

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ACTITUD DE LA EMPRESA ANTE EL CAMBIO  
Y SU TRANSFORMACION A TRAVES DEL D.O.

(MUESTRA 33 EMPRESAS)

T E S I N A

Que para obtener el Titulo de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

GIL VALDEZ BALTAZAR

SEMINARIO DE INVESTIGACION

104169

104169 02 2AC

**D. A. M. LITAPALAPA BIBLIOTECA**

"Una organización innovadora es la que siempre está aprendiendo, la que se adapta y también inicia cambios en sí misma y en su ambiente".

BJARNE RUBY

U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

A mis padres,  
con todo mi cariño y  
agradecimiento.

A mis hermanos,  
quienes espero vean en ello,  
ejemplo para el logro de  
sus propias metas.

Mi agradecimiento sincero  
a la Lic. Ernestina Zapiains,  
por su acertada dirección.

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO .....	2
OBJETIVOS .....	2
PLANTEAMIENTO HIPOTETICO .....	2

## MARCO TEORICO

### CAPITULO I

ANTECEDENTES .....	5
--------------------	---

### CAPITULO II

AUTORES Y TEORIAS PRINCIPALES .....	20
1. Objetivos .....	24
2. Condiciones .....	25

### CAPITULO III

LA SITUACION DEL CAMBIO .....	29
1. Necesidades del cambio .....	29
2. Resistencia al cambio .....	34
3. Cómo abordar el cambio .....	39

#### CAPITULO IV

EL ADMINISTRADOR, EL LIDER Y EL CAMBIO .....	43
1. El administrador ante el cambio .....	43
2. El líder y el conflicto de intereses .....	45
3. El administrador como agente de cambio .....	48
4. El valor de la resistencia .....	52
5. Cómo inducir un cambio .....	53

#### CAPITULO V

CONSULTORIA DE PROCESOS .....	58
1. Características del consultor .....	61
2. Papel del consultor dentro de la empresa .....	62
3. Etapas de la consultoría de procesos .....	64

#### CAPITULO VI

CONDUCTA Y MOTIVACION .....	76
1. Conducta individual Vs. conducta de grupo .....	76
2. Trabajo efectivo de grupo .....	78
3. Grupo efectivo .....	87
4. Grupo poco efectivo .....	90
5. Papeles desempeñados dentro del grupo según las tareas que se realicen .....	93
6. Papeles desempeñados en la estructuración y la conservación del grupo .....	96
7. Motivación según Abraham Maslow .....	98
8. Integración de dos teorías de la motivación con especial referencia al trabajo .....	106

## DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

### CAPITULO VII

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION .....	114
1. Introduucción a la investigación de campo .....	114
2. Diseño del cuestionario .....	114
3. Identificación del sujeto de estudio .....	116
4. Presentación e interpretación de datos .....	122
CONCLUSIONES .....	141
APENDICES .....	148
REFERENCIAS .....	226
BIBLIOGRAFIA .....	234

## INTRODUCCION.

La razón por la cual se escogió este tema para preparar esta tesina, es que la experiencia obtenida durante este tiempo que he tenido contacto, directa o indirectamente con la industria mexicana, me ha creado la inquietud de que uno de los principales problemas a los que se enfrenta la gerencia y la empresa mexicana en general es que no prevén los cambios; ni incluyen el desarrollo organizacional como un medio de afrontar e inducir el cambio minimizando cualquier resistencia, sino que esperan que éste ocurra para buscarle solución, siendo esta en la mayoría de los casos, bajo crisis o usando métodos de emergencia.

Ya que el cambio es algo que siempre ha ocurrido y ocurrirá y sabiendo que en nuestro país cada día más personas se interesan en conocer las más modernas técnicas administrativas y conductistas, como una posible forma de encontrar nuevas alternativas de solución a la creciente problemática empresarial; se abriga la esperanza de que este trabajo ayudará a aclarar algunas dudas sobre las causas de la resistencia al cambio y aportará a los administradores (gerentes) que acepten convertirse en agentes de cambio, elementos que les permitan aprovechar la conducta y motivación humanas en beneficio de la inducción de cambios positivos como esa alternativa de solución que buscan.

Se presentan en este trabajo los resultados de los estudios, observaciones y conclusiones de las experiencias obtenidas, así como mis puntos de vista de cómo algunas de las principales teorías del comportamiento humano pueden reforzar las hipótesis



planteadas.

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO.

Uno de los principales problemas de la gerencia y de la empresa mexicana en general es que no prevén los cambios, ni incluyen el desarrollo organizacional como un medio de afrontar e inducir el cambio minimizando cualquier resistencia al mismo.

#### OBJETIVOS.

Los objetivos de esta investigación fueron principalmente, detectar cuántas de las empresas mexicanas con las características señaladas en el cuestionario, (A) conocen el término desarrollo organizacional y sus consecuencias; (B) Qué actitud tienen dichas empresas, en cuanto al cambio, así como sus experiencias; y (C) su opinión sobre la utilización del desarrollo organizacional como elemento de inducción al cambio, de minimización de la resistencia y sus resultados dentro de la empresa.

#### PLANTEAMIENTO HIPOTETICO.

Si la mayoría de las empresas están previendo el cambio están llevando a cabo programas para afrontarlo y realizando planeación para el mismo considerando las variables aplicadas.

Si no están llevando a cabo programas y únicamente se adaptan al mismo, entonces, no están previendo ni realizando planeación para el cambio.

Entendiéndose por cambio, el esfuerzo de planear y crear innovaciones que marquen una diferencia en el funcionamiento de la organización y de los grupos existentes en ella, es decir, todo aquello que influye inevitablemente en la conducta y la interrelación de las personas.

MARCO TEORICO

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES.

El movimiento de desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, no exclusivamente con un autor, sino con un complejo conjunto de ideas acerca del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. En sentido estricto, el D.O., es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia un enfoque sistemático. La teoría de los sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los aspectos comportamentales, dando posibilidad de ahí en adelante al surgimiento del desarrollo organizacional.

Schein (1) destaca la diferencia entre procedimiento y estructura. Los aspectos estructurales son elementos estáticos de la organización y se refieren al arreglo de sus diferentes componentes (División del trabajo, autoridad y responsabilidad, número de niveles jerárquicos, tipos de departamentalización que se utilizan, amplitud de control, etc.) y han sido tradicionalmente la principal preocupación de la escuela de la administración científica y de las otras teorías que desarrollaron el "Modelo de Máquina". La deficiencia de este

enfoque no está en el hecho de ser equivocado, sino en el de ser incompleto. El simple cambio de la estructura formal no lleva necesariamente a un cambio en la organización.

El procedimiento, según Schein (2) es dinámico y se refiere a las normas culturales que determinan el ambiente en una organización, la calidad de las comunicaciones humanas, los cargos y funciones asumidos por las personas dentro de sus grupos, las formas como los problemas son enfocados y resueltos y las decisiones tomadas, los valores y métodos de la organización, la forma como se ejerce el liderazgo y la autoridad, la competencia y la cooperación entre grupos.

Como la red de posiciones y funciones que define la estructura formal de la organización está ocupada por personas, éstas aplican en mayor o en menor grado su personalidad a la ejecución de su trabajo, el cual se desarrolla según los individuos que ocupan alguna posición en la estructura, en el marco de ciertos estilos de relaciones con otros individuos de la organización. Estos estilos terminan por ser estructurados en forma de tradiciones que llegan a regir las variedades de relaciones interpersonales en la organización, tales tradiciones difícilmente podrían ser alterados sólo por el cambio de la estructura formal.

Una de las ilusiones más peligrosas es la de que el desarrollo o el progreso del hombre y de la organización puede generarse sólo por modificaciones de la estructura o, simplemente, por la destrucción de las estructuras, como mucha

gente lo cree.

Es solamente cuando las relaciones entre los miembros van bien, cuando se puede tener seguridad sobre la eficiencia de la organización. Si se pretende el desarrollo organizacional se deben estudiar los procedimientos existentes entre personas y grupos.

En la industria existen conflictos entre grupos y entre individuos que se ven acrecentados cuando se presenta la posibilidad de un cambio, aunado a una mala administración del mismo por parte de la gerencia.

La conducta de cualquier individuo en cualquier grupo se ve influenciada por estos factores:

- 1) La responsabilidad del trabajo.
- 2) Sus antecedentes sociales.
- 3) Las fuerzas que actúan sobre él por miembros de su propio grupo y.
- 4) La resistencia hacia cualquier cambio que pueda afectarle. En estas últimas categorías, la persona se ve influenciada por las metas, normas y escala de valores que comparte con otros en su propio grupo. Un individuo por lo tanto, no puede actuar en forma independiente cuando los intereses de su grupo se encuentran en conflicto con los de otros grupos. Este marco de consideraciones desarrolladas por estudiosos (3) de la conducta humana en el trabajo es un medio útil para visualizar los conflictos que se presentan con los cambios y con las diferentes actitudes entre gerente y gerente.

Algunos consideran que el conflicto por estas causas es inevitable y que un acuerdo es imposible de alcanzar.

En esta consideración se sostienen dos puntos de vista

mutuamente exclusivas. Ninguna de las partes en conflicto está dispuesta a capitular y se presentan tres posibles actitudes:

- A) Pasiva: Dejar que la suerte o el tiempo lo decida y no provocar un conflicto mayor.
- B) Comprometida: Hacer intervenir a terceros para que señalen un juicio al respecto.
- C) Activa: Pelear hasta que una de las partes capitule en una lucha de poder y en donde o se gana o se pierde.

Muchos consideran que aunque el conflicto no existe necesariamente, sin embargo un acuerdo es algo imposible de alcanzar. Cuando se hace esta consideración, las partes no sienten la necesidad de una interdependencia. Sin embargo, en caso de presentarse algún conflicto entre los grupos, puede resolverse sencillamente reduciendo la dependencia entre dichos grupos.

Lo mismo que en la anterior consideración, se presentan en este caso tres posibles actitudes.

- A) Pasiva: Se mantiene una actitud de indiferencia o ignorancia.
- B) Comprometida: Las partes se aíslan una de la otra.
- C) Activa: Desaparecen de la escena.

Otros consideran que el conflicto existirá, pero es posible alcanzar un acuerdo entre las partes.

Bajo esta consideración y al igual que en las dos



anteriores, existen tres diferentes actitudes al respecto.

- A) Pasiva: Se acepta operar dentro de una coexistencia pacífica.
- B) Comprometida: Minimizar las diferencias a través de una negociación.
- C) Activa: Buscar una forma racional de acuerdo y establecer las bases para una solución conjunta en caso de un desacuerdo a fin de resolver creativamente los diferentes puntos de vista, sin comprometer a ninguna de las partes o evadir el conflicto.

Es precisamente bajo esta consideración y con una actitud activa como, un apropiado desarrollo gerencial puede convertirse en el instrumento idóneo para inducir los cambios necesarios en una organización, minimizando conflictos.

Cuando dos partes en conflicto asumen la actitud de ganar o perder, ambas partes ven sus intereses como mutuamente exclusivos. Ante un adversario o ante la amenaza de una persona ajena a las partes en conflicto, los miembros de un grupo pueden unirse mucho más y luchar hasta obtener un triunfo. Cualquier desacuerdo interno en dicho grupo es relegado a un segundo plano. Esta forma de conducirse tiene efectos a largo plazo que frecuentemente son inesperados y negativos. La discusión entre los miembros de un grupo normalmente forman la materia prima de un pensamiento creativo y puede conducir a una re-evaluación y enriquecimiento de la posición del grupo. Esto se pierde ante una

situación de urgencia para que un grupo gane y se presenta una desventaja a largo plazo a pesar de la comunión momentánea ante la presencia del "Enemigo".

Uno de los grupos en conflicto visualiza la posición del otro como inferior y equivocado por naturaleza. Asimismo se identifica fuertemente con su propia posición y racionaliza los defectos de su grupo mientras se incrementa el desprecio por la posición de su adversario. La actitud de ganar o perder en cualquier conflicto, tergiversa la capacidad de juicio y destruye cualquier objetividad.

Un grupo en conflicto puede "Comunicarse" con el otro, mediante un representante, que actúa como mensajero.

Los comunicados escritos, tienen la ventaja de reducir las dudas y desconfianzas del otro grupo, en cuanto a la validez de la posición de su contrario. Sin embargo, no permite el diálogo abierto.

El conflicto y la competencia entre grupos que supuestamente tienen como objeto común y primordial, el beneficio organizacional; debe incluir la habilidad de pensar, de entender y comprender. Sin embargo, el conflicto provoca un efecto insidioso en las funciones mentales de los individuos.

La razón por la que al representante de un grupo se le calificó como mensajero exclusivamente, es porque cualquier representante de uno de los grupos en conflicto que intentara comunicarse con el otro será automáticamente catalogado en un papel de traidor o de héroe. Debido a ello el sujeto en cuestión

margina cualquier raciocinio y hace todo lo posible para regresar ante los suyos con el triunfo en la mano, convirtiéndose de esa manera en héroe.

Cuando la solución a un conflicto se logra de acuerdo a la primera consideración comprometida, es decir, mediante la intervención de terceros para que emitan un juicio, ninguna de las partes realmente obtienen beneficios. El grupo que resulta triunfante, normalmente se gloria de su éxito. Se duerme en sus laureles y no hace nada por analizar su esfuerzo o encontrar mejores formas de llevar a cabo su trabajo.

El grupo que resulta perdedor se derrumba se vuelve rencoroso y busca la forma de desquitarse. Cuando las partes en cuestión vuelven a enfrentarse ante un problema común, invariablemente se enfrentarán con una actitud antagonista, en lugar de unirse en colaboración.

Cuando los grupos que se encuentran ante un problema mutuo, están orientados hacia una actitud de gana - pierde, sus posiciones están previamente establecidas y sus objetivos son inmutables, los miembros de un grupo identificarán a los miembros del otro como poseedor de una personalidad no individual, sino del grupo. En este caso el desacuerdo es inevitable. El pensar en forma polarizada es la principal causa del porqué existe conflicto, cuando la actitud de las personas es de gana - pierde. La búsqueda de la verdad queda relegada y el único objetivo es ganar.

Si a algún miembro de alguna de las partes, se le ocurriera

enfrentarse a sus compañeros para sugerirles que analizaran su posición y conducta; sería considerado de inmediato como renegado, traidor y/o se le correría del grupo, o perdería para siempre su confianza.

Por otro lado los miembros de un grupo que de alguna forma, dependan de otros grupos son incapaces de ver la lógica de su dependencia, además no comprenden la necesidad de llegar a ningún arreglo que no sea el de su separación. La comunicación y el contacto se reducen, si no es que se eliminan.

Las causas de la separación pueden ser precisamente las mismas que impiden que ninguno de los grupos alcance sus objetivos: indiferencia, que son la forma extrema de pasividad ante un conflicto y que podría ser atacado por medio de interés y educación, que a nivel de liderazgo en el trabajo con sinónimos de motivación y desarrollo gerencial.(4)

Otra de las actitudes mencionadas, que se presentan ante un cambio o conflicto es de aislarse del problema. En este caso se construyen barreras en la comunicación, la ganancia que esta actitud produjera para un grupo (o un individuo), normalmente representa una pérdida organizacional, es decir una pérdida para la compañía y afecta dramáticamente el ambiente corporativo.

El hecho de aislarse de los conflictos, frecuentemente ocurre cuando se han enfrentado a una actitud de gana - pierde y se ha ganado o perdido en varias ocasiones. El aislamiento más reprochable es el que se presenta después de haber ganado en varias ocasiones. En una compañía que ha tenido éxito a través de

los años, se crea un sentimiento de superioridad que conduce a su vez al aislamiento. Las tradiciones, los procedimientos y las actitudes se convierten en amuletos y son vistos como el secreto del éxito de la firma. La actitud general hacia otras compañías u otros grupos, es la de: no los necesitamos. Inclusive en algunas compañías hay políticas explícitas de no depender jamás de otros grupos externos.

Por otro lado los grupos que con frecuencia han perdido las "Batallas", comúnmente pierden también toda iniciativa y posteriormente se aíslan. Estos grupos acaban auto-enmarcándose como proveedores de servicios en lugar de considerarse como asesores o iniciadores de nuevas ideas.

La actitud de co-existencia pacífica es adoptada por los grupos, cuando el precio de una actitud de gana-pierde es demasiado alta y la recompensa por una aparente colaboración es muy pequeña. Contiene muchos elementos de actitud finjida, rara vez conduce a un esfuerzo de colaboración. Debido a su naturaleza pasiva no puede provocar interés.

La alternativa activa, para un conflicto activo, es la resolución activa del problema, sin apatía o mejor dicho sin co-existencia apática.

La actitud de dejar que la suerte o el tiempo resuelvan el conflicto y en ocasiones inclusive repartiéndose las diferencias, se presenta cuando un acuerdo parcial es menos costoso que un desacuerdo continuo. Aunque ninguno de los grupos pierde, ambas partes terminan en un estado igual de privación. La vida

industrial está plena de diferencias repartidas de formas de pensar, a fin de resolver conflictos.

Las negociaciones están basadas en puntos de vista cuya filosofía es sombría y pesimista, en esta forma de actitud se considera que la mitad de algo es mejor que nada, las personas creen sinceramente que no existen respuestas correctas, piensan que lo que existe es simplemente respuestas menos malas que otras: a fin de cuentas esta actitud deja a las personas insatisfechas y poco involucradas. (5)

El desarrollo gerencial es el instrumento de preparación, tanto técnica, como mental para que los individuos en el vértice de los conflictos laborales, y que a fin de cuentas son los responsables de llevar a buen puerto la nave conocida como empresa, sean capaces en un momento dado, no de sobrellevar una situación, sino de alcanzar los mejores resultados y satisfacer las diferentes necesidades en grupo o individualmente, mediante la solución mutua de los problemas.

Estos responsables de la buena marcha de un negocio y que reciben el nombre de gerentes, deben llegar a sentir como natural en ellos, la búsqueda y logro de la mayor productividad como resultado de una adecuada motivación una justa satisfacción de las necesidades y un buen ambiente corporativo.

Para esto es necesario inducir cambios y minimizar conflictos con una actitud mental sana que sólo con una experiencia gerencial bien desarrollada se puede lograr.

El primer paso esencial para resolver mutuamente los

conflictos, es adquiriendo una clase especial de actitud optimista hacia la capacidad o habilidad de otros grupos o personas.

En un principio esto debe ser aceptado dogmáticamente. Debe establecerse claramente que: 1) La resolución de conflictos contiene en forma inherente el objetivo de resolver los problemas y no únicamente el "Acomodar" los diferentes puntos de vista. 2) Las bases para lograr un acuerdo serán siempre; el entendimiento, la confianza, la confiabilidad y el respeto de las partes.

La llave consiste en reconocer que el conflicto nace de la relación entre grupos o individuos y no pertenece exclusivamente a uno de los grupos, o a uno de los individuos, el primer cambio a inducir para evitar o resolver conflictos es el tipo de interrelación.

Los problemas deben ser definidos por aquéllos que están interrelacionados y sus soluciones deben ser generadas por los responsables del buen ambiente corporativo; los gerentes.

Se puede diseñar por lo tanto un cambio a seguir para la resolución de los problemas, minimizando los conflictos:

1.- El problema a resolver debe ser definido por las partes involucradas, esto en ocasiones puede ser hecho mediante subgrupos o representantes de las partes. No debe ser definido en forma separada por las partes antes de reunirse. Mediante un esfuerzo conjunto, el problema puede ser identificado.

Cada grupo explora en presencia del otro lo que considera

son los "Hechos" del caso, para asegurar de que se entiendan y acepten por ambas partes.

Comúnmente las partes iniciarán su reunión teniendo puntos de vista de los hechos completamente diferentes, aunque conscientes del mismo problema.

2.- Debe haber una completa revisión de las definiciones básicas del problema.

Esto debe ser hecho por la mayor cantidad posible de miembros, de ambos grupos. Todos los hechos son revisados y la definición del problema es aprobada para saber si es la correcta. Un acuerdo entre todos es necesario a fin, de lograr que todos se sientan involucrados con la solución.

3.- Por medio de sub-grupos o representantes, se desarrollan las alternativas del problema. El objetivo no es elaborar posiciones arregladas por parte de un grupo o del otro, sino presentar una alternativa comprensible en un marco de referencia diferente. Un rango de alternativas (y no solo dos; una de cada parte), debe ser desarrollado. Se le responsabiliza a un miembro de elaborar las mejores alternativas y no sólo aquellas asociadas con los intereses de su grupo.

4.- Los grupos inter-relacionados aceptan ponerse de acuerdo y elaborar perspectivas sobre la exposición razonada de cada alternativa. Una vez acordado esto se ponen a prueba las alternativas que resulten realistas y una vez hecho esto, las alternativas se numeran en el orden de la mejor a la peor.

La solución que resulta la mejor a la luz de los hechos y



eventos acordados y entendidos por todos, es divulgada y abordada exhaustivamente.

Para controlar adecuadamente un "proceso humano" semejante, es requisito indispensable de los responsables, el haber adquirido un estrenamiento (desarrollo gerencial adecuado).

El secreto de toda minimización de conflictos e inducción de cambios es una preparación conjunta. Si esto no existe todo el esfuerzo invertido puede tener efectos reversibles y convertirse una vez más en el uso del poder y la actuación por compromiso. Si los grupos se circunscriben a sus propias fronteras en lugar de llevar a cabo una interrelación conjunta, cada parte analizará la situación en privado con muchas probabilidades de provocar malos entendidos al analizar los hechos y circunstancias por separado. La clave una vez más será, que los conflictos abordados bajo condiciones de interrelación de esfuerzos en la búsqueda racional de la solución de un problema, normalmente provee de soluciones innovadoras que no habían sido descubiertas en un principio, por ninguna de las partes involucradas.

Una de las técnicas más interesantes para la formación de un sano entendimiento entre las partes en conflicto, requiere la seguridad de una madurez por parte de las personas involucradas y la aceptación de una crítica positiva. De no existir estas condiciones, podría resultar peligroso el intentar esta técnica (6) consistente en pedir a cada parte en conflicto que en forma privada: A) Describan la imagen que tienen de su propio grupo y B) La imagen que tienen del grupo o grupos contrarios.

Una vez que los grupos han hecho esto, se les reúne y se organiza un debate para comparar abiertamente las diferentes imágenes que se tienen. Esto, hecha la advertencia de que debe existir madurez y aceptación de crítica por parte de los involucrados, da muy buenos y reveladores resultados.

Por último, es preciso indicar que los conflictos son algo real y constante en la moderna vida organizacional, los cambios son también algo que debido a la actual velocidad de la comunicación y la tecnología, se convierten en necesarios e imperantes. Los gerentes deben poseer debido a ello, un alto calibre de habilidad para inducir los cambios necesarios, minimizando los conflictos.

## CAPITULO II

### AUTORES Y TEORIAS PRINCIPALES.

Hay relativamente muchas menos oportunidades para mejorar los sistemas sofisticados y altamente relacionados, donde los administradores o gerentes se mueven físