



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD: IZTAPALAPA

✓ **DIVISION: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.**

✓ **CARRERA: Lic. ADMINISTRACION.**

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACION III.

✓ **TITULO: RESISTENCIA AL CAMBIO**

✓ **FECHA: MAYO DE 1998.**

✓ **ALUMNO: SABINO MIRANDA ROSAS.**

MATRICULA: 92226730

ASESOR: ENRIQUE JAVIER SALAZAR RESINES



Indice

METODOLOGÍA	2
INTRODUCCIÓN	5
¿QUÉ ES LA RESISTENCIA AL CAMBIO?	9
CAUSAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO	11
ACTITUDES Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	12
DIAGNÓSTICO	15
PARA QUE EL CONSULTOR O AGENTE DEL CAMBIO	17
RESISTENCIA EN LAS ORGANIZACIONES	21
IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO EN TRES PASOS	26
PROGRAMA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO	29
MODELO DE KURT LEWIN DE CAMPO DE FUERZAS	31
MODELO DE DIAGNOSTICO DE HORNSTEIN Y TICHY	32
MODELO DE DIAGNÓSTICO DE WISBORD	33
MODELO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	34
MODELO DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN	35
COSTO DEL CAMBIO Y BENEFICIOS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO	37
BIBLIOGRAFIA	39



RESISTENCIA AL CAMBIO

FUNDAMENTACIÓN:

El tipo de problemática que vive la sociedad constantemente no deja lugar a dudas que esta compuesta por diversos sistemas que interactúan entre ellos.

Esta interacción nos lleva al constante cambio que existe entre ellos, por lo tanto se tratará de explicar cuáles son los motivos que generan esta resistencia al cambio y cuáles serían sus posibles soluciones para poder alcanzar un nuevo tipo de actitud.

MARCO TEÓRICO:

Este proyecto se realizará de acuerdo a las diferentes materias que se involucran dentro de la temática como lo son:

- Conceptos de recursos humanos I y II

Y algunos otros conceptos que se tomaron mediante la exposición de trabajos que de alguna manera se relacionan con la resistencia al cambio.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

En general se tratará de explicar cuáles son los motivos de la resistencia al cambio y posibles soluciones para cambiar de actitud.

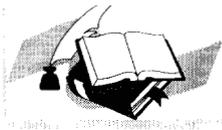
En particular serían:

Algunas de las causas principales

Métodos mediante los cuales puede disminuir

Clases de resistencia

Identificarla



Conocer los costos

Aplicación de las técnicas

Conocer las etapas

HIPÓTESIS :

- ¿ Que es la resistencia al cambio?
- ¿ Cuantos tipos de resistencia al cambio se puede manifestar?
- ¿ Se puede disminuir la resistencia al cambio?
- ¿ Que costos y beneficios se obtienen de la resistencia al cambio?
- ¿ Cuales pueden ser las posibles soluciones y causas para esa resistencia?

ALCANCES Y LIMITACIONES:

Este punto puede ser un poco trivial ya que los alcances de estos dependerán mucho de las personas que quieran aplicar las diversas opciones que generan, las que también dependen del motivo anterior. Por lo tanto podemos decir, que es posible que se tengan tantos alcances y limites como uno mismo los quiera poner.

OBJETIVO:

Al finalizar el tema será capaz de:

- 1.- Observar como el progreso industrial encuentra uno de sus mayores obstáculos en la frecuente resistencia que tanto la administración como trabajadores se oponen a cualquier tipo de cambio.
- 2.- Conocer algunas de las causas principales de la resistencia al cambio.
- 3.- Conocer los métodos mediante los cuales se puede disminuir la resistencia al cambio.
- 4.- Identificar las clases de resistencia manejadas por varios autores.



- 5.- Identificar los diferentes tipos de cambios.
- 6.- Conocer y aplicar algunas de las técnicas para abrir mentes cerradas.
- 7.- Conocer los tres pasos del método de Lewin, para implantar con éxito el cambio.
- 8.- Conocer los costos que puede implicar el cambio, así como algunos beneficios que conlleva a la resistencia al cambio.
- 9.- Conocer las etapas que las personas pasan cuando deben cambiar hábitos y actitudes.



INTRODUCCIÓN

Las personas son la base de una organización, ya que la interacción entre ellas nos da como resultado todo lo que nos rodea ya que interactuamos con los demás.

Algunos autores nos dan un punto de vista diferente e importante respecto al porqué el hombre tiende a fomentar la organización, es decir agruparse, ya que nos demuestra que el “ hombre es un animal social “.

De tal forma que las personas desde un punto de vista del desarrollo organizacional el individuo tiene el gran problema de estudiar a la organización desde su partícula más pequeña dentro de la organización, el de las personas en forma individual.

Se observa como una persona es “ un fenómeno multidimensional “ que se enfrenta a diversas barreras y si las personas son las que forman a la organización también tiene características muy particulares y que la misma interacción entre las organizaciones dentro de un suprasistema nos da un nuevo factor a investigar.

Las personas pueden ser investigadas desde el punto de vista individual, aunque también desde el punto de vista de la organización como un recurso. Estas mismas personas al igual que una organización se ve afectada por factores internos y externos.

Se puede comparar al individuo como una microorganización que intervienen y se relacionan con diversas microorganizaciones dando como resultado otro tipo de organización como son la familia; la escuela, el trabajo, el partido, etc.

De tal forma podemos mencionar que el individuo es la columna vertebral de todo lo que se realiza en colectividad, es decir actividad en conjunto.

Dentro de lo anterior se mencionó que el individuo es afectado por los factores internos y externos, dentro de estos factores podemos integrar la motivación, la recompensa y el reconocimiento.

La motivación tiene diversas vertientes dentro de un estudio social, sin embargo, se puede mencionar que la motivación es un factor tanto interno como externo, es decir, que un motivo puede ser generado dentro del mismo individuo y puede ser propuesto para ser realizado.

La recompensa también es considerada como un factor que afecta al individuo ya que las personas esperan realizar sus actividades dentro de cualquier organización. Podemos obtener que los mismos individuos son parte de las organizaciones, las bases de las mismas y que al igual que las organizaciones tienen diversos factores que podemos estudiar, sin embargo, la organización es tan compleja que puede ser problemático llegar a un punto único.



Un diagnóstico es una base importante para poder comprender esta organización. Podemos recurrir a diversas formas de poder llevarlo a cabo.

La tecnología de diagnóstico en grupo, nos permite observar diversos fenómenos.

El grupo tiende a dos diversas formas de integrar a sus miembros, la formal y la informal. La formal se puede dividir en dos grupos: el grupo de mando y el grupo de trabajo que es aquel en el cual la organización traza los lineamientos bajo los cuales se deben de llevar a cabo cada una de las relaciones dentro del grupo de trabajo. Una actitud no es susceptible de estudio por sí misma, sino mediante su manifestación externa que se expresa a través de las opiniones; esto es, la actitud constituye un marco de referencia específico y predispone a opinar favorablemente o desfavorablemente o frente a un hecho. El grupo de mando también tiene esas características, ya que también este grupo está formado por los lineamientos de la organización o más bien dicho, por los lineamientos que las organizaciones necesitan para encausar a un buen funcionamiento de la misma. Lo informal también toma parte dentro de la organización, la podemos enmarcar en los aspectos informales, en el sentido de que lo informal puede darnos las causas del buen funcionamiento de una organización, podemos mencionar dentro de los aspectos informales los grupos de interés y los grupos de amigos, que son aquellos en los cuales, la organización no tiene control, estos grupos surgen de la interacción de los individuos dentro de la misma organización.

La pregunta tan importante por resolver es el porqué los individuos y las personas se unen en grupos.

Las causas son diversas: seguridad, status, autoestima, la afiliación de poder, obtención de metas; etc., estas causas como se puede observar son necesidades que si se pueden identificar de forma especial con la estratificación de acuerdo a Maslow.

Se puede decir que la descripción, hasta el momento, es mención sobre grupos ya formados, sin embargo, ya existe una problemática, la adaptación del grupo a toda la demás organización. Es importante aún antes de la integración del grupo a la organización, se encuentra otro contratiempo, la formación del grupo. El grupo se tiene que formar de una manera muy especial ya que es, como mencionamos anteriormente, un microsistema por tanto es importante que esta integración se haga de la manera más correcta y favorable para la organización y para los integrantes de la organización.

La gente no se resiste al cambio en sí, sólo a las incertidumbres que causa. La incertidumbre provoca miedo. Para reducir la resistencia al cambio, basta con hacer disminuir el miedo y con esto se hará disminuir la incertidumbre.

Para reducir la incertidumbre una administración debe irse volviendo lentamente con el programa de cambio, permitiendo que el personal afectado tenga al máximo de



oportunidad para que participe en el planteamiento de los cambios propuestos antes de que sean introducidos, así como también proporcionando alternativas a las expresiones de hostilidad, que siempre se presentarán.

Para poner en marcha un programa de cambio, se exige no sólo la habilidad, sino también un cuidado minucioso.

La calidad de vida en el trabajo, es un punto en el cual las organizaciones están poniendo un gran interés. Las organizaciones están poniendo en práctica programas de mejoramiento de la vida laboral, como una forma de mejorar su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción de los empleos, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio. Un programa de mejoramiento de la calidad del entorno laboral puede producir también muchos de los beneficios relacionados con el desarrollo de la organización.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en el que el personal juzga su actividad en la organización. Para mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable lograr mejorar la calidad del entorno laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, sin embargo los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder el entusiasmo en el trabajo. Esta pérdida se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgaste y la diferencia que caracterizan las instituciones. El personal se retira psicológicamente de sus labores; predominando la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Uno de los métodos mas utilizados para crear un mejor entorno laboral lo constituye la participación de los empleados, puede lograrse a través de la utilización de un cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que les afectan, así como su relación con la organización.

Durante la década de los 40's y los 50's se comenzó a utilizar los conceptos de gerencia participativa en el manejo del cambio, varios de los estudios e investigaciones demostraron que los empleos a los que se les daba la oportunidad de participar de alguna manera en los cambios que los afectarían tendían a resistir menos su implementación.

Según Backhard, ciertas condiciones tienen que estar presentes antes de que las organizaciones puedan tener éxito con sus intentos de cambio.

A) Para que las organizaciones en las personas estén dispuestas al cambio, se debe sentir presionadas hacia él mismo. Estas presiones pueden ser internas o externas.

B) Los individuos tendrán que involucrarse y participar en el reexamen de los problemas



y en las prácticas a ser modificadas, lo que garantiza el respaldo al cambio. Esto sugiere que las necesidades de los individuos van a estar sujetas al cambio deben conocerse y que estos deberán incluirse en la planificación de dicho cambio.

C) Se deberán considerar ideas y conceptos que ya han sido usados con éxito en otras organizaciones, lo que ayudará a los individuos a estar sujetos al cambio y deben conocerlas ya que estos deberán incluirse en la planificación de dicho cambio.

D) Se deberán de considerar que existe mejor oportunidad de que el cambio sea exitoso si las innovaciones se hacen en forma limitada y mediante proyectos especiales con mirar a evadir algunos fracasos prematuros que resten efectividad a la totalidad del proyecto.

E) Con frecuencia se hace necesario que el cambio lo inicie un líder o agente de cambios que sea diestro en obtener nuevas ideas y respaldo de los demás individuos de la organización.

El manejo del cambio es de primordial importancia para las organizaciones que se han beneficiado de una serie de enfoques (ataques) que agrupados se conoce como desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional se relaciona con la introducción deliberada y razonada, con el establecimiento, el esfuerzo y la diseminación al cambio, con el propósito de mejorar la efectividad y la salud de la organización.

El estrés, por ejemplo, es en sí una respuesta de interacción entre el organismo y el ambiente, se ha generado en una situación de amenaza en la que se pueda generar una respuesta de ajuste. Este punto se percibe como una situación de enfrentamiento más allá de las capacidades del ser humano, lo que ocasiona una inquietud especial para centrar toda su atención a querer solucionar el problema. Ante la percepción de peligro no se alcanza a detectar estados de fatiga, todo el cuerpo se dispone a colaborar a la solución del problema.

Una situación de estrés puede presentarse ante:

Ruptura del equilibrio fisiológico (enfermedad).

Estímulos desagradables o dolorosos

Fracaso, el no poder con una tarea traduciéndose en una imposibilidad física o mental.

Situaciones ambientales, imprevistas que amenazan la seguridad individual.

Se hace hincapié que la situación de estrés se presenta sólo cuando se amenaza la vida de un individuo o su integridad.



La psicología señala tres categorías para una situación de estrés.

- Deficiencias, la monotonía y la rutina.
- Excesos, cantidad de información y muy variada.
- Ambigüedad, incertidumbre sobre lo que va a acontecer.

También crear es producir una realidad que no existía, sacándola de la combinación de los elementos preexistentes; por ejemplo, una empresa crea un nuevo producto.

En una empresa, casi no se fomenta la creatividad de su personal.

La creatividad es una actividad riesgosa, con amplios márgenes, con amplios márgenes de incertidumbre. Por el contrario, el grupo organizado sugiere normas y reglamentos, clara definición de puestos, causas bien trazados en cuanto a métodos, a estándares, etc.

El grupo creativo se ha concienciado del papel que desempeña en la organización la función creativa, y se ejercita en identificar a los miembros creativos, distinguiéndolos bien de los de fantasía creativa, de los evaluadores de la creatividad y de los líderes.

¿ QUE ES LA RESISTENCIA AL CAMBIO ?

Son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de status de autoestima.

El rechazo al cambio se nota especialmente cuando se introduce al cambio sin ninguna noticia o explicación previa para quienes va a afectar y suele ser objeto de ataques, incluso innovaciones obviamente ventajosas.

Es la incertidumbre que a su vez provoca miedo y que para reducir la resistencia al cambio basta con hacer disminuir el miedo y con ello a su vez, hará disminuir la incertidumbre.

Todos conocemos el miedo. Porque se trata de algo natural, nacido en las personas. Además, todos nos enfrentamos constantemente a cuestiones muy reales y tangibles que producen ansiedad e inseguridad. El mundo en general no es un lugar para los débiles. En los negocios hay gran competencia y en casi todas las actividades existen rivalidades y conflictos.

Siempre en algún momento del futuro, existe el peligro del desastre económico, de otra depresión que acabe con los ahorros, con el hogar, con la seguridad, etc.



Casi siempre existe el peligro, más o menos inmediato de perder el trabajo, de verse desplazado o rebajado, con la consecuente pérdida de prestigio, de status y de ganancias.

Debe tenerse en cuenta que hoy en día el empleado promedio de la industria a diferencia de su colega de hace 50 años, no posee siquiera sus herramientas. Lo único que tiene para vender él es su trabajo o alguna habilidad fácilmente reemplazable, por lo que depende mucho más, económicamente hablando, de su antigüedad en el trabajo.

En consecuencia, el empleado ha dedicado de 10 a 25 años a un trabajo en particular, poco ha ganado que sea vendible y, además, ha perdido su juventud, su vigor, su adaptabilidad a nuevas líneas de trabajo. Ha entregado sus mejores años de su vida y poco valor ocasional tiene que mostrar como ganancia.

Nunca será posible eliminar del todo las ansiedades de los trabajadores y de los supervisores, siempre habrá resistencia al cambio en sí; como amenaza a la situación y a la seguridad de las personas. Por ello, es esencial meditar cuidadosamente cualquier modificación al producto, a los procedimientos, a la organización, a la política, que pueda afectar al status o ser interpretada como una clara amenaza contra la seguridad en el trabajo.

Todos los empleados tienden a resistirse al cambio por los costos psíquicos que lo acompañan. Es una actitud que se encuentra por igual entre gerentes y entre trabajadores.

Una elección que los administradores han de aprender es ésta: “ ***El cambio será un éxito o un problema, según la habilidad con que se administre para atenuar en lo posible la resistencia*** “.

“ ***El cambio se realiza con mucha lentitud y exige un alto precio en cuanto a la planeación y recursos***”.

La inseguridad y el cambio son condiciones que demuestran el efecto de la “ ***reacción en cadena*** “, que puede manifestarse en el funcionamiento de la organización.

El hecho de que un grupo sea inteligente no necesariamente significa que comprenderá mejor y aceptará el cambio. Muchas veces sucede lo contrario, en vista de que el grupo utiliza su inteligencia para racionalizar más los motivos de su resistencia. La inteligencia también puede utilizarse a favor o en contra del cambio, dependiendo de cómo sea introducido éste.



CAUSAS DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Hay muchas razones por las cuales las personas son renuentes al cambio. Probablemente se tiene miedo de fallar en algo nuevo. A las personas les gusta la estabilidad de los modelos establecidos, tener la seguridad que se siente con sistemas y modos ordenados que nos son familiares y se puede ver amenazada por el cambio y así puede suceder con el status, la autoridad, la autonomía y la discreción. El cambio hace que las habilidades tradicionales se vuelvan obsoletas y se requiere adquirir nuevas habilidades.

Hay 4 razones básicas de resistencia al cambio:

- 1.- **Factores económicos.** Una amenaza a la seguridad económica es perder el trabajo.
- 2.- **Inconveniencia:** Una amenaza para hacer la vida más difícil, como tener que aprender nuevas formas de hacer las cosas que antes se realizaban de una manera rutinaria.
- 3.- **Incertidumbre:** La amenaza de no conocer las implicaciones de los cambios que surjan.
- 4.- **Relaciones interpersonales:** La amenaza de distorsionar o destruir las relaciones sociales comunes, los estándares de los grupos las habilidades apreciadas solamente.

La resistencia de los empleados al cambio a menudo es porque no perciben claramente la necesidad inmediata del cambio, por lo que los comportamientos de resistencia pueden adoptar una gran variedad de formas, incluyendo la agresión, la evasión o la regresión. Estas se manifiestan con un mayor ausentismo, peticiones de transferencias, sabotaje o una serie de explosiones de carácter emocional.

Para un análisis mejor se han clasificado las causas de la resistencia de acuerdo con las fuentes que las propician en individuales o de organización.

RESISTENCIA INDIVIDUAL

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y las necesidades. Se resumen 5 razones por las cuales las personas se pueden resistir al cambio:

Costumbre. Cuando nos enfrentamos al cambio, la tendencia a responder de la manera acostumbrada se convierte en fuente de resistencia. Como ejemplo, cuando cambian nuestro departamento a un edificio nuevo en el otro extremo de la ciudad, es probable que tengamos que cambiar muchas de nuestras costumbres, levantarnos diez minutos antes, adaptarnos a una nueva distribución del despacho, desarrollar una nueva rutina para llegar, etc.



Seguridad. A manera de ejemplo para explicar este punto, se expone un caso en el cual la empresa "X" anuncia recortes de personal o se introducen nuevos elementos de robótica, muchos empleados podrían sentir que sus empleos están en juego.

Económicos. Otra fuente es la preocupación de que los cambios puedan reducir los ingresos personales, sobre todo cuando la remuneración guarda relación estrecha con la productividad.

Miedo a lo desconocido, los empleados sienten desagrado por la incertidumbre, de no poder hacer funciones nuevas o emplear nuevo equipo por lo que desarrollan una actitud negativa.

Percepción selectiva. Es la interpretación personal, ya que las personas captan la realidad influenciada de sus propias actitudes, experiencias y opiniones.

ETAPAS DEL CAMBIO EN LAS PERSONAS

Existen cuatro tipos de etapas, por las que pasan las personas cuando deben cambiar hábitos y actitudes y son:

* Inconsciente-incompetente. Las personas no piensan ni consideran los nuevos hábitos y actividades y son deficientes en la ejecución de las tareas, probablemente porque vuelven a los viejos hábitos.

* Consciente-incompetente. Las personas pensarán en los nuevos hábitos y actitudes en lugar de volver a los viejos hábitos y actitudes, pero continúan siendo deficientes en la ejecución de tareas.

* Consciente- competente. Las personas pensarán en los nuevos hábitos y actitudes, pero ya están olvidando los viejos hábitos y actitudes y se han convertido en personas promedio en cuanto a la ejecución de sus tareas.

* Inconsciente-competente. Las personas automáticamente se acostumbran a los nuevos hábitos y actitudes y la ejecución de las tareas es satisfactoriamente elevada.

ACTITUDES Y SATISFACCION EN EL TRABAJO

Cuando una persona detenta una actitud (favorable o desfavorable) hacia el grupo, hacia la organización o sus metas, o sus compañeros (superiores, iguales o subalternos) y la expresa, ya sea con una opinión verbal, o ya como una conducta (que se adapta o no) hacia las normas vigentes, y, de pronto está bajo la influencia de una emoción, puede ocurrir que, si coinciden la actitud y la emoción, generalmente la actitud se hace más radical; Si son contrarias, entonces la actitud tiende, por lo general, a neutralizarse y ser contradictoria o a invertirse. es decir, una persona con una actitud desfavorable que está bajo la influencia de una emoción positiva tiende a tener una actitud contradictoria o



transforma su actitud en favorable.

Una actitud no es susceptible de estudio por sí misma, sino mediante su manifestación externa que verbalmente se expresa a través de las opiniones; esto es, la actitud constituye un marco de referencia específico que predispone a opinar favorablemente o d desfavorablemente frente a un hecho.

De esta explicación podemos deducir que la opinión que se dará estará precedida o influida por 108 hechos y por las actitudes; es decir, la opinión refleja las actitudes y estas se puede n detectar a través del juicio expresado. Generalmente se ha 8Upuesto que las respuestas a determinado hecho son un instrumento seguro y directo para investigar las actitudes.

Las actitudes de las personas dentro del trabajo dependerán del grado en que considere que el trabajo satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que apetece. Así, podríamos decir que según la necesidad que se deba satisfacer, será 1a motivación que la induzca a trabajar con menos o más satisfacción.

Es frecuente que las personas piensen que un trabajador satisfecho o contento produce más; Rin embargo, existen otros elementos además de la satisfacción en el empleo, que actúan como f factores determinantes de la eficiencia de los empleados. Para algunos de estos una alta producción o la estabilidad en el empleo puede significar un medio para alcanzar otras metas, tales como una buena posición o la adquisición de nuevos bienes materiales.

La producción eficiente no es para todos los empleados el único medio de lograr su meta. La satisfacción en el trabajo a nivel global variará de acuerdo con factores tales como la posición social, el sexo, la edad y la experiencia.

Sin embargo, dentro de la organización de puede alentar a 1 trabajador a que tome una actitud provechosa tanto para los objetivos particulares como para los intereses de toda la organización.

Herzberg, quien basó su teoría en un estudio de las satisfacciones de necesidades y en los efectos registrados de motivación Herzberg menciona dos tipos de factores. Los factores de mantenimiento, ya que eran necesarios para mantener un nivel razonable de satisfacción y los factores de motivación o satisfactores que son las condiciones que generan motivación y no están directamente relacionadas con la insatisfacción.

FACTORES DE MANTENIMIENTO

- a. Política y administración de la compañía.
- b. Supervisión técnica.
- c. Relaciones interpersonales con el supervisor.
- d. Relaciones interpersonales con los compañeros.
- e. Relaciones interpersonales con subordinados.
- f. Sueldo.
- g. seguridad en el trabajo.
- h. Vida personal.



- i. Condiciones laborales.
- j. Nivel social.

FACTORES DE MOTIVACIÓN

- a Realización.
- b Reconocimiento.
- c Promoción.
- d El trabajo en sí.
- e La posibilidad de desarrollo personal.
- f Responsabilidad.

La ausencia de los factores de mantenimiento genera mucha insatisfacción pero su presencia no causa una fuerte motivación. Por otro lado, la presencia de los factores del segundo grupo conduce a motivación y satisfacción fuertes, pero su ausencia no causa gran insatisfacción. Los factores de motivación se centran en el trabajo; es decir, están directamente relacionados con el trabajo en sí. Los factores de mantenimiento son periféricos al propio trabajo y están más relacionados con el ambiente externo.

Sin embargo, existen otras teorías que explican que existe la forma en que las metas de los individuos influyen en el esfuerzo y que el comportamiento que éstos eligen depende de su apreciación de la probabilidad de que éste los lleve a la meta deseada, el modelo de lo esperado es complejo y, en la realidad, no ha sido completamente probado. Aun con lo mencionado anteriormente se pueden destacar cinco tipos de opciones que al estar presentes enriquecen los trabajos.

Diversidad es la variedad en el trabajo, que permite a los empleados desempeñar distintas operaciones utilizando diversos procedimientos y, quizá, equipos diferentes. Con frecuencia, los empleados consideran que los trabajos con mucha diversidad son estimulantes debido a que requieren del uso de todas sus habilidades.

Identificación con la tarea que facilita a los empleados completar un trabajo. Los trabajos sobrespecializados tienden a crear deberes rutinarios; esto permite que un trabajador desempeñe una parte de la tarea total. Ello produce la sensación de no haber realizado nada; por lo tanto, el ampliar un trabajo para que el empleado sienta que lo ha efectuado bien es lo que se quiere dar a entender por identificación del trabajo.

Importancia de la tarea. El impacto que la tarea realizada ejerce sobre las personas se llama importancia de la tarea. Dicho impacto puede sentirse dentro de la organización o en la comunidad exterior. Saber que se está haciendo algo útil es importante para muchas personas.

Autonomía se refiere a la idea de que los empleados tengan algún control sobre sus deberes y responsabilidades. Esta parece ser una forma de estimular el sentido de responsabilidad. La práctica popular de la administración por objetivos es una forma de establecer una mayor autonomía porque brinda a los empleados la oportunidad de sentar metas personales y de trabajo.

Retroalimentación, consiste en la información que los trabajadores reciben en cuanto a



su responsabilidad. La gente necesita saber cómo va; requiere retroalimentación frecuentemente para poder alcanzar el progreso necesario.

DIAGNÓSTICO

El Diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la y otros elementos esenciales del organismo.

Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse.

Su meta final es pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros.

El Diagnóstico acertado es la base para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento del organismo.

Diagnosticar también se puede definir como determinar el estado del sistema actual, es planear las causas por las cuales se encuentra así y definir las relaciones que guardan las partes entre sí

ORIENTACIONES PARA FORMULAR DIAGNÓSTICOS.

Las orientaciones para formular diagnósticos se refiere a la forma en que es considerada la organización así como de vincular sus resultados con la introducción de datos y con los factores variables que intervienen.

Otras orientaciones del diagnóstico se concentran en el flujo de comunicaciones o en la disponibilidad y el uso de los recursos de la organización. Sin embargo, sea cual fuere la orientación o el enfoque existen varias formas o guías importantes para formular diagnósticos acertados de las organizaciones.

- 1- Los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas, lo que se observa es esencialmente el resultado de las acciones recíprocas.
2. - Muchos datos representan síntomas y no causas.
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 formar en cuenta los prejuicios personales.

METODO O INSTRUMENTOS O MODELOS DE AYUDA

Hay que hacer una distinción entre los Medios o Instrumentos para diagnosticar y los métodos para hacerlo en el desarrollo de las organizaciones



MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO

Es la forma particular escogida por el organismo para usar el instrumento o medio. El modelo de diagnóstico también determina la índole de los datos que se han de recopilar y de las técnicas que se apliquen para recopilarlos. Puede ser útil emplear vanas orientaciones diferentes para formular el diagnóstico, así como modelos para asegurarnos que la recopilación de los datos es completa, igualmente, para sondear el funcionamiento de la organización desde varios puntos de vista diferentes.

MEDIOS E INSTRUMENTOS PARA DIAGNOSTICAR

Es la orientación particular aplicada y las relaciones que siguen insinuadas por la orientación.

Los métodos y los modelos para diagnosticar desempeñan un papel clave en el desarrollo de las organizaciones.

La fase del diagnóstico puede llevarnos a formar normas estratégicas más apropiadas para efectuar cambios en los organismos.

El modelo de diagnóstico, o la orientación, siempre se usa conjuntamente con un método cuya eficiencia no puede superar a la forma en que se use.

ASPECTOS DE LOS PROBLEMAS DE DIAGNÓSTICO DE ORGANIZACIÓN

El primero es la cuestión de cuales datos hay que recopilar; y el segundo es la forma en que esos datos se interpretan y se presentan a los miembros del organismo.

Referente al primero, los datos del diagnóstico que anteceden a las gestiones del cambio se realizan, por lo general, a través de entrevistas con unos cuantos administradores importantes en diversos niveles del organismo. Con menos frecuencia se han realizado tentativas más sistemáticas y más profundas para recopilar los datos, a través de escrutinios.

Una limitación de estos intentos para diagnosticar, en la forma en que por lo común se realizan, es la tendencia a ser algo precipitados; y de que a menudo es el gestor quien los guía o dirige, aunque el programa haya sido antes bien formulado. El segundo problema es que el agente de cambio durante la fase de diagnóstico, se interesa más por comprender y mejorar sus relaciones con el organismo del cliente, que por los problemas específicos de organización.

El segundo aspecto del diagnóstico se lleva a efecto en una de dos maneras:

- a) La primera es que se discuten los datos escuetos con la dirección general, a la que se le pide que haga el diagnóstico dentro del marco de su propia estructura, o,
- b) Que el gestor del cambio presente su propio diagnóstico sin hacer explícito su modelo para analizar la conducta en la organización. En lo que respecta al primer enfoque (a) el problema consiste en que la gerencia está circunscrita a su propia



estructura y propende a considerar cada problema separadamente dejando de darse cuenta a veces de las relaciones recíprocas entre los problemas y lo que hay detrás de ellos. El segundo enfoque (b) lleva consigo la cuestión de las comunicaciones para lograr que la gerencia capte los motivos por los cuales el gestor de cambios considera los problemas en la forma en que lo hace

¿ PARA QUÉ EL CONSULTOR O AGENTE DEL CAMBIO?

Cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, se necesita un tercero que medie para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución. Esto es lo que precisamente acontece en el D. O., por lo cual es necesario contratar a una persona, llamada consultor, para que asista a los miembros de la organización, llamados clientes en sus asuntos y problemas que trata de solucionar el D.O.

El "Consultor efectivo" debe:

- a Ser sincero de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro, no muy científico y organizado.
- b Interesarse por 1a realización de la tarea, mas que por el poder o por metas personales.
- c Inspirar confianza.
- d Ser un investigador objetivo.
- e definir objetivamente los problemas y diagnosticar basado en la realidad. t) Preferentemente, influir en las discusiones, en vez de hacerlas o tomarlas. O Ser especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos de análisis organizacional.

EL PAPEL DEL CLIENTE-CONSULTOR

Los diferentes papeles (roles) que puede asumir el consultor son: observador, facilitador o moderador, cuestionador, maestro o juez.

Si el consultor desempeña el papel de directivo, como maestro, asesor, miembro del grupo, Juez, estará incrementando la dependencia sobre sí del cliente, más que ayudando en forma individual o en grupo para que este logre ser independiente.

Uno de sus papeles fundamentales sea la " consultoría de proceso". O sea, aquella actividad mediante la cual el consultor: Observa " como " funciona o se desarrolla un individuo, un grupo o una organización mientras éstos se enfocan a desempeñar una tarea, y, les da retroalimentación del mencionado funcionamiento o desarrollo

CONSTRUCCION DE UN MAPA DE DIAGNÓSTICO

Cuando un consultor interviene en una organización gradualmente va construyendo un mapa de diagnostico de la organización-cliente. El mapa contiene; naturaleza, síntomas y problemas de la estructura de la organización.

Nota: Téngase en cuenta que en el diagnóstico no se deben de confundir los síntomas



con las causas ya que esta última es lo que hay que atacar directamente en forma objetiva.

¿COMÓ SE CONSTRUYE UN MAPA DE DIAGNÓSTICO?

Primero debemos preguntarnos que es lo que la organización trata de hacer es decir, saber hacia dónde se dirige la empresa, cual es su objetivo y sobre la base de ello cuales elementos deben cambiarse en la organización.

Por lo general, los directivos desean cambiar aquellos factores que aumentan la efectividad organizacional como:

- a La estructura (relaciones internas),
- b La tecnología (herramientas, equipo y maquinaria)
- c Las personas en la organización.

La elección de una técnica particular para- el cambio depende de la naturaleza del problema.

¿QUE ES LO QUE TRATA DE HACER LA ORGANIZACIÓN?

En el grado en que una organización identifica su misión soluciona sus problemas para prevenir el logro de tal misión y toma y lleva a cabo decisiones en forma efectiva. En ese mismo grado esta operando satisfactoriamente.

El propósito es mantener Vivo el negocio, ¿cómo? :

- 1 Establecer el propósito de mejorar constantemente el producto o servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado.
- 2 Adoptar la nueva filosofía: estamos en una nueva era económica. Ya no podemos vivir con retrasos, errores, material defectuosos y personas poco idóneas para el puesto.
3. Ya no depender de la inspección masiva. Ya que la calidad se consigue a través de otras líneas
4. Descubrir los problemas en el sistema y mejorarlo Este es un trabajo que se debe hacer continuamente
5. Generar métodos modernos de supervisión ya que esta pertenece al sistema y es responsabilidad de la administración. Se deben eliminar las barreras que no permitan que el trabajador realice su trabajo con orgullo.
6. Borrar las barreras entre departamentos: se debe de trabajar como un equipo para pronosticar y entender los problemas.
7. Comprometer a todo el personal de la empresa en la tarea de transformarlo, crear una estructura que impulse todos los puntos importantes de una organización para que se logre el cumplimiento de los objetivos.

2, ¿CÓMO AFECTA LA ESTRUCTURA FORMAL LA MANERA EN QUE LA GENTE FUNCIONA?

Toda organización se compone de partes (órganos) que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o una finalidad.



Las características de esta unión y el papel de cada órgano que la compone determina el tipo, el grado y la complejidad de interdependencia entre las partes y entre las partes y el todo

3. ¿CÓMO PREMIA LA ORGANIZACIÓN LA CONDUCTA?

Es lo que conocemos como incentivos. Los incentivos son importantes porque estimulan al trabajador a laborar siempre en forma eficaz.

4. ¿DONDE RESIDE EL PODER DE DECIDIR PARA PRODUCIR EL CAMBIO?

De dónde emana la autoridad para dirigir hacia él o hacia ellos la estrategia del cambio.

5. ¿CÓMO SE SOLUCIONA EL CONFLICTO?

Aquí pueden suceder dos cosas:

1. Que ceda una de las partes.

2. Que cedan ambas partes.

Pero siempre la solución que se dirija debe de ser en beneficio de la organización.

6. ¿CÓMO LAS UNIDADES DE LA GENTE Y LA ORGANIZACIÓN SE ENCUENTRAN EN LA COMPETENCIA, EL AISLAMIENTO Y LA COLABORACIÓN?

Mucho de lo que es necesario alcanzar en una empresa y organización se obtendrá por medio de los esfuerzos integrados y coordinados de más de una persona, de un grupo de personas trabajando juntas o separadamente, pero en forma cooperativa. Y aun cuando parece que alguien realiza un trabajo aislado e independiente, es muchas veces un trabajo individual interdependiente relacionado con el trabajo de otras personas (grupos).

Se tiene que tener en cuenta que al aplicar un cambio en uno de los elementos, siempre afectará al otro.

7. ¿QUÉ DESEA LA GENTE Y A QUE ASPIRA?

Los objetivos de los trabajadores deben de ser compatibles con los de la organización.

8. ¿CUALES SON NORMAS, VALORES Y PRESUPOSICIONES DE LA ORGANIZACIÓN ACERCA DE LA GENTE?

Es importante el criterio que se forma la organización con respecto de su gente.

9. ¿CÓMO SE LLEVA A CABO LA REUNIÓN DE STAFF?

Staff: Apoya, sugiere, asesora y aconseja, conserva y acrecienta las funciones de los trabajadores con la empresa.

10. ¿CÓMO EMPLEAN LOS GERENTES SU TIEMPO?

Por lo general no es necesario que intervengan la gerencia en todo y cualquier



programa de D.O. Más sin duda, es necesario cierto grado de compromiso consiente y responsable de los cuadros superiores, en cuanto a los esfuerzos mas generales y más ambos del D.O Principalmente que la gerencia acepte lo que es el D.O. su naturaleza y sus efectos potenciales.

¿Por qué es tan difícil hacer que intervengan los cuadros superiores en problemas de D.O?

muchos aprendieron a convivir con los valores tradicionales de la organización y no intervienen por falta de información acerca de los problemas operacionales de las empresas que ellos dirigen

En una empresa sana: Los directivos deciden:

a Los resultados deseados

b El tipo de programa de cambio a emplear

11. ¿CUÁL DE ESTAS CONDICIONES ES INCONSISTENTE CON RESPECTO A LAS OTRAS?

Una vez que se ha respondido a todas y cada una de las preguntas el problema se localiza donde se encuentre la inconsistencia.

12. ¿CUÁL ES EL PROBLEMA?

Las categorías de cambio van a depender de las necesidades propias de la organización, con fines a mejorar.

El establecimiento de estas necesidades es llamado por los expertos en el D.O. autodiagnóstico, siendo esta la primera fase de cualquier modelo de cambio.

DIAGNÓSTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO CICLO DE ACTIVIDAD

Significa ayudar al individuo y a la organización bajo la influencia de la fuerza que ellos mismos generan, mas bien que inducirlos.

La cultura de la organización es el patrón de actividades humanas o de conducta, y las normas, sentimientos, creencias, actitudes y valores aceptados y propugnados por los miembros de la organización y que determinan dicha conducta.

La construcción de un modelo es una manera por la cual los miembros de una organización pueden tener una imagen de ella más efectiva para ellos.

Lo óptimo del sistema, presupone que hay una configuración de sistemas interdependientes que es más ventajosa para lograr los objetivos de la organización que otra posible configuración existente. El problema del diagnóstico es identificar esa mejor configuración y trabajo para lograrla. Esto puede implicar transformar un estado



actual de equilibrio entre sistemas a fin de lograr el crecimiento; puede requerir cambios políticos y estructurales en la autoridad formal o que la cultura se refleja sobre su propio campo para ayudar a que los otros sistemas de la organización funcionen.

RESISTENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones se resisten de manera activa al cambio porque quieren seguir haciendo lo que han hecho desde hace años. Se han identificado seis fuentes centrales de la resistencia en las organizaciones.

La inercia de la estructura. Las organizaciones tienen mecanismos internos para producir estabilidad como el proceso de selección, la capacitación y el reclutamiento, entre otras. Ya que las personas contratadas en una organización son elegidas porque concuerdan con ella y se las da forma e instrucciones para que se comporten de determinada manera.

El enfoque limitado del cambio. Las organizaciones están compuestas por una serie de subsistemas interdependientes y no se puede cambiar uno sin afectar a los otros, por lo que los cambios limitados de los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.

La inercia del grupo. Aunque las personas quieran cambiar su conducta, las normas del grupo pueden actuar como limitantes.

La amenaza para la experiencia. Los cambios en los patrones de las organizaciones pueden amenazar la experiencia de grupos especializados.

La amenaza para las relaciones establecidas de poder. Cualquier distribución de la autoridad para tomar decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas en la organización. La introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo autoadministrados es el tipo de cambio que supervisores y mandos medios suelen considerar una amenaza.

La amenaza para la asignación establecida de recursos. Los grupos de la organización que controlan muchos recursos suelen pensar que el cambio es una amenaza. Por regla general están contentos con las cosas como están. Quienes más se benefician con la distribución presente de recursos, por regla general se sienten amenazados por los cambios que podrían afectar la distribución en el futuro.

CLASES DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Se han identificado tres tipos de resistencia: lógica, psicológica y sociológica. todos ellos se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado.



Lógica

Con base en el pensamiento racional y científico. La resistencia lógica surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben de aprenderse en el nuevo empleo. esto representa los costos reales que deben soportar los empleados. Aun cuando a la larga el cambio puede ser favorable para ellos, los costos a corto plaza deben pagarse primero.

Psicológica

De acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes.

La resistencia psicológica es “lógica” en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad. Aun cuando la gerencia considere que no existe una justificación de esos sentimientos, éstos son reales y deben reconocerse.

Sociológica

Con base en los intereses y los valores del grupo

Esta resistencia es “lógica” en términos de los intereses y los valores del grupo. Los valores sociales, son poderosas fuerzas del ambiente a las que deben de atenderse con todo cuidado. representan coaliciones políticas, valores opuestos de los sindicatos, y aun juicios distintos de comunidades diversas. En grupos pequeños existen amistades de trabajo que se perturban con el cambio. Los empleados tienen cuestionamientos como: ¿ el cambio es congruente con los valores del grupo ? ¿ se mantiene el trabajo en equipo ? . dado que los empleados tienen este tipo de dudas, los administradores necesitan hacer que las condiciones del cambio sean lo más favorables posible para manejar con éxito las resistencias sociológicas.

TIPOS DE CAMBIO

Existen dos tipos de cambios inmediatos: una gradual o lento, que es cuando el cambio se realiza poco a poco. A través de él la organización y las personas pueden llegar a acostumbrarse, ya que va dándose con suficiente lentitud e incluso puede pasar inadvertido o ser un proceso natural. El segundo tipo de cambio es rápido y se da sólo por imposición, pero puede llevar a una resistencia muy intensa si los individuos no entienden plenamente al cambio.

COMO DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La dirección tiene varias formas de disminuir la resistencia para lograr cambiar el comportamiento y producción de su empresa. Algunas de estas formas son:



- a) Aumentar la presión para vencer las fuerzas de resistencia.
- b) Reducir las propias fuerzas de resistencia.
- c) Por comunicación en ambos sentidos. Cuando se explica a los subordinados no sólo lo que va a ocurrir, sino también los que son beneficiosos y alternativas de solución.
- d) Por medio de alicientes económicos. Origina una aceptación, ya que los ingresos del trabajador se incrementan y se le motiva producir más.
- e) Por medio de acuerdos tomados en grupo. Es una manera muy efectiva ya que permite que las personas afectadas tengan una participación y un compromiso.
- f) Por medio de negociaciones. Si la dirección hace norma suya tratar con un sindicato, por ejemplo, éste puede colaborar en la introducción de los nuevos cambios, aceptando las conveniencias bilaterales.
- g) Por consulta. Retroalimentando información con los empleados y analizando las partes principales que podrían traer problemas. Esto debe realizarse antes de implantar un nuevo cambio.
- h) Con actitudes para romper el hielo. Cuando las personas mantienen posturas fijas ante el cambio.
- i) Por vía de ensayo. Esta opción tiene dos ventajas:
 - Hacer posible que los empleados comprueben sus propias reacciones ante la nueva situación y haya retroalimentación de información para superar los posibles errores que se cometieron.
 - Ayuda a romper el hielo y les alienta a pensar objetivamente.
- j) Por inducción. Es cuando se recopila la información suficiente y necesaria para realizar un plan bien estudiado e induciendo las cosas que aparentan ser obvias, para poder implantar un cambio bueno.
- K) Cambios lentos o rápidos. Lo adecuado cuando se empieza a implantar este método, es que la dirección proporcione a todos los integrantes una visión global de lo que se propone alcanzar, para no dejar la duda de hacia donde habrá de llevarles el cambio
- l) Evitando al cambio hasta asegurar la aceptación. Estudiando las ventajas y desventajas que surgirían al implementar el cambio consultándolo con el personal y por inducción se realizarán los ajustes necesarios al plan para que éste resulte.
- M) Por ceremonia. El ambiente altamente emotivo ayuda a preparar al individuo para los cambios que haya que realizar en la organización.

No es fácil administrar el cambio en forma eficaz. No sólo los gerentes omiten algunas veces detalles importantes, sino que no llegan a veces a desarrollar una estrategia maestra para planear el cambio.

Algunas organizaciones reconocen la necesidad de desarrollar la capacidad de la gente para aprender la experiencia del cambio. Esta designación proviene del hecho de que la forma de manejar un cambio no sólo debería reflejar la información actual que se ha reunido, sino también preparar a los participantes a administrar los cambios futuros más eficazmente aún. Este proceso no sólo hace más eficaz al cambio actual: además, aumenta las probabilidades de que los empleados estén más dispuestos a aceptar el siguiente cambio que se introduzca.



COMO ABRIR MENTES CERRADAS

En un principio se piensa que abrir una mente cerrada de una persona que no esta de acuerdo con uno es:

- Estar bien seguro de que uno tiene la razón.
- Enriquecer continuamente los argumentos con hechos concretos, hasta que la otra persona cambie su punto de vista por el mío.

Por muchas razones que uno tenga, por muchas pruebas que uno tenga para demostrarlo, el manifestarse de acuerdo con quien sea, ayude a abrir su mente y el manifestarse en oposición tiende a cerrarla.

Todo mundo quiere “tener razón”. Ni siquiera podemos dormir bien por la noche hasta que estamos completamente convencidos de que tenemos razón. Uno abre su mente a las personas que están de acuerdo con nosotros y nos ayudan a tener razón y la cierra a todos aquellos que se oponen y nos ayudan a no tener razón.

Muchas personas continúan defendiendo sus errores y usan los errores y desgracia de los demás como el fundamento de su propia estima.

Ayudar a los demás a “no tener razón” es un método para lograr un sentimiento de superioridad y una manera de construir su propio ego.

El auto estima debe de basarse en lo que es, y no en lo que el prójimo no es.

Nuestra capacidad para abrir la mente de una persona depende, por lo tanto, de la actitud hacia esa persona, su interés en comprenderla y en ayudarla a tener razón.

El primer paso para hacerle creer lo que nosotros deseamos y lo que nosotros queremos, es abrir su mente por medio de la persuasión.

La cosa principal que se debe de llevar a cabo cuando se comienza a ayudar a otra persona a tener razón, es el que uno abra su propia mente y haga un esfuerzo activo para ponerse en el lugar de la otra persona, para comprender verdaderamente por qué piensa en el modo que lo hace.

Cuando uno hace esto y es perfectamente sincero en ello, la otra persona tiene muchísimas más probabilidades de abrir su mente y escuchar su punto de vista.

Y una vez que se demuestra que es capaz de hacer esto, su antagonista se inclina a querer probar que él es también capaz de ser tan justo objetivo como usted , con el resultado de que verá y admitirá puntos en que usted tiene razón y él no.



Tres diferentes casos:

- 1.- A veces tiene usted la razón y la otra persona no.
- 2.- A veces tiene usted razón parcialmente y la otra persona tiene también la razón parcialmente.
- 3.- A veces usted no tiene la razón, mientras que la otra persona sí tiene razón.

¿ Que hacer cuando usted tiene la razón y la otra persona no?

- A) Debemos convencer usando la persuasión.
- B) A abrir la mente de la otra persona ayudándole a tener razón.
- C) Una vez que se abre la mente de la otra persona es muy probable que nos ayude
- D) La utilización de la fuerza como última alternativa.

Ayudar al prójimo a tener razón y lograr sus objetivos, por muy egoístas que estos puedan ser, es sencillamente mantener relaciones humanas sanas, por que esto demuestra un deseo altruista de servir al prójimo.

¿Que hacer cuando se tiene parcialmente la razón?

El mejor método para lograr que alguien admita haber cometido un error, es comenzar admitiendo que quizá uno mismo lo ha hecho.

Cuando abrimos nuestras mentes al punto de vista de los demás, es cuando comienza realmente nuestra educación.

Si ayudamos a las personas a tener razón, probablemente encontremos algunas cosas dignas de admiración en ellas.

Las pequeñas personas nos causan más molestias porque siempre tratan de aparentar que tenemos 100 razones y hacen todo lo posible por que estemos 100% equivocados. Esta pequeña gente tiene pocas posibilidades de gozar en la vida.

Puede uno predecir bastante bien el éxito fracaso de cualquier hombre o mujer, sobre la base de lo que él o ella dicen de los demás en el curso de sus conversaciones de cada día.

- Aquellos que fracasan suelen decirnos todo lo malo de los demás.
- Quienes tienen éxito suelen subrayar todo lo bueno de los otros.

¿ Que hacer cuando se está completamente equivocado y uno lo sabe?

Cuanta menos razón tenemos, más difícil nos resulta admitirlo. Cuando uno admite que está equivocado y trata de corregirse, sus temores desaparecen.

Pero cuando rehusa tercamente a admitir sus errores, sus temores subconscientes



crecen más y más y dan lugar a la amargura que pronto se vuelve obsesión.

1.- Su odio con sentido proporciona un escape emocional perfecto a las verdades de la vida, paraliza su mente de manera que no puede ver los errores que ha cometido y le alivia de todo sentido de los pasos que hay que dar para mejorarse a sí mismo.

2.- Su odio con sentido le deshace físicamente. Le pone nervioso, le deja acidez en el estómago y cuando menos lo piensa su cara ha tomado una expresión agria.

3.- El odio tiene poderes tremendos de reproducción y la persona que los fomenta se encontrará muy pronto dominada por un marcado complejo de "persecución".

Nadie que tenga odios puede llamarse mentalmente sano. No hay duda que es imposible para uno abrir la mente de otra persona si se le tiene odio y se está amargado.

Le es posible a una persona formarse un carácter y gozar de la cooperación de los demás en una medida antes jamás sospechada, solo con admitir que se ha cometido un error.

Después de todo, nadie puede triunfar jamás aparentando ser perfecto, a ser feliz tratando de parecerlo. Lo malo de esto es que siempre esperamos que otro admita sus errores primero.

Si tan sólo tomara usted la iniciativa y dejase de pretender que siempre tiene la razón, los demás admitirán generalmente su debilidad.

IMPLANTACIÓN DEL CAMBIO EN TRES PASOS SEGÚN LEWIN

No siempre es fácil administrar el cambio en una forma eficaz, ya que los gerentes omiten algunas veces los detalles importantes y llegan a veces a desarrollar una estrategia maestra para planear el cambio. Un plan global puede prever algunos problemas conductuales como el hecho de que a los empleados les resulta difícil renunciar a los métodos antiguos, lo mismo que la incertidumbre propia del cambio que les produce miedo. Algunas organizaciones también reconocen la necesidad desarrollar la capacidad de la gente para aprender de la experiencia del cambio.

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio. La primera idea afirma que lo que esta ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante de un campo de fuerzas opuestas. La segunda era un modelo del proceso del cambio mismo en tres etapas: descongelar la antigua conducta, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en un nuevo nivel.

El modelo de "análisis de flujos", es un sistema para representar en forma gráfica los problemas de una organización, examinando las interconexiones, entre los problemas identificando los fundamentales y trazando gráficamente las acciones correctivas que se



deben emprender para resolverlos. Para que finalmente se anoten los planes de acción y los resultados en la gráfica de flujos. Los planes de acción son intervenciones de D.O dirigidas hacia la resolución de problemas importantes que de alguna manera afectan el desarrollo de la organización.

El modelo del desempeño individual y de la organización identifica las variables involucradas en la creación del cambio en primer orden y de segundo orden, estos cambios son transaccional y transformacional, el orden de primer cambio es evolutivo y de adaptación el cual cambia las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma. El cambio de segundo orden es revolucionario y fundamental en el cual se altera en forma significativa la naturaleza de la organización.

El ambiente de la organización es una evaluación colectiva de las personas acerca de la organización. Los conceptos transaccionales y transformacionales provienen de la investigación de liderazgo en donde se observo que algunos líderes son capaces de obtener un extraordinario desempeño de sus seguidores mientras que otros no son capaces de hacerlo, esto debido a la capacidad de involucrar a sus seguidores en un proceso de transformación de fondo en las relaciones del líder y sus seguidores. Es importante resaltar que los modelos y teorías del cambio planificado proporcionan una base importante para el desarrollo organizacional.

Una segunda base del desarrollo organizacional y no menos importante es la teoría de los sistemas que considera a la organización como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que los rodean. La naturaleza, la dinámica y las características de los sistemas abiertos conducen a una nueva y buena comprensión de las organizaciones. Todos los sistemas abiertos son mecanismos de Entrada - Producción - Salida , cada uno de estos procesos deben funcionar bien si es que se quiere que el sistema funcione correctamente, que sea efectivo y que sobreviva, cada sistema tiene una frontera que lo separe de su ambiente. Otra característica que tienen los sistemas abiertos es el estado estable. Los sistemas llagan a un estados estable o punto de equilibrio y tratan de mantenerse en contra de las fuerzas discordantes ya sean internas o externas.

El modelo de participación y delegación de autoridad esta basado en tres pasos: Preparación, Visión y Cambio. De esta manera se explica como se puede hacer para que los individuos de la organización tengan participación libre y con deseos de sobresalir , de ayudarse mutuamente en beneficio de la empresa y de ellos mismos. Pero no todos los equipos que se crean tienen éxito, hay que buscar cual es la razón para que el trabajo en equipo reditúe en éxito para la organización y para sus integrantes. Teniendo las siguientes condiciones los equipos podrán cumplir con las expectativas: una meta clara y elevada, una estructura impulsada por los resultados, miembros y componentes en los equipos, compromiso unificado, ambiente de colaboración, estándares de excelencia, apoyo y reconocimiento externo, un liderazgo de principios.

Las ciencias de las conducta aplicadas para intervenir en los procesos humanos y sociales de la organización. A pesar que la conducta humana en las organizaciones



distan mucho de ser una ciencia exacta, hay patrones lícitos de acontecimientos que producen efectividad e ineficiencia y los practicantes del D.O. conocen esos patrones gracias a las investigaciones y la teoría. Por lo común se hace una distinción convencional entre la ciencia pura cuyo objeto es el conocimiento en sí y la tecnología que es la ciencia aplicada y práctica. En esto estriba la importancia del conocimiento de normas que intervienen de manera personal y en la organización.

Uno de los factores que también son importantes para el buen funcionamiento de todo lo anterior es el consultor, que es al que se recurre cuándo no se tiene experiencia en este tipo de acciones para el funcionamiento de la organización.

El consultor es aquel capaz de desarrollar actitudes y procesos que permitan llegar a los objetivos de la organización tomando en cuenta el medio interno y externo. Podemos encontrar a diferentes tipos de consultor : consultor externo, consultor interno, consultor sombra. Con cualquiera que acabamos de mencionar, el consultor tiene que contar con las siguientes características : Liderazgo, autoconocimiento, comprensión de la organización y flexibilidad de acción. La acción que toma el consultor es para mejorar el funcionamiento y el desempeño de los aspectos que juzgue relevantes, camina al lado de los clientes, inspirando a los valores del desarrollo organizacional, trata a cada ser humano como una persona que tiene un conjunto complejo de necesidades, todas importantes en su trabajo y en su vida, considera la creación de un ambiente que sea posible sentir el trabajo como estimulante y desafiante. Aunque también debe de considerar algunos otros aspectos en los cuales no puede entrar : no entra al juego de pierde o gana, no entrar al juego de otros, no sacrificarse por una causa que puede destruirla, comprender y no necesariamente aceptar, no discutir irreflexiblemente, no trabajar totalmente solo, si se puede tener aliados y formar equipos. También se debe tomar en cuenta a las personas capaces, dispuestas a trabajar y correr riesgos ; no ignorar las fuerzas destructivas, pero , utilizar las constructivas; utilizar y desarrollar el sentido de coordinación. Hay cuatro condiciones básicas que debe alcanzar siempre el trabajo del consultor. Ayudar a generar datos validos e informaciones útiles que revelen la realidad o la verdad organizacional; crear condiciones para que los clientes puedan ser los de las elecciones bien informados y libres ; ayudar a los clientes a asumir la responsabilidad por esa elección y comprometerse en la situación resultante; esto es estimular a los clientes a desarrollar sus potenciales y sus recursos para mejorar, alcanzar los objetivos que se propusieron.

Con lo que tiene que enfrentarse también es con una resistencia al cambio; la resistencia al cambio no siempre se presenta de manera uniforme, la cual puede ser franca o implicada hay diversas fuentes de resistencia, las individuales que residen en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y las necesidades. Las razones de este tipo de resistencia puede tener las siguientes razones, la costumbre, la seguridad y el miedo a lo desconocido.

También existe resistencia en las organizaciones que por naturaleza, son conservadoras. Se resisten de manera activa al cambio. También las organizaciones tienen razones para manifestar esta resistencia al cambio: La inercia de la estructura; la inercia del grupo, la amenaza para la experiencia y la amenaza para las relaciones



establecidas de poder.

Para que en forma general se pueda combatir o superar esta resistencia es vital la comunicación y la educación, la participación la facilitación y apoyo, negociación y manipulación y cooptación y finalmente la coacción.

El diagnostico también es una herramienta importante ya que nos muestra en la situación en la que realmente se encuentra la organización. Podemos detectar cambios de comportamiento.

El conocimiento del comportamiento en la administración del cambio mejora considerando que el cambio está constituido de los tres pasos siguientes:

**Descongelamiento
Cambio o movimiento ;y
Recongelamiento**

El descongelamiento significa que es preciso desechar las viejas ideas y prácticas para aprender otras nuevas. A menudo este paso es tan difícil como aprender métodos y conceptos nuevos. Es un paso que fácilmente se omite por concentrarse en el cambio propiamente dicho, pero es lo que suele ocasionar la resistencia. Del mismo modo que un agricultor necesita limpiar un campo antes de plantar nuevas semillas, un gerente debe ayudar a los subordinados a suprimir de su mente los antiguos papeles y objetivos. Solo entonces estará en condiciones de aceptar otras ideas.

El cambio es también al paso en que se aprenden nuevas ideas y prácticas, de manera que el empleado pueda pensar y actuar en formas diferentes. Puede ser un periodo de confusión, desorientación y desesperación, combinado con la esperanza y la sensación de descubrimiento.

El recongelamiento significa que lo que se ha aprendido se integra en la práctica cotidiana. Además de ser aceptadas intelectualmente, las nuevas prácticas quedan incorporadas en el comportamiento habitual. No basta conocer un nuevo procedimiento para garantizar que se aplicará. Como señaló en cierta ocasión un agricultor se le ofrecieron sugerencias para mejorar sus cultivos : " Si se pusiera en práctica todo lo que sé , mi trabajo me rendiría el doble ". La práctica exitosa debe ser la meta final del paso del recongelamiento.

PROGRAMA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO

El primer modelo es el denominado "programa para la mejora del rendimiento" por lo que se analizarán algunos conceptos antes de entrar de lleno a explicarlo.

Rendimiento.



1. - En términos generales el trabajo realizado en una unidad de fuerza.
2. - En psicología se habla de rendimiento referido a las capacidades del hombre o de un organismo determinado que se pone en acción.

MOTIVO DEL RENDIMIENTO

Según McClelland aquello que impulsa a la realización o ejecución de algo. El motivo de buscar el éxito y el motivo de evitar el fracaso se denomina motivación del rendimiento (MR) permanente o actual y los engloba en cuanto esperanza de éxito (EE) o temor por el fracaso (TF), en la motivación total ($Mt = EE + TF$) La diferencia entre EE y TF da lo que se llama esperanza neta.

MOTIVACIÓN DEL RENDIMIENTO.

Designa el conjunto de los determinantes de la conducta del rendimiento.

El modelo de Atkinson de la conducta motivada de rendimiento, los motivos del rendimiento (en sentido estricto) o tendencias permanentes a buscar el éxito (Me) o evitar el fracaso (Mf) se multiplican por los parámetros situacionales.

$$TR = (Mc * Ie * Pe) + (Mf * If * Pf) \text{ o bien } TR = Te + Tf$$

Estos parámetros son

Donde:

TR	Tendencia resultante
Te	Tendencia resultante de buscar el éxito
Tf	Tendencia resultante de evitar el fracaso
Pe	probabilidad de éxito
Pf	Probabilidad de fracaso
Ie	El incentivo del éxito
If	El incentivo del fracaso
Me	Motivos de buscar el éxito
Mf	Motivos para evitar el fracaso

Según Heckhausen la motivación del éxito, la motivación del Fracaso y la motivación neta se miden separadamente valorando cada uno de los contenidos de las narraciones del TAT (Test de Murray) como indicios de esperanza de éxito o de temor ante el fracaso.

De acuerdo al enfoque motivacional las causas motivadoras pueden clasificarse en:

- 1) físicas.- Condiciones cósmicas, ambientales, geográficas, etc.
- 2) ORGÁNICAS.- Referentes al acondicionamiento vital, factores biológicos estructurares y funcionales.
- 3) Psíquicas.- Fenómenos y vivencias de orden psíquico que afectan al conocimiento a la afectividad, etc.
- 4) SOCIALES.- De carácter colectivo relativos a los hechos de relación y conveniencias, a grupos y estratos sociales diversos son fenómenos familiares, demográficos, etc.



1. - En términos generales el trabajo realizado en una unidad de fuerza.
2. - En psicología se habla de rendimiento referido a las capacidades del hombre o de un organismo determinado que se pone en acción.

MOTIVO DEL RENDIMIENTO

Según McClelland aquello que impulsa a la realización o ejecución de algo. El motivo de buscar el éxito y el motivo de evitar el fracaso se denomina motivación del rendimiento (MR) permanente o actual y los engloba en cuanto esperanza de éxito (EE) o temor por el fracaso (TF), en la motivación total ($Mt = EE + TF$) La diferencia entre EE y TF da lo que se llama esperanza neta.

MOTIVACIÓN DEL RENDIMIENTO.

Designa el conjunto de los determinantes de la conducta del rendimiento.

El modelo de Atkinson de la conducta motivada de rendimiento, los motivos del rendimiento (en sentido estricto) o tendencias permanentes a buscar el éxito (Me) o evitar el fracaso (Mf) se multiplican por los parámetros situacionales.

$$TR = (Mc * le * Pe) + (Mf * lf * Pf) \text{ o bien } TR = Te + Tf$$

Estos parámetros son

Donde:

TR	Tendencia resultante
Te	Tendencia resultante de buscar el éxito
Tf	Tendencia resultante de evitar el fracaso
Pe	probabilidad de éxito
Pf	Probabilidad de fracaso
le	El incentivo del éxito
lf	El incentivo del fracaso
Me	Motivos de buscar el éxito
Mf	Motivos para evitar el fracaso

Según Heckhausen la motivación del éxito, la motivación del Fracaso y la motivación neta se miden separadamente valorando cada uno de los contenidos de las narraciones del TAT (Test de Murray) como indicios de esperanza de éxito o de temor ante el fracaso.

De acuerdo al enfoque motivacional las causas motivadoras pueden clasificarse en:

- 1) físicas.- Condiciones cósmicas, ambientales, geográficas, etc.
- 2) ORGÁNICAS.- Referentes al acondicionamiento vital, factores biológicos estructurares y funcionales.
- 3) Psíquicas.- Fenómenos y vivencias de orden psíquico que afectan al conocimiento a la afectividad, etc.
- 4) SOCIALES.- De carácter colectivo relativos a los hechos de relación y conveniencias, a grupos y estratos sociales diversos son fenómenos familiares, demográficos, etc.



MODELO DE KURT LEWIN DE CAMPO DE FUERZAS.

Según Lewin el comportamiento está en función de la personalidad del individuo y se explica con base en la motivación o en las necesidades, y en el ambiente o situación donde el individuo actúa. El ambiente está representado como un campo de fuerzas que afectan a la persona. Por tanto, un ejemplo de fuerza podría ser el poder percibido de otra persona.

Lewin, hacía una distinción entre fuerzas impuestas o fuerzas inducidas (son las que actúan en la persona desde el exterior) y las fuerzas propias, que reflejan directamente las necesidades de la persona. El hecho de participar en la determinación de una meta ha sido impuesta por terceros, ya que para que una persona alcance o realice metas impuestas quien se las impuso tendrá que ejercer en ella una influencia constante.

Otra distinción que Lewin establecía respecto a las distintas fuerzas presente en el medio ambiente de la persona es la diferencia entre fuerzas impulsora y fuerzas restrictivas.

En una situación dada existen muchas fuerzas contrarias distintas y con el fin de identificar dos juegos de fuerzas empleamos lo que hemos denominado análisis del campo de fuerzas para identificar de ese modo los dos conjuntos de tales fuerzas. El cambio del statuquo es un proceso en dos pasos: 1° se lleva a cabo un estudio de los campos de fuerza y luego se aumenta o disminuye la intensidad de una fuerza o de un conjunto de fuerzas. Puede favorecerse el cambio añadiéndoles las fuerzas que Lewin calificó de impulsoras, es decir, fuerzas que impulsan en el sentido deseado del cambio o aumentando su intensidad. O bien puede favorecerse el cambio disminuyendo las fuerzas restrictivas. La teoría de Lewin predice que la mejor de estas dos decisiones es la de disminuir la intensidad de las fuerzas restrictivas.

Esta faceta de la teoría de los campos de Lewin nos ayuda a determinar no sólo la naturaleza del cambio, sino también cómo llevarlo a cabo en forma más efectiva.

La teoría de Lewin dice que resulta más eficaz orientar el cambio en un nivel de grupo que en un nivel individual. Según Lewin "Mientras no se cambien las normas del grupo el individuo se resistirá más al cambio en la medida que difiera de las normas del grupo". Si se cambia la norma del grupo. Se eliminará la resistencia debida a la relación entre la norma individual y la de grupo. Lewin desde el punto de vista de su aplicación implica considerar la organización como un sistema social, con muchos y diversos subsistemas principalmente grupos. Observamos el comportamiento de las personas de la organización según:

- 1) Si sus necesidades van o no de acuerdo con las instrucciones de la organización, punto generalmente determinado por su grado de entrega;
- 2) Las normas a las que se conforman las personas y el grado de esa conformidad,
- 3) La forma en que se ejerce el poder (fuerzas inducidas contra fuerzas propias), y
- 4) El proceso de la toma de decisiones (implicación que lleva a la entrega)

El análisis de campo de fuerzas se usa cuando se empieza un esfuerzo de cambio cuando hay duda sobre cuál es el próximo paso a seguir.



Ventajas (Beneficios)

- Reduce el problema a un tamaño posible de manejar
- Abre nuevas opciones para la acción
- Puede ser usado por un individuo o un grupo grande o pequeño
- Ayuda a un grupo de gente a situarse en la misma situación

Desventajas (limitaciones)

- Los resultados dependen de la calidad y de lo exhaustivo del análisis
- Algunas veces parece sobreanalítico.

MODELO DE DIAGNOSTICO DE HORNSTEIN Y TICHY.

'Hágalo usted mismo"

El modelo se basa en la premisa de que la mayoría de los gerentes y consultores "Y cobran" teorías o modelos acerca del comportamiento organizacional y de cómo los sistemas humanos funcionan realmente. Generalmente, estos conceptos son intuitivos, deformes y difíciles de articular, debido a que son bastante intuitivos. Para tratar estos conceptos intuitivos Hornstein y Tichy establecieron un procedimiento que ayuda a gerentes y consultores a enunciar y conceptualizar sus modelos implícitos y a hacerlos explícitos. El modelo consiste en utilizar un cuaderno de trabajo y escoger fichas de una muestra de 22 denominaciones. Estas fichas contienen puntos como: agrupamientos informales, rotación de personal, aspectos fiscales, metas y satisfacción de los miembros en su trabajo. Las decisiones de los individuos representan la información que buscaban al diagnosticar una organización. El enfoque de Hornstein y Tichy al diagnóstico organizacional se comparte entre consultor y cliente y entre los miembros de la organización cliente. Esta forma de proceder recibe, el nombre de teoría pragmática emergente, porque el modelo emerge de una exploración de suposiciones, tanto del consultor como del cliente, respecto a comportamiento y las organizaciones y saca partido de las experiencias organizacionales tanto del consultor como del cliente. Otra premisa de Hornstein y Tichy es que imponen conscientemente o no sus teorías y modelos de sistemas.

El modelo comprende cinco fases a través de las cuales se guía al grupo cliente:

- 1 - EXPLORACIÓN Y DESARROLLO DE UN MODELO DE DIAGNÓSTICO.- Esta fase tiene 4 pasos:
 - a) Que de manera individual cada integrante elija los elementos más importantes de la organización.
 - b) Que todos los miembros concuerden en una lista común de estos elementos
 - c) Establecer categorías de esa lista común
 - d) Dinamizar el modelo
2. - DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DEL CAMBIO. Es el método para el cambio y la secuencia de acontecimientos que comprenden pasos del cambio.
3. - DESARROLLO DE TECNICAS DE CAMBIO. Se determinan las técnicas más



apropiadas y ajustadas a cada uno de los componentes organizacionales.

4.- **EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES NECESARIAS PARA ASEGURAR EL ÉXITO.** Se deben considerar los recursos disponibles, el presupuesto así como el historial de los cambios al sistema.

5. -**EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO.** Aquí se establecen procesos de medición para evaluar el éxito o fracaso de la estrategia general de cambio.

Este es un modelo hágalo usted mismo y, si tanto el cliente como el consultor están dispuestos a dedicarle el tiempo necesario para que tenga éxito el resultado tal vez sea un modelo mutuamente satisfactorio y apropiado para la organización cliente.

MODELO DE DIAGNOSTICO DE WISBORD (Seis CASILLAS)

Weisbord nos describe su modelo como una pantalla de radar, con señales luminosas que hablan de puntos sobresalientes de la organización y de sus puntos buenos y malos, y nos dice que nosotros tenemos que fijar nuestra atención en la pantalla en su conjunto y no en las diferentes señales. Todas las organizaciones están situadas dentro de un medio circundante y como lo indican las flechas está influida por diversos elementos de ese medio circundante y que a su vez influye en ellos. En este modelo la organización está representada por seis casillas que son:

PARA LA CASILLIA PROPÓSITO los factores importantes son claridad de la meta, es decir, el grado en que los miembros de la organización perciben la misión y los fines de esta y el otro factor son d acuerdo acerca de las metas es decir, las personas que apoyan

el propósito de la organización.

EN LA CASILLA ESTRUCTURA la pregunta si existe una correspondencia adecuada entre la finalidad y la estructura disponible para lograrla.

POR LO QUE RESPECTA A RELACIONES Wesbord dice que hay tres tipos: 1) Entre individuos 2) Entre departamentos que ejecutan tareas distintas y 3) Entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos

PARA LA CASILLA RECOMPENSA el consultor deberá diagnosticar las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente es decir, el paquete de remuneraciones, incentivos, etc.) y lo que los miembros de la organización siente que les trae recompensas y castigos.

CASILLA LIDERAZGO Weisbord la sitúa en el centro porque cree que una de las labores del jefe o líder es observar si hay señales luminosas (conflictos) entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas.

Para ayudar a que el consultor en D.O. diagnostique la casilla de liderazgo Weisbord recomienda la obra de Selznick que dice las cuatro tareas más importantes para el líder. Menciona que el consultor deberá determinar hasta qué punto los líderes de organizaciones están.

1)Definiendo los propósitos

2) Incluyendo propósitos en programas

3) Defendiendo la integridad de la organización y

4) Manteniendo el orden por lo que respecta a conflictos internos.



CASILLA MECANISMOS AUXILIARES Weisbord la compara con el cemento que mantiene unido el conjunto de la organización par lograr que sea algo más que una colección de individuos con necesidades independientes. Así, los mecanismos auxiliares son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir como son: planeación, control, presupuestación y demás sistemas de información que ayudan a los miembros de la organización a alcanzar los propósitos organizacionales y cuales son los: que parecen estorbar mas que ayudar. Cuando un mecanismo se burocratiza quiere decir que ha dejado de ser útil.

El modelo de Weisbord y Hornstein y Tichy son descritos como modelos de contingencia, no especifican instrucción alguna para el cambio antes del diagnostico Lo que tiene que cambiarse emana del diagnóstico.

Los inventores de estos modelos tienen tendencias, Weisbord dice que las casillas deberán estar en equilibrio y Hornstein y Tichy afirman que el consultor y el cliente deberán tender hacia el surgimiento de un modo apropiado para una organización dada.

MODELO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Las características individuales de los miembros de la organización evidentemente pueden determinar el éxito organizacional, el desempeño promedio o el fracaso.

Aunque las diferencias individuales establecen, sin lugar a dudas, los límites del desempeño humano, está claro que la motivación es también un determinante aceptado que gran parte de la motivación tiene su origen en ciertas necesidades básicas que son comunes a las personas. Estas necesidades pertenecen a requerimientos fisiológicos de seguridad (o tranquilidad), de pertenencia y afecto, de estima, integración (o totalidad) y de autorrealización. Esta lista está esencialmente compuesta por los factores determinados por Abraham H. Maslow y Walter C. Langer.

Aunque la anterior lista de necesidades proviene de la cultura estadounidense quizá se aplican en gran parte a todas las culturas. Así es, las suposiciones que Leighton obtuvo de la antropología, la psicología y la psiquiatría acerca de las personas en general sugerirían que esta lista es universalmente aplicable.

Las personas difieren en muchas cosas en cuanto a capacidad, energía, experiencia, etc. lo que puede ser factor importante en el desempeño.

Cuando las necesidades están insatisfechas puede ocurrir que el individuo presente una conducta de defensa la que generalmente se manifiesta en rotación y ausentismo.

La satisfacción es importante ya que es un factor pero no casual en el desempeño



MODELO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

La investigación acción es una investigación en acción, con las metas de hacer que ésta sea más efectiva, al mismo tiempo que crea simultáneamente un conjunto de conocimientos científicos.

Kurt Lewin, el prominente científico social, propuso que la investigación-acción como una nueva metodología en las ciencias de la conducta, debido al interés de erradicar los problemas de la sociedad. Lewin creía que la investigación acerca de los programas de acción, en especial de los programas de cambio social, era imperativa si se quería hacer algún progreso en la resolución de los problemas sociales. Pensaban que la investigación-acción abordaría varias necesidades en forma simultánea: la apremiante necesidad de mayores conocimientos acerca de las causas y de la dinámica de los males sociales; las de comprender las leyes del cambio social, la de mayor colaboración y una indagación conjunta entre científicos y practicantes; la de los datos "más abundantes" acerca de los problemas del mundo real; la de descubrir soluciones y prácticas y factibles para los problemas; y la necesidad de descubrir leyes generales que expliquen los complejos fenómenos sociales.

La investigación-acción se podría describir como una secuencia de acontecimientos y acciones. Si se emplea de esta manera, se define como sigue: La investigación- acción es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de una investigación de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos del sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en la hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales. Esta definición caracteriza la investigación-acción en términos de las actividades que abarcan al proceso: Primero, se toma una imagen estática de una organización. Sobre la base de "lo que existe", las corazonadas y las hipótesis sugieren las acciones; estas acciones por lo general implican una manipulación de variables en el sistema, que están bajo el control del investigador de la acción (a menudo esto significa hacer algo de una manera diferente de cómo siempre se ha hecho). Después se toma una segunda imagen estática de l sistema para examinar los efectos de la acción emprendida. Estos pasos son muy similares a los pasos que siguen los practicantes del D.O. cuando ejecutan programas para éste.

Los aspectos claves del modelo son: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación al grupo cliente, discusión de datos trabajo en ellos por el grupo cliente, y acción. La secuencia tiende a ser cíclica, con el enfoque en problemas nuevos o anticipados, a medida que el grupo cliente aprende a trabajar unido en una forma más efectiva.

El modelo de investigación-acción es normativo para el aprendizaje, o un modelo para el cambio planificado. Sus principales características son las siguientes: frente a una acción humana inteligente debe existir un objetivo aunque sea confuso o distorsionado. Y antes de la acción humana debe tener lugar una planificación, aunque el conocimiento de los senderos que conduce al objetivo siempre es inadecuado. La



acción misma debe emprender un paso a la vez, y después de cada paso es conveniente efectuar alguna indagación de los hechos. La indagación de los hechos puede revelar si el objetivo es realista, si está más cerca o más distante que antes, y si necesita alguna alteración. Mediante la indagación de los hechos, es posible evaluar la situación actual y esta información, junto con la información acerca del objetivo, se puede emplear en la planificación del segundo paso. El movimiento hacia el objetivo consta de una serie de ciclos de planificación-acción-indagación de hechos-planificación.

Shepard pone de relieve las relaciones entre metas (objetivos), la planificación y la acción en su diagrama, un punto que creemos que es una característica muy importante de la investigación-acción. Y tanto él como French hacen hincapié en la investigación – acción está inextricablemente vinculada a la acción; es una investigación con un propósito, a saber, guiar las acciones presentes y futuras.

En un enfoque de investigación acción, el rol del consultor y agente de cambio asume una forma especial, tal y como indica Shepard. “El rol es ayudar al gerente a planificar sus acciones y diseñar sus procedimientos de indagación de los hechos de tal manera que pueda aprender de ellos, que sirvan a fines tales como convertirse en un gerente más hábil, establecer objetivos más realistas, y descubrir mejores formas de organizar. En este sentido, el personal interesado en el seguimiento son los consultores de la investigación. Su tarea es ayudar a los gerentes a formular los problemas gerenciales como experimentos.

Los elementos significativos de un diseño para la investigación son:

La identificación de un área problema acerca de la cual un individuo o un grupo están lo bastante preocupados como para querer emprender alguna acción.

La selección de un problema específico y la formulación de una hipótesis o predicción que implica la meta y el procedimiento para llegar a ella. Esta meta específica se debe considerar en relación con la situación total.

El registro cuidadoso de las acciones emprendidas y de la acumulación de evidencia, con el fin de determinar el grado hasta cual se ha alcanzado esa meta.

La inferencia de esta evidencia de generalizaciones en lo concerniente a la relación entre las acciones y la meta deseada.

La continua repetición de las pruebas de estas generalizaciones en situaciones de acción.

Otra característica distinta de la investigación-acción es la colaboración entre individuos dentro del sistema (los clientes y los individuos fuera del sistema) los agentes de cambio o investigadores. Casi todos los autores hacen hincapié en la naturaleza de la



colaboración de la investigación acción, y algunos la consideran como la razón primordial de la eficiencia del modelo. Esa creencia es de lo más congruente con el aspecto de colaboración del modelo de investigación-acción, e incita a practicantes e investigadores por igual a cooperar en una forma muy amplia con los miembros del sistema, cliente e investigador deberían de definir conjuntamente los problemas que quieren abortar, definir los métodos empleados para la recopilación de datos, identificar las hipótesis pertinentes a las situaciones, y evaluar las consecuencias de las acciones emprendidas. Este ingrediente de colaboración en la investigación-acción es de una importancia particular en el desarrollo organizacional

COSTO DEL CAMBIO Y BENEFICIOS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Todos los cambios acarrearán costos que no necesariamente tienen que ser económicos, pues también los hay psicológicos y sociales que generalmente deben pagarse para obtener beneficios del cambio que los originó.

Debido a los costos que implican, los cambios no son siempre deseables y requieren de un cuidadoso análisis para definir su utilidad a través de un análisis costo-beneficio muy preciso. Por lo tanto, los cambios no deberían de justificarse a menos que los beneficios excedan de sus costos y sería ilógico hacer hincapié en los beneficios e ignorar los costos. La meta de una organización siempre será obtener más beneficios con el menor costo posible.

Al determinar los beneficios y los costos que deben tomarse en consideración todas las implicaciones, no sólo las económicas, porque aun si existiera un determinado beneficio económico, podría ser que los costos sociales y psicológicos fueran muy altos. Aún cuando no es muy práctico reducir a los números los costos psicológicos y sociales deben ser tomados en consideración en el proceso de toma de decisiones.

La experiencia demuestra que las personas reaccionan de manera distinta ante el cambio; algunas percibirán únicamente las ventajas o beneficios y otras verán sólo lo que el cambio les cueste a ellas. Hay quienes sienten miedo en un principio, a pesar de que todos los efectos les favorezcan. En parte tales reacciones reflejan la realidad, pues frecuentemente no hay un beneficio neto para todos los interesados. Por el contrario, existen una serie de costos y beneficios individuales que es preciso considerar en cada caso.

Costos psíquicos y salud. En algunos casos los costos psíquicos del cambio pueden ser tan fuertes que perjudiquen la salud mental y hasta física del empleado en virtud de que cada persona posee cierto nivel de tolerancia al cambio, al rebasarse, aparecen respuestas relacionadas con estrés, pudiendo minar la salud del sujeto. En ocasiones un cambio sostenido dura un periodo prolongado, causando un estrés acumulativo que finalmente llega a saturar el sistema de una persona. Otras veces se produce un solo cambio, pero tan importante que sobrecarga la capacidad del individuo para hacer



frente a la situación.

Costos psíquicos de la promoción. Si bien es cierto que en muchas ocasiones son los mismos empleados quienes buscan la promoción o la transferencia, debe reconocerse que representan altos costos psíquicos. Se les pide que aprendan nuevas habilidades y entablen nuevas amistades: se cambian a otros papeles y a veces a diferentes grupos de trabajo. Su posición social puede cambiar también. Todas estas acciones implican costos psíquicos porque requieren que los empleados enfrenten nuevas situaciones.

Costos psíquicos y reubicación de los empleados. Algunas de las promociones y transferencias que requieren cambios a otros sitios, los cuales suelen representar altos costos psíquicos porque exigen mayores ajustes. También implican cambios en las familias de los empleados, por lo que enfrentarlos muchas veces se tornan todavía más difícil. Si la familia tiene hijos menores, es posible que estos no quieran mudarse de donde viven para no dejar a sus amigos y familiares. También es probable que al cónyuge tenga un empleo que no quisiera abandonar. Las empresas que necesitan reubicar a su personal han descubierto que sus empleados con el fin de disminuir los costos psíquicos. También pueden necesitarse servicios de asesoría, comunicación en dos direcciones y asistencia financiera.

Beneficios de la resistencia al cambio

La resistencia no es del todo mala; ya se vio que también conlleva costos que muchas veces pueden ser elevados. Sin embargo, el objetivo de todo cambio es precisamente obtener beneficios.

Entre algunos de los beneficios que manejan los autores, se pueden enunciar:

- 1.- El que puedan llegar a constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas. De esta manera los empleados hacen las veces de supervisores que vigilan que la gerencia planee y lleva a cabo el cambio adecuadamente. Una moderada y justificada resistencia que los empleados ante el cambio hacen que la gerencia revise más cuidadosamente las propuestas y prevengan fallas posteriores.
- 2.- La resistencia también puede identificarse en áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia realice acciones correctivas antes de que surjan problemas más serios.
- 3.- Al mismo tiempo la gerencia puede sentirse más motivada para mejorar su comunicación respecto al cambio, lo cual, a la larga, provocara una mejor aceptación.
- 4.- La resistencia también proporciona a la gerencia información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados a cerca de una determinada situación, propicia una liberación de emociones y también de puede invitarlos a pensar y hablar más de acerca del cambio, para que lo entiendan mejor.



BIBLIOGRAFÍA

ABRAMSON Y HALSET; PROGRAMACIÓN PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO EN LA EMPRESA. OTI.

BARTLETT Y KAISER; CAMBIO EN LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL. ED. TRILLAS.

BECKHARD; DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ESTRATEGIAS Y MODELOS. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.

BENNIS; DESARROLLO ORGANIZACIONAL: SU NATURALEZA, SUS ORÍGENES Y PERSPECTIVA. FONDO DE CULTURA INTERAMERICANO.

BLAKE Y MOVTON ; EL MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL . FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.

BOWDITCH; EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.

**IDALBERTO CHIAVENATO. INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN
Mc GRAW-HILL 1982.**

**FERNANDO ACHILLES DE FARMELLO. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ENFOQUE INTEGRAL
DE. LIMUSA**

**FERRER PÉREZ,L. GUIA PRÁCTICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
ED. TRILLAS.**

FORDYCE Y NEIL; METODOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EJECUTIVOS. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.

FRENCH Y BELL; CIENCIA DE LA CONDUCTA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. ED. DINA

GALBRAITH; PLANIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES: FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.

**HERBERT G. HICKS. ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL**



KATZ Y ROSENSWEIG; ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: UN ENFOQUE DE SISTEMAS: ED. MC GRAW HILL.

LAWRENCE Y LORCSH; DESARROLLO DE ORGANIZACIONES: DIAGNOSTICO Y ACCIÓN. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.

LAWRENCEN Y LORCSH; DESARROLLO DE ORGANIZACIONES, DIAGNOSTICO PLANIFICADO. ED. AMORRORTU.

LEAVITT & CHELLY; NEW PERPECTIVIES IN ORGANIZATIONAL RESEARCH. N.Y. WILLY.

NADLER; LA RETROALIMENTACIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.

PARTIN; PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO

.SCHEIN; CONSULTORIA DE PROCESOS: SU PAPEL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.

**RICHARD BECKHARD D.O ESTRATEGIAS Y MODELOS
FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO**

WALTON; CONCILIACIÓN DE CONFLICTOS INTERPERSONALES, CONFRONTACIONES Y CONSULTORIA DE MEDIADORES. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO

APUNTES DE PRODUCCIÓN I y II

APUNTES DE RECUSOS HUMANOS I y II

APUNTES DE SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I y II