
| 4. Los miembros deben ser convocados a reuniones para establecer metas de grupo y discutir los problemas del equipo. | () | () |
| 5. Hay ocasiones en que los métodos democráticos del grupo deben ser abandonados para resolver problemas prácticos. | () | () |
| 6. A largo plazo, es importante usar métodos de involucramiento y participativos, en lugar de lograr resultados específicos por otros medios. | () | () |
| 7. En ocasiones es necesario cambiar a la gente en la dirección que piensas es la correcta, aunque ellos no estén de acuerdo. | () | () |
| 8. En ocasiones, es necesario ignorar los sentimientos de algunos miembros del grupo para lograr la decisión grupal. | () | () |
| 9. Cuando los líderes están haciendo su mayor esfuerzo, uno no debería criticarlos abiertamente o encontrar faltas en su conducta. | () | () |

- | | I | G |
|--|----------|----------|
| 10. Las reuniones serían más productivas si el líder dijera rápida y directamente lo que quiere que el grupo haga. | () | () |
| 11. Cuando una persona promedio ha alcanzado la madurez, es casi imposible para él mejorar sus habilidades en la participación grupal. | () | () |
| 12. Los intereses del grupo se pierden cuando se considera la opinión de cada uno de los miembros del grupo antes de tomar una decisión. | () | () |
| 13. El trabajo en equipo mejora cuando el líder es cuidadoso para escoger amigos como miembros del equipo. | () | () |
| 14. Un equipo no es más fuerte que su integrante más débil. | () | () |
| 15. A largo plazo, es más productivo reemplazar a un miembro inefectivo que tratar de corregirlo. | () | () |
| 16. Una vez que el equipo establece su estilo de trabajo, es casi imposible cambiarlo. | () | () |
| 17. Cuando un grupo tiene un nuevo líder, el modelo completo del equipo cambia. | () | () |
| 18. Un integrante fuerte del equipo puede sostener al equipo completo y mejorar su actuación. | () | () |
| 19. La condición más importante en un programa exitoso es el nivel de motivación del líder del equipo. | () | () |
| 20. Para convertirse en un equipo efectivo realmente, los miembros deben tener un lazo personal que los vincule. | () | () |

Escala de Desarrollo Grupal

Instrucciones: En cada oración anota la opción que mejor refleje tu situación en el grupo.

1. ¿En qué medida me siento realmente parte del equipo?

1	2	3	4	5
Completamente	La mayor parte del tiempo	Solo algunas veces	Generalmente fuera, salvo algunas excepciones	No soy parte del equipo

2. ¿Qué tan seguro es en este grupo ser uno mismo?

1	2	3	4	5
Seguro de mí mismo, el grupo no toma mis errores en mi contra	La mayoría me aceptaría, salvo algunas personas	Soy cuidadoso con lo que hago o lo que digo en el grupo	Temeroso acerca de ser yo mismo	No se puede ser uno mismo en este grupo

3. ¿En qué medida me siento aislado, es decir, con pensamientos privados, reservas, sentimientos no expresados y opiniones no comentadas?

1	2	3	4	5
Casi completamente aislado	Aislado algunas veces	Ligeramente más libre y expresivo que aislado	Libre y expresivo	Casi completamente libre y expresivo

4. ¿Qué tan efectivos somos como equipo para generar ideas, opiniones e información para tomar decisiones?

1	2	3	4	5
Muy efectivos	Efectivos	Algunas veces efectivos, otras no tanto	Poco efectivos	Inefectivos

5. ¿En qué medida las metas del grupo tienen sentido para ti?

1	2	3	4	5
Siempre	Muy frecuentemente	Frecuentemente	En ocasiones	Ocasionalmente

6. ¿Qué tan bien trabaja el equipo en sus tareas?

1	2	3	4	5
Muy bien	Bien	Regular	No tan bien	Mal

7. Nuestra planeación y la manera cómo opera el equipo están muy influenciados por:

1	2	3	4	5
1 ó 2 miembros	Un grupo de integrantes	Algunos miembros y algunos grupos	La mayoría	Todos

8. ¿Cuál es el nivel de responsabilidad para trabajar en el equipo?

1	2	3	4	5
Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo

9. ¿Cómo se manejan los conflictos en el equipo?

1	2	3	4	5
Se niegan	Reconocidos pero no resueltos	Reconocidos, se tratan de solucionar pero fuera de la reunión	Intentos por resolverlos en equipo	Se reconocen y se trabaja en ellos

10. ¿Cómo reporta la gente al líder del grupo?

1	2	3	4	5
Domina y la gente tiene miedo	Controla y la gente está de acuerdo	A veces cede, a veces es exigente	Preguntan y pueden influir en la decisión del líder	Todos participan y respetan al líder

11. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar el funcionamiento del grupo?

ANÁLISIS DE INFORMACION Y DIAGNOSTICO DE LA CAUSA DEL PROBLEMA

A partir de la información obtenida, el consultor procede a analizarla, determinando la naturaleza del problema y los cambios necesarios para solucionar la situación

El Team Building se aplica si el diagnóstico encuentra una o más de las situaciones mencionadas a continuación:

- Problemas de trabajo con el jefe.
- Comunicación pobre: gente con miedo de hablar o escuchar.
- Pérdida de confianza entre el jefe y sus colaboradores o entre éstos.
- Decisiones tomadas al margen de la opinión de la gente o bien que no las entienden.
- La creencia de que el realizar bien el trabajo no es reconocido ni recompensado.
- No se alienta ni promueve el trabajo en equipo.

El Team Building se diseña a partir de las necesidades detectadas. Se le proporciona la información al gerente y se decide si se procede con este método o no. En caso afirmativo, se inicia la elaboración del plan de acciones a seguir y se le informa a los participantes lo que van a hacer y para qué lo van a hacer.

PLAN DE ACCION

Esta etapa incluye una Primera Sesión con el objeto de desarrollar planes de acción claros para cambiar y mejorar los procesos que emplea el equipo a

medida que alcanza sus metas de trabajo, así como planificar actividades de seguimiento al término de la reunión.

Esta sesión normalmente se inicia con una reexposición y discusión de los objetivos convenidos y con una exploración de los datos reunidos con atención específica a los problemas, las cuestiones o las áreas generales en que el equipo necesita mejorar su rendimiento. Las actividades siguientes deben ser diseñadas para enfrentarse a aquellos problemas que necesitan ser discutidos a fin de producir una solución efectiva de problemas.

En esta sesión se debe incluir:

1. Generar compromiso de la gente para participar en el programa.

2. Manejar las resistencias del equipo.

3. Establecer la agenda de la sesión:

- Metas
- Planeación estratégica
- Expectativas
- Toma de decisiones
- Organización
- Clima de confianza y apoyo
- Debilidades y fortalezas
- Problemas actuales

4. Calendario de trabajo

En esta sesión el consultor necesita generar información relevante, permitir que la gente decida libremente e informados, compromisos, objetivos claros, clima de confianza, identificación de las diferencias y que cada participante tenga claro su rol en la unidad de trabajo.

Esta sesión dura dos o tres días y se hace fuera del lugar de trabajo.

El consultor debe considerar las siguientes fases en el desarrollo de la sesión:

1. Identificación de los problemas grupales
2. Análisis de la información.
3. Proceso de solución de problemas
4. Retroalimentación.
5. Planeación de acciones.
6. Planificación del seguimiento.

IMPLEMENTACION

A partir de las acciones planeadas, el equipo se reúne una vez al mes o más dependiendo de las necesidades del grupo para verificar que los compromisos contraídos se cumplan y se habilita a las personas en las áreas que sea necesario mejorar. Incluyendo liderazgo, comunicación, toma de decisiones, variables organizacionales, relaciones interpersonales, etc.

En estas reuniones el equipo examina el grado en que los planes de acción han sido implantados, las dificultades enfrentadas y el apoyo que han necesitado para instrumentar efectivamente sus planes.

EVALUACION

Durante las reuniones programadas se va evaluando cómo han contribuido los planes de acción implantados a la operación del equipo y a los puntos programados para mejorarse. Los planes convenidos pueden generar nuevos planes de acción, derivados de lo aprendido hasta ese momento. Modificando los que han funcionado poco y ampliando los que reportan buenos resultados.

El programa termina cuando el grupo aprende a funcionar como tal y el gerente está habilitado para continuar con el desarrollo grupal sin ayuda externa.

CASO PRACTICO

En 1989, en una institución bancaria se llevó a cabo un programa de intervención de Team Building (Desarrollo de Equipos).

El programa se realizó en una sucursal de dicha institución, ubicada en una zona industrial al norte del Distrito Federal, por lo que los movimientos diarios en la misma arrojaban grandes cantidades de dinero en documentos y en efectivo. Sus objetivos como organización eran: captar clientes y recursos monetarios, colocar créditos en personas físicas y morales, ser competitivos y otorgar servicio a la clientela.

Sin embargo, se empezaron a reportar una serie de problemas que obligaron al gerente de la sucursal a pedir apoyo a la Subdirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, con la idea de resolver la situación conflictiva prevaleciente.

El primer paso fue determinar la naturaleza del problema y, por ende, la técnica a emplear.

La sucursal se componía por tres niveles: operativo (cajeros), supervisores y gerentes. El grueso de la población eran los cajeros que se agrupaban por áreas: inversiones, control, mostrador y cajas. Cada área cuenta con un supervisor y existe un gerente y dos subgerentes de área. El total de personas laborando en dicha sucursal era de 50.

En mayo de 1989 se efectuaron una serie de entrevistas con el gerente de la sucursal reportando los siguientes problemas:

- Ausentismo
- Irresponsabilidad
- Inducción deficiente
- Baja calidad en el trabajo
- Nivel de compromiso variable
- Alto índice de incapacidades

- Formación de subgrupos
- Comunicación deficiente entre superiores y subordinados

A los supervisores y al personal operativo se les aplicó un cuestionario, resuelto de manera anónima, para que manifestaran abiertamente sus apreciaciones sobre su ambiente de trabajo.

Con la información de estos cuestionarios se detectaron los siguientes puntos:

- Poco compromiso con la tarea
- Personal de nuevo ingreso con poco interés en el trabajo
- Búsqueda de status
- Falta de motivación
- Interacción insuficiente
- Carencia de apoyo
- Necesidad de criterios laborales
- Falta de respeto
- Necesidad de definir funciones
- Establecimiento de nuevos procedimientos

Cabe mencionar que en la época en que se llevó a cabo la intervención, la Banca estaba nacionalizada y la situación de la institución en cuanto a sueldos y prestaciones se veía afectada.

También fue necesario conocer las características generales de los miembros del grupo: edad, escolaridad, puestos ocupados, antigüedad en el grupo y en la empresa, etc.

Así como determinar la estructura formal del grupo: puestos, subgrupos, jerarquías, normas y procedimientos, políticas, funciones y actividades de cada puesto, etc. Para efectuar este punto se realizó análisis de puestos (IAY) de los puestos tipo. Por ejemplo, las funciones de un Gerente de Sucursal Urbana son:

- Vigilar y controlar el servicio a clientes.
- Promover entre la clientela el paquete de servicios.
- Analizar los estudios financieros y la documentación fuente para solicitud de crédito.
- Revisar la cartera de clientes de crédito.
- Verificar la información administrativa y contable.
- Supervisar a los funcionarios.

A través de la recopilación de información, las entrevistas y los cuestionarios aplicados se diagnosticó que era necesario mejorar las relaciones de trabajo para que se llevara a cabo eficientemente el logro de la meta, es decir, mejorar el trabajo en equipos y desarrollar sus aptitudes. Por lo que la técnica de intervención elegida fue la de Desarrollo de Equipos (Team Building), diseñándose un programa de intervención, integrado por tres fases y cuyo objetivo general fue el crear las condiciones necesarias y las habilidades requeridas para que un grupo fuera altamente eficaz y eficiente, con un alto grado de satisfacción.

PRIMERA FASE

En esta etapa se realizó la Primera Sesión para definir con claridad los objetivos y las expectativas de los miembros del grupo. Y para buscar el compromiso con cada uno de los miembros, con el grupo, el programa y el facilitador.

La Primera Sesión tuvo una duración de 24 horas se realizó en forma de retiro, en Cocoyoc y durante el fin de semana

La Primera Sesión quedó estructurada de la siguiente manera:

TEMA	DURACION	PONENTE
1. Teoría de los grupos, dinámica de grupos.	2 hrs.	Instructor
2. Dinámica vivencial de solución de problemas y toma de decisiones para evaluar la efectividad del grupo.	2 hrs.	Facilitador
3. Evaluación de la eficacia del grupo.	1 hr.	Facilitador
4. Autoevaluación de los procesos del grupo.	1 hr.	Facilitador
5. Teoría sobre feedback, cambio y mejoramiento.	2 hrs.	Instructor
6. Feedback del facilitador al grupo, consultoría de procesos.	1 hr.	Facilitador
7. Diseño de modelo ideal de grupo.	2 hrs.	Facilitador
8. Sesión de aplicación de técnicas de detección de problemas.	3 hrs.	Instructor y Facilitador
9. Nuevamente dinámica vivencial de solución de problemas para poner en práctica lo aprendido previamente.	2 hrs.	Facilitador
10. Autoevaluación de efectividad del grupo.	1 hr.	Facilitador
11. Cierre del evento.		

El criterio de evaluación final consistió en que cada miembro del grupo fuera capaz de funcionar como facilitador del equipo de trabajo.

SEGUNDA FASE

En esta etapa se realizaron tres reuniones, la primera de ellas tuvo lugar dos semanas después de la Primera Sesión y en ella se establecieron las normas de trabajo y se propusieron soluciones concretas a la conflictiva detectada. En ella se obtuvo:

- Unificación de criterios
- Respeto a la jerarquía
- Participación activa
- Propuestas por escrito
- Compromiso para expresarse libremente

Dos semanas después tuvo lugar la segunda reunión, en la que se fijaron las tareas, se establecieron los procedimientos de trabajo, hubo consenso en la toma de decisiones, se definieron responsabilidades, esto es, alcances y limitaciones de cada puesto, comunicación abierta y fluida y control del desarrollo de los nuevos procedimientos y programas de incentivación planeados.

La tercera reunión tuvo lugar dos meses después y en ella se definieron los conceptos de productividad, comunicación, integración y colaboración y se generaron compromisos por área.

Las definiciones manejadas fueron las siguientes:

Productividad

Es una medida de logro, especialmente en un trabajo que requiere de alguna originalidad o adaptabilidad. Es el margen que compara las unidades de insumo con las producidas.

Es, también, la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo. Si se tiene una mayor producción con los mismos insumos, la productividad mejora. Del mismo modo, si se usa un menor número de insumos para la misma producción, la productividad también mejora.

En términos muy amplios, nos podemos referir a la productividad como una cualidad de la conducta de una persona que la conduce a su propio desarrollo y a la de los grupos sociales y personas con las que está identificada.

Comunicación

Es un intercambio de mensajes y la transferencia de información y comprensión de una persona a otras.

La comunicación se da en redes y tiene múltiples vías, es un aspecto básico dentro de cualquier ámbito. Repercute en buenas relaciones, que son el pilar del rendimiento y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores a la institución.

Es necesario el uso de la creatividad, la imaginación y la emoción para hacer posible la comunicación de ideas y significados.

El proceso de comunicación supone siempre dos personas: el emisor y el receptor, y, puesto que no implica sólo la transmisión de mensajes, sino principalmente su comprensión, aun cuando el receptor tome forma colectiva, el proceso tiene lugar en cada individuo por separado, aunque no independientemente de los demás. La más correcta comprensión entre dos personas requiere, además de una actitud receptiva o cooperadora por parte del receptor, la selección del emisor de los símbolos que se traducirán en el significado más preciso para aquél, lo que supone conocerlo y tener con él un cierto grado de identificación.

Un flujo de comunicación efectivo contribuye de un modo general a la capacidad de una organización para funcionar eficientemente. Por otra parte, el recibir y el dar información favorece el desarrollo individual de los miembros de la organización y aumenta su sentido de valor personal. Por el contrario, el carecer de información y verse privado de la oportunidad de ofrecer a los demás la experiencia y el conocimiento propios, disminuye aquel sentido y tiene consecuencias negativas de diversos tipos para la organización (Vázquez, 1966).

Integración

Es el proceso (o resultado) de combinar y unificar partes dentro de un todo; la producción de unidades de un orden superior. Es un término más estricto que asociación, coordinación u organización.

Es una condición en la cual todas las partes actúan armoniosamente o como unidad.

Implica un buen grado de cohesión y que los miembros estén dirigidos hacia objetivos comunes. Además, un grupo bien integrado ofrece la posibilidad de un desarrollo adecuado (English, 1977).

Colaboración

Etapa, aparte de la mera aceptación de las condiciones necesarias para la actividad en común (que es COOPERACION), en la cual aparece sensibilidad hacia las necesidades de otra persona. Ejemplos de esto son:

— Ayudar a un compañero a checar el origen de un error, ya sea en el corte de caja o en la transmisión.

— Que los cajeros entreguen constantemente a los de control sus pagos y recibos, con el propósito de que al final del día no se les acumule el trabajo.

— Presentar documentos para autorizar a un superior en el momento oportuno.

Los compromisos generados por área fueron:

Gerencia

1. Cumplir con nosotros mismos.
2. Integrarnos con las demás áreas.
3. Tener la voluntad de colaborar con todo el personal.

Inversiones

1. Respeto mutuo.
2. Saber valorar la importancia de cada puesto.
3. Tener comunicación entre compañeros.
4. Saber aceptar nuestros errores positivamente y no tomarlo como una agresión personal.

Control



Mostrador

1. Tener disponibilidad e iniciativa para conocer las funciones de las diferentes áreas.
2. Informar de los cambios que se originen en nuestro departamento.
3. Aceptación de las críticas constructivas.
4. A seguir trabajando con el mismo entusiasmo.

Cajas

1. Comprensión de las demás áreas.
2. Cooperación hacia los demás departamentos:
 - a) Rectificar las remesas.
 - b) Tener disposición en aprender las demás áreas.
 - c) Sacar las órdenes de pago como van llegando.

- d) Saber respetar la individualidad.
 - e) Sacar el dinero a tiempo.
 - f) Romper la barrera de la incomunicación.
 - g) Que haya unión entre los compañeros al cien por ciento.
3. Poner más esmero en el trabajo.
 4. Regalar una sonrisa y un saludo al cliente y a los compañeros.

En esta tercera reunión se detectaron cambios positivos como: no favoritismo, mayor comunicación entre supervisores y personal operativo, posibilidad de expresarse y mayor cooperación.

A nivel gerencial se encontró falta de motivación, dificultad para colaborar con el resto del personal y falta de comunicación.

Las expectativas del personal, en términos generales, fueron mayor libertad laboral, mejor comunicación y organización de convivios.

TERCERA FASE

Finalmente, después de tres meses de haber tenido lugar la tercera reunión, se llevó a cabo una sesión de seguimiento con el objeto de verificar si los objetivos generados se habían cumplido y para reafirmar el sentido de participación e involucramiento de cada uno de los miembros del grupo de trabajo.

Para ello se pidió a cada área que evaluara a las demás, en cuanto al cumplimiento de los compromisos contraídos por área, durante la tercera reunión. Por ejemplo, a la gerencia la evaluaron las demás áreas de acuerdo a los compromisos que señalaron:

- | | |
|---|---|
| 1. Cumplir con nosotros mismos. | A |
| 2. Integrarnos con las demás áreas. | B |
| 3. Tener la voluntad de colaborar con todo el personal. | C |

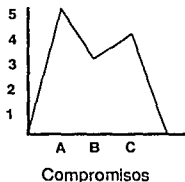
Para la evaluación se les proporcionó un criterio de cinco dimensiones:

1. Mostró muy poco
2. Mostró poco
3. Regular

- 4. Mostró suficiente
- 5. Mostró bastante

Cada área calificó la actuación del área que en ese momento se estaba evaluando en base al criterio señalado. Los puntos que cada área otorgó a la evaluada se sumaron y se graficaron para observar esquemáticamente los resultados obtenidos. Siguiendo con el ejemplo de la gerencia, su gráfica se conformó de la siguiente manera:

GRAFICA DE RESULTADOS DEL AREA DE LA GERENCIA



Esto se hizo con cada área y se graficaron sus resultados.

Finalmente, se solicitó una evaluación general de toda la sucursal, proponiéndose las siguientes unidades:



Como resultado de esta reunión se definieron estrategias para incrementar la productividad, dado que el primer paso se cumplió en el aspecto de integración, afianzamiento y definición de roles personales y por área.

Ventajas de este modelo

- Satisface importantes necesidades a los integrantes.
- Brinda una gama muy importante de actividades.
- Se ofrece apoyo en momento de crisis y alta tensión.
- Se aprende a confiar en los demás y ser más conciliador.
- Genera mayor colaboración, menos competencia intragrupal.
- Este medio permite descubrir problemas.
- Se promueve la innovación y la creatividad.
- Se llega a decisiones más satisfactorias.
- Se convierten en una excelente herramienta para cualquier implantación.
- Logra aceptación de sus integrantes.
- Ayuda a que el individuo no se pierda en la multitud.
- Genera mayor cohesión.
- Se da alta motivación en todos los miembros.
- Establece mejores relaciones y lazos de unión.
- El conflicto se enfrenta y se maneja con mayor efectividad.
- Disminuye el dominio de la figura de poder.
- Genera mayor apertura de todos los miembros.
- Ayuda a conocer y compartir los verdaderos valores humanos de los compañeros.
- Genera un clima más relajado, motivacional y libre.
- Facilita el diagnóstico del proceso y la tarea.

Desventajas

- La rotación de los miembros del equipo.
- Extinción del equipo por intereses de la organización.
- Limitación del tiempo.
- La no cooperación del líder formal del equipo.

- Luchar contra el logro individual.
- El elogio a la competencia.
- Luchar contra una cultura organizacional que refuerce a los integrantes más sobresalientes, de manera individual y no grupal.
- Limitación de número de integrantes.
- La no educación a trabajar en equipo.
- La poca aceptación a la interdependencia.
- Las propias actitudes evaluativas.
- El no creer en los colaboradores como personas creativas.
- Las percepciones subjetivas.
- Poca aceptación a la retroalimentación.
- Inhibiciones ante figuras de autoridad.

En conclusión, consideramos que el modelo Desarrollo de Equipos es una importante herramienta o alternativa para estudiar los subsistemas intragrupal e intergrupales, principalmente cuando nuestra preocupación como consultores del D.O. está enfocada al proceso y a la tarea en los grupos humanos que existen en las organizaciones, además de que está probado que las empresas actuales están más interesadas en lograr sus resultados y metas a través de equipos formales que confiar en un solo individuo, ya que actualmente establecen comités o subgrupos de especialistas para buscar las mejores decisiones. Además, las organizaciones de hecho están estructuradas en diversos grupos formales de acuerdo a sus funciones en la organización, y todo grupo debe evolucionar pero buscando la forma más sana, satisfactoria y productiva y, además, conciliadora de intereses entre individuo y empresa.

CAPITULO 4

VALORES

A través de los capítulos expuestos anteriormente hemos venido haciendo mención sobre los valores. Recientemente ha sido un tópico de interés general y la investigación sobre el tema se ha acentuado al establecer la vinculación entre los valores y su actuación en las elecciones y decisiones en los asuntos humanos y su relación con la personalidad, enfocándose como determinantes y organizadores de las decisiones (Tyler, 1988).

El D.O. considera a un conjunto específico de valores como elemento constitutivo, ya que son pautas que orientan la toma de decisiones.

Los valores dan sentido y significado a lo que se está haciendo, sea un programa de intervención o un proyecto de vida (Ortega y Gasset, 1965).

Dada su importancia es conveniente definir lo que son los valores y sus características desde tres perspectivas distintas: la filosófica, la antropológica y la psicológica. Y cómo los valores intervienen en la organización.

PERSPECTIVA FILOSOFICA

Desde épocas remotas los filósofos se han preocupado por los valores y su definición, siendo la axiología, la disciplina encargada de su estudio. A continuación mencionamos las doctrinas filosóficas más representativas (García, 1988).

ETICA GRIEGA

Sócrates y Platón

Esta doctrina se basa en que el valor fundamental es la felicidad y los demás valores, como la sabiduría y el placer, son medios para alcanzar el valor

primario. La felicidad se logra mediante el cumplimiento del deber, es decir, siendo independientes de las bajas pasiones y virtuosos.

La virtud se identifica con la sabiduría y la voluntad. Sócrates considera a la sabiduría como el medio eficaz para llegar a la felicidad. Para Platón el fin de la vida es la realización de la idea del bien y amplía la idea de Sócrates al unir la ética con el Estado. Su planteamiento es: "No tenemos responsabilidad moral ya que estamos determinados a hacer el bien que el saber señale. Nuestra responsabilidad es ante la sociedad ya que los productos de nuestra ignorancia pueden afectar el orden interno del Estado".

Aristóteles

Este filósofo considera que el hombre tiende al bien, a la felicidad como único fin de la vida humana y ésta reside en el ejercicio de la razón. El hombre está determinado por su razón para seguir el bien.

El hombre necesita estar en armonía con su mundo, la felicidad está en la acción, en la práctica de la virtud. Y es en este ejercicio constante y metódico de las virtudes, donde va encontrando la satisfacción que va más allá del simple goce momentáneo.

La virtud consiste en el encausamiento racional de las pasiones y apetitos, este acto virtuoso es propio de la voluntad.

Aristóteles sostiene que las condiciones necesarias para ser feliz son la seguridad económica y la libertad personal.

ETICA CRISTIANA MEDIEVAL

Cristianismo

La ética traslada la felicidad al mundo no terrenal, ya que el bien absoluto y supremo es Dios. La vida perfecta no se encuentra en esta vida, sino después de la muerte.

Dios creó al hombre y lo dejó libre para que por medio de sus actos se acerque o aleje de El. En este sentido es perfeccionista, ya que para llegar a Dios es necesario seguir el camino del bien y la santidad. Este camino está indicado por los mandamientos de Dios y por la práctica de las virtudes teológicas, a saber: fe (creencia ciega en Dios, sus ministros y profetas),

esperanza (confianza en la misericordia de Dios para lograr nuestra salvación eterna), caridad y humildad (manifestaciones de bondad y negación del egoísmo).

Las bases filosóficas de esta doctrina fueron estructuradas por Pablo de Tarzo, San Agustín, Santo Tomás de Aquino y Cristo. Su fundamento es el libre albedrío, en donde la voluntad de Dios prevalece sobre la voluntad humana.

ETICA MODERNA

Pragmatismo

Esta doctrina considera a lo útil como bueno. El pragmatismo o utilitarismo sostiene que lo bueno es útil o beneficioso para el mayor número de hombres, entre cuyos intereses también figuran los personales.

Lo bueno o útil depende de sus consecuencias. Un acto moral será bueno si sus consecuencias son buenas, independientemente del motivo impulsor o de la intención primera.

El contenido de lo útil puede variar, puede ser el placer, el conocimiento, el poder, la riqueza, etc. Pierce sostiene que el pensamiento existe para la acción, el conocimiento verdadero es lo que sirve para hacer algo.

Kant

Kant considera que nada hay absolutamente más bueno que una buena voluntad misma que tiene un carácter imperativo, en donde la acción por sí misma es objetivamente necesaria, sin referencia a ningún otro fin y sin poner como condición ningún otro propósito.

En este sentido, la ética como ciencia se basa en juicios sintéticos "a priori", es decir, independientes de la experimentación sensorial y del análisis del sujeto de manera parcial. El principio universal de la moralidad se encuentra inseparablemente unido a los postulados de libertad y autonomía, inmortalidad del alma y Dios. El hombre está consciente de las leyes del mundo sensible y de la independencia de las impresiones sensibles mediante la razón. Lo real es lo racional e inteligible.

ETICA CONTEMPORANEA

Marxismo

Para Marx la esencia del hombre es el trabajo, el acto de producción y el producto del trabajo. Desde su paradigma considera al mundo capitalista como enajenante, ya que el patrón roba al trabajador su esencia, quedándose con el producto del trabajo a cambio de un salario.

En este contexto la ética se reduce a la lucha por la justicia social. Lo bueno es todo aquello que lucha contra la enajenación del hombre y le devuelve su esencia.

Para Marx, la base económica es fundamental, considerando el hecho de que si el hombre no resuelve sus necesidades económicas, no podrá desarrollarse como tal, permaneciendo enajenado y, por ende, infrahumano.

Existencialismo

Para los existencialista (Sartre, Jaspers, Adorno, Habermas, Marcuse, Heidegger, etc.) lo que enajena al hombre es el determinismo, la esencia pre-establecida; la pérdida de la libertad. De aquí, que la esencia del hombre es la libertad para crear su propia esencia.

Estos pensadores concuerdan en que la experiencia personal desarrolla la existencia como un modo de ser particularmente humano. La existencia coincide con la temporalidad, que deviene constantemente creándose a sí misma y cambiando permanentemente.

El hombre como una realidad inacabada y abierta se halla vinculado con el mundo de manera esencial e íntima, así como con los demás. El hombre es su situación y está determinado por ella.

La ética existencialista se resume al concepto de responsabilidad: en tanto seamos libres de crear nuestra propia esencia, lo que hagamos de nosotros mismos será totalmente producto de nuestra responsabilidad.

Como podemos observar en cada una de estas doctrinas, los valores responden a una ideología determinada, acorde con su momento histórico y social.

La ideología es un conjunto de ideas acerca del mundo y de la sociedad, que responde a intereses, ideales o aspiraciones de una clase social, en un contexto social dado y que guía y justifica un comportamiento práctico de los hombres acorde con esos intereses, aspiraciones e ideales (Althusser, 1983). Por ejemplo: para Aristóteles el hombre es un animal político y social, siendo los privilegiados los únicos con derecho a la felicidad, no así los esclavos, las mujeres y los extranjeros.

Su planteamiento lo formula con carácter general, pero sólo justifica su realidad como hombre privilegiado. O bien, Kant que habla de la buena voluntad, aunque ésta no ofrezca resultados y coloca su realización, la armonía entre ella y las necesidades y aspiraciones del individuo en el más allá. Esta buena voluntad de Kant corresponde a la situación de los burgueses alemanes de su época (Marx en Rosental, 1985). Un ejemplo más es, aunque alejándonos un poco del contexto filosófico, el nazismo que creó una serie de valores y paradigmas que convencieron a los alemanes de lo que estaban haciendo y lo justificaron, sintiéndose bien al hacerlo.

Para Risieri Frondizi (1958), filósofo italiano, los valores son cualidades irreales, aunque no ideales, que no agregan realidad o ser a los objetos, sino tan sólo valer. Son propiedades, cualidades sui generis, que poseen ciertos objetos llamados bienes. Los valores tienen dos características: polaridad y jerarquía. Los valores se presentan desdoblados en un valor positivo y otro negativo, así, a lo bueno se le opone lo malo, a lo bello lo feo, a lo justo lo injusto, etc. Y se presentan ordenados jerárquicamente, hay valores inferiores y superiores y es la preferencia la encargada de revelar ese orden. Frondizi concluye diciendo que los valores tienen existencia y sentido sólo dentro de una situación concreta, determinada; definiendo la situación como un complejo de elementos y circunstancias individuales, sociales, culturales e históricas.

PERSPECTIVA ANTROPOLOGICA

Este último planteamiento nos remite a pensar en cultura y es Guillermo Bonfil Batalla (1987) quien nos da un panorama amplio y claro al respecto.

Para este autor la cultura abarca elementos muy diversos, incluye:

1. Objetos y bienes materiales que el sistema social organizado considera suyos:

- Un territorio y los recursos naturales que contiene.
- Las habitaciones, los espacios y edificios públicos.
- Instalaciones productivas y ceremoniales.
- Los instrumentos de trabajo.
- Los objetos que enmarcan y hacen posible la vida cotidiana.
- Todo el repertorio material que ha sido inventado o adoptado al paso del tiempo y que es considerado como propio.

2. Las formas de organización heredadas:

- Qué deberes y derechos se tienen que observar entre los miembros de la familia, de la comunidad, en el pueblo en su conjunto.
- Cómo solicitar la colaboración de los demás y cómo retribuirlos.
- A quién acudir en busca de orientación, decisión o remedio.

3. Los conocimientos heredados:

- Aprendemos a hacer las cosas, a trabajar en lo propio del lugar, a interpretar la naturaleza y sus signos, a encontrar los caminos para enfrentar los problemas, a nombrar las cosas.

4. Los valores transmitidos:

- Lo que es bueno y lo que es malo, lo que es deseable y lo que no lo es, lo permitido y lo prohibido, lo que debe ser, el valor relativo de los actos y las cosas.

5. Códigos que permiten el comunicarse y entenderse entre sí:

- Un idioma que expresa además de la peculiar manera de ver el mundo, el pensamiento creado por el grupo a lo largo de su historia.

- Una manera de gestos, de tonos de voz, de miradas y actitudes que tienen significado para ese grupo, y muchas veces sólo para ellos.

- Un abanico de sentimientos que permiten la participación, el aceptar y crecer, sin el cual y por correspondencia con el de los demás miembros del grupo, sería imposible la relación personal y el esfuerzo conjunto.

Esto es la cultura propia, a la que tienen acceso y derecho exclusivamente sus integrantes. La historia ha definido quiénes son, cuándo se es y cuándo no se es, o se deja de ser parte de ese universo social que es heredero, depositario y usuario legítimo de una cultura propia. Cada pueblo establece sus límites y sus normas: hay formas de ingresar, de ser aceptado; hay también maneras de perder la pertenencia. Esto es lo que se expresa en la identidad. Saberse y asumirse como integrante de un pueblo, y ser reconocido como tal por propios y extraños, significa formar parte de una sociedad que tiene por patrimonio una cultura propia, de la cual se beneficia y sobre la cual tiene derecho a decidir, según las normas, derechos y privilegios que la propia cultura establece (y que cambia con el tiempo), todo aquél que sea reconocido como miembro del grupo, de ese pueblo particular y único, diferente.

PERSPECTIVA PSICOLOGICA

Algunos valores parecen depender de hechos meramente culturales, tales como gustos y modos, también lo es que otros están enraizados en la naturaleza, y otros más dependen de la peculiar textura psicológica de algunas personas, como cuando un niño valoriza al máximo un viejo muñeco de peluche. Y en todos los casos más que valer la cosa como tal, es valiosa alguna calidad de la cosa. En un análisis último, los valores responden a las necesidades humanas e implican elementos cognoscitivos, afectivos, volitivos y conductuales (Rodríguez, 1993).

Desde el punto de vista psicológico, Rokeach (1973) define los valores como la convicción perdurable de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario.

Para Rokeach los valores tienen dos funciones, la primera es la normatividad, que regirá nuestra conducta; las normas correspondientes nos ayudan, por ejemplo, a evaluar y juzgar, alabar y condenar nuestra conducta y la de los demás. La segunda función es la motivacional, se refiere al componente que expresa la lucha por alcanzar nuestros valores. El hombre lucha por ser honesto, por ejemplo. En este sentido, la lucha representa una necesidad humana. Si los valores desempeñan un papel crucial en nuestras vidas, entonces la necesidad de alcanzar normas de excelencia queda completamente ligada a la manera de mantener y acrecentar la autoestima. Si para una persona la honestidad es un valor importante, sus intentos y logros en ser honesto afectarán su autoestima. En la medida en que otros compartan los valores propios y reconozcan la honestidad presentada, la autoestima de quien está intentando serlo, se acrecentará. Es igualmente comprensible la sensación de malestar y disminución de la autoestima que se experimenta cuando se han violado las normas adquiridas (culpa) y cuando los demás presenciaron dicha violación (vergüenza).

El proceso de adquisición de valores implica cuatro etapas:

1. Personalidad del individuo y sus predisposiciones en cualquier situación.
2. Socialización: interacción del niño y del adulto con otros miembros de su mundo social.
3. Pertenencia a grupos: influencia en las actitudes y valores del individuo, tanto dentro de él como en relación con otros ajenos a su grupo.
4. Clase social: valores y actitudes transmitidas al individuo en su calidad de miembro de una determinada clase social.

Para Freud la adquisición de la moralidad como de los valores y de las actitudes, forma parte integrante del desarrollo del Super Yo dentro de la personalidad del niño a través de un proceso de identificación inicialmente con los padres. Este proceso de identificación implica la internalización de los valores exhibidos por los modelos, en este caso, los padres.

El Super Yo es una estructura punitiva y generadora de sentimientos de culpa, cuya acción garantiza el que la satisfacción del Ello se lleve a cabo en

formas aceptables por la sociedad. En el Super Yo se encuentra el ser ideal, la idealización perfecta de cómo uno debería ser.

El niño comparte en un principio los valores y actitudes de sus padres, los cuales son posteriormente sustituidos por los de grupos de amigos con los que se identifican. Freud reconoce el papel que desempeña la sociedad, a través de los padres, en la determinación de los valores y de las actitudes.

La socialización es el proceso mediante el cual los individuos adquieren, mediante relaciones interpersonales, las contingencias de diferentes roles sociales, los valores y las actitudes de la sociedad. Tanto el niño como el adulto tienen la necesidad de aprender cuáles son los valores y actitudes apropiados para su medio ambiente.

A través del condicionamiento clásico e instrumental se explica la adquisición de valores. Inicialmente, las influencias más directas en la conducta de un niño son sus padres, y ellos, como agentes sociales, establecen los eventos ambientales que moldean la conducta del niño. De modo tal que ciertos aspectos conductuales van adquiriendo valor para el niño y se van asociando con otros elementos, formando una red de valores a la que se van incorporando más elementos congruentes con la configuración que se va estableciendo.

El aprendizaje también se da por imitación de los modelos mediatos y por mediación simbólica, esto es, a través del lenguaje y de la representación pictórica.

El ejemplo más claro de la socialización es la adopción de papeles sexuales específicos.

Cualquier grupo profesa ciertas normas sociales, es decir, expectativas compartidas por los miembros que lo integran y que especifican la conducta, los pensamientos, los sentimientos y actitudes apropiados para el grupo.

La expedición de normas se da a través de tres componentes:

1. La identificación de las actitudes y de la conducta en cuestión.
2. La verificación del grado hasta donde son acatadas.
3. La aplicación de sanciones.

Un grupo y el hecho de pertenecer a él interviene en la definición, modificación y mantenimiento de los valores de un individuo.

Finalmente, la pertenencia a una clase socioeconómica dada influye en la determinación de los valores, en el sentido de que si la clase a la que se pertenece define hasta cierto punto el medio ambiental en el que se desenvuelve el individuo, entonces los valores transmitidos mediante los procesos de socialización antes mencionados deben ser congruentes con la estructura de clase.

A partir de estos elementos se va estableciendo la red de valores que hacen de la diversidad de las respuestas un todo significativo.

Los valores, las actitudes y la conducta están estrechamente vinculados. Y resulta más fácil predecir a partir de una conducta intencional, cuáles son las actitudes y valores más relevantes de quien manifiesta dicha conducta.

Las tres perspectivas desde las que hemos expuesto los valores se pueden apreciar de manera aislada, pero su interrelación es muy clara. Se influyen y determinan mutuamente, provocando movimiento y cambio. Y la perspectiva psicológica permite suponer que la mejor manera de efectuar un cambio en los valores y las actitudes es mediante un cambio de conducta.

VALORES ORGANIZACIONALES

Las organizaciones, como las personas, poseen una identidad propia, con zonas bien definidas y claras y zonas que no lo son tanto. Kaoru Ishikawa (1990) considera que el 85% de los problemas de las empresas se atribuyen a los ejecutivos de alto nivel, esta apreciación tiene su debida justificación, principalmente porque los directivos son los que aprueban las políticas y normas, los que deciden los proyectos, autorizan los presupuestos y, en un momento de crisis, los que deciden qué estrategia aplicar.

Y son los propósitos, las metas, las políticas, las normas y los procedimientos los que orientan la acción de la empresa, generando un cierto tipo de cohesión e integración entre sus integrantes. La raíz de los propósitos constituye la ética

de la organización, esta infraestructura es la que contiene la misión y valores de la empresa, que marcan las actitudes y patrones de conducta aceptadas en la misma. Es por ello que el D.O. los considera como un elemento de suma importancia para lograr el éxito deseado en las intervenciones programadas.

De la misión de la empresa se definen los valores organizacionales, los cuales normarán la conducta del personal. Ejemplos de valores organizacionales son: respeto, honestidad, confianza, actitud de servicio, etc.

Tanto la misión de la empresa como los valores deben conformar una estrategia de comunicación dirigida al total del personal que integra la organización, con el objeto de difundirlos y darlos a conocer en toda la empresa.

Estos son sólo dos aspectos del total que conforman una organización, tenemos metas organizacionales, objetivos individuales, una infraestructura que apoye los proyectos de desarrollo y productividad, comunicación, etc. Sin embargo, son los puntos que enmarcan a la situación y a partir de los cuales se generan las acciones pertinentes. Los valores organizacionales son guías que marcan el camino para la consecución de la idea por la que la empresa existe. Y es importante determinarlos porque se pueden optimizar los resultados.

CONCLUSIONES

El Desarrollo Organizacional retomó elementos de tres doctrinas filosóficas diferentes a saber: pragmatismo, racionalismo y existencialismo. Lo que provoca que el D.O. contenga una orientación importante hacia la práctica, empleando la experimentación, así como la necesidad de definir conceptos y usar a la lógica como punto importante para la generación de conclusiones y predicciones. Y la consideración del "Aquí" y el "Ahora", rescatando los elementos simbólicos del lenguaje, de la postura y de la espontaneidad de cada persona.

El D.O. cuenta con un marco conceptual propio, que lo ubica y le da parámetros bien definidos.

Utiliza y genera su propia tecnología para llevar a cabo intervenciones estructuradas. Y considera al hombre, su experiencia y problemática cotidiana.

El D.O. trata de dar respuesta a la demanda de un medio ambiente cambiante, que exige flexibilidad y creatividad y un cambio significativo en valores y estilos de vida, así como reconsiderar el papel del hombre dentro de una organización.

Su aplicación varía en profundidad, puede ser a nivel meramente técnico, como la definición de roles en una organización determinada. Las intervenciones que requieren de un periodo de tiempo considerable, que se llevan a la práctica, se retroalimentan y nuevamente se ponen en acción, como la administración por objetivos. O bien, aquéllas en donde se requiere resolver problemas interpersonales, en donde la empresa puede haber olvidado el respeto al ser humano. Como en una intervención de desarrollo de equipos o consultoría de procesos.

Realmente las aplicaciones que se han llevado a cabo en nuestro país de D.O. en un principio no fueron muy exitosas ya que se aplicaron las técnicas sin considerar la cultura e ideología de la población en cuestión. Ya hemos comentado la importancia del diagnóstico antes de cualquier intervención. En la medida en que nuestra detección de necesidades, áreas potenciales y limitaciones reflejen más claramente la conflictiva de la situación, mejor

utilización de la tecnología se hará, respondiendo realmente a las necesidades de la organización.

Además, es importante que como Psicólogos y, por ende, agentes de cambio, estemos conscientes de las características de nuestra población, como pueblo, como mexicanos. Mucho se ha hablado de la ideología del mexicano. Samuel Ramos fue uno de los filósofos que, en su momento histórico, trató de revelar su realidad, de la manera más objetiva posible. Sin embargo, cayó en estandarizaciones y muchas conductas, más que explicarlas las estigmatizó. Como el comportamiento del estereotipo del "pelado", el complejo de inferioridad a partir del cual quiere explicar la esencia de nuestro comportamiento.

Considero que el trabajo antropológico realizado por Guillermo Bonfil Batalla se apega más a nuestra realidad. El plantea la realidad de dos México: el México imaginario y el México profundo. El primero representa el proyecto dominante en nuestro país encabezado por el sector que tiene el poder, es el México bonito, que se encarga de adoptar modas extranjeras y ajenas a nuestra población. Y el otro México, el profundo, el que encuentra sus raíces en las civilizaciones prehispánicas que tenían una visión del mundo muy amplia y en la cual había una explicación para cada evento. Su visión del cosmos era muy rica y su cultura les permitió entenderse con la naturaleza, y sacando provecho de ella, viviendo como colectividad y estableciendo normas y valores que les permitieron visualizarse como unidad con el universo.

Estos elementos que han venido transmitiéndose de generación en generación son los que como grupo nos hacen sentido, como lo afiliativo, la cooperación, la religión, las creencias, etc.

El tener presente y claro el aspecto de nuestra sociedad, nos da elementos para tener una visión más amplia de la realidad y nos percatamos de la necesidad de ver a la unidad en su totalidad y como un proceso continuo.

Retomando el D.O., en cuanto a la técnica de Desarrollo de Equipos, se vio no sólo la problemática sino también sus componentes, esto es, se consideró

la situación por la que la empresa atravesaba, se ubicaron puestos y funciones, se conoció a la gente, como individuos y colaboradores de un departamento, se revisaron sueldos y prestaciones, en fin, se definió el proceso de trabajo y las partes que la sustentaban. Y la intervención no fue aislada, sino de manera holista.

Como técnica implementa la posibilidad de asesorar el proceso normal en un entorno laboral, optimizando recursos y orientándose a incrementar la productividad con el compromiso e involucramiento de la gente.

Debido a nuestra situación actual, con el desarrollo de la tecnología, la optimización de los medios masivos de comunicación y el manejo de la información, no se puede hablar de intervenciones aisladas, sino de proyectos integradores que consideren al proceso en su totalidad, interfiriendo en los puntos necesarios y sin perder de vista la unidad.

Actualmente se están llevando a cabo intervenciones de calidad total, planeación estratégica, círculos de calidad, todos con el objeto de incrementar la productividad y ser competitivos en el mercado internacional.

Como Psicólogos orientados al trabajo debemos promover no sólo los intereses empresariales, sino ser promotores de la salud de los trabajadores, ubicándonos en nuestra posición de agentes de cambio (Lara, 1993).

Los valores como guías o pautas de acción nos ubican en un entorno y en una situación particular. Son parte de la intersubjetividad, es decir, de los mecanismos que el hombre construye para reproducir la cultura en su interior. Y a partir de esta internalización de la memoria colectiva de un grupo social determinado y de su interacción con otros individuos y la realidad es que es posible comprender y transmitir los fenómenos significativos para su sociedad.

Considero que comprender el marco de referencia de un grupo social determinado facilita la detección de necesidades y la elección de técnicas para la resolución efectiva de los problemas en una organización.

BIBLIOGRAFIA

Alanis, P. El estudio correlativo entre el M.M.P.I. y el Inventario de Valores Hartman en un grupo de sujetos provenientes de una institución militarizada. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1988.

Allport, G. La personalidad. Su configuración y desarrollo. España, Ed. Herder, 1986.

Althusser, L. La filosofía como arma de la revolución. México, Ed. Pasado y Presente, 1983.

Beckhard, R. Transiciones organizacionales. Administración del cambio. México, Ed. Sitsa, 1988.

Bennis, K. The planning of change. U.S.A., Holt, Rinehart and Winston, 1980.

Bernal, M. y Alban, B. Desarrollo personal y organizacional. México, NTL Institute for Applied Behavioral Science, 1972.

Bonfil, B. México profundo. Una civilización negada. México, Ed. Grijalbo, 1989.

Boring, D. Historia de la Psicología. México, Ed. Trillas, 1979.

Brown, J.A.C. La psicología social en la industria. México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1987.

Cartwright, D. Dinámica de grupos. Investigación y teoría. México, Ed. Trillas, 1983.

Cooper, C. y Mangham I. T-Groups. A survey or research. Great Britan, Wiley and Sons Ltd, 1971.

Davis, K. Comportamiento humano en el trabajo. México, Ed. McGraw Hill, 1991.

Dyer, W. Team Building. Issues and alternatives. U.S.A., Addison-Wesley Publishing Company, 1987.

English, H. y English, A. Diccionario de psicología y psicoanálisis. Argentina, Ed. Paidós, 1977.

Faria Mello, F. Desarrollo Organizacional. Enfoque integral. México, Ed. Limusa, 1992.

Flores, V. Identidad Nacional. Los rostros en movimiento. La Jornada, Núm. 186, Enero, 1993, pp. 21-26.

Fronzizi, R. ¿Qué son los valores? Introducción a la axiología. México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1958.

García, G. Ética. México, Universidad Autónoma de Querétaro, 1988.

Gibson, Ivancevich y Donnelly Organizations. U.S.A., Business Publications Inc., 1985.

Hartman, S. La estructura del valor. Fundamentos de la axiología. México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1959.

Herrera, G. ¿Por qué es tan importante el diagnóstico de los problemas de la organización? Revista del mundo de Hoy, Num. 50, Marzo-Abril, 1972.

Hodgetts, R. Management. Theory, process and practice. London. Academic Press, 1986.

Huse, E. Organization Development and Change. U.S.A., West Publishing Com., 1975.

- Ishikawa, K. Calidad total. México, Ed. Norma, 1990.
- Jiménez, A. Detección de necesidades. Mecanograma, Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1979.
- Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. Psicología de las organizaciones. Experiencias. México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1974.
- Lara, U. y Trejo, M. Las adicciones, un problema de salud actual en y por el trabajo. México, Leído en el IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo, Marzo 20, 1993.
- Lewin, K. La teoría del campo en la ciencia social. México, Ed. Paidós, 1988.
- Lozano, R. Antecedentes Familiares del D.O. Revista de Psicología, Num. 1, 1977. Vol. V, Núm. 1, 1977.
- Margulies, N. y Wallace, J. El cambio organizacional. Técnica y aplicaciones. México, Ed. Trillas, 1985.
- Margulies, N. y Raia, A. Desarrollo Organizacional. Valores, procesos y tecnología. México, Ed. Diana, 1974.
- Magisterio, S.E.P. Dinámica de grupos. México, Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, 1983.
- Merani, A. Diccionario de Psicología. México, Ed. Grijalbo, 1979.
- Montoya, I. Valores y Psicología: Aplicación en las organizaciones. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1993.
- Ortega y Gasset, J. Meditación de la técnica. México, Ed. Espasa Calpe, 1965.

Ponce, H. Técnicas de intervención en D.O. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1989.

Ramos, S. El perfil del hombre y la cultura en México. México, Ed. Espasa Calpe, 1992.

Reich, B. y Adcock, C. Valores, actitudes y cambio de conducta. México, Ed. Continental, 1980.

Rodríguez, E. Los valores, clave de la excelencia. México, Ed. McGraw Hill, 1992.

Rokeach, M. Understanding Human Values: Individual and Social. U.S.A., The Free Press, 1979.

Rosental, M. Diccionario filosófico abreviado. México, Ed. Quinto Sol, 1985.

Schein, E. Consultoría de Procesos 1 y 2. México, Ed. Sitsa, 1988.

Sartre, J.P. Bosquejo de una teoría de las emociones. México, Ed. Alianza Editorial, 1965.

Sidney, B. La clarificación de valores. México, Ed. Avante, 1977.

Tapia, J.L. ¿Qué es la gráfica gerencial? Revista del Mundo de Hoy, Num. 45, Agosto-Septiembre, 1969, pp. 19-23.

Tyler, L. Psicología de las diferencias individuales. España, Ed. Marova, 1979.

Vázquez, M.J. Administración de la producción. Cuba, Ed. Pedagógica, 1966.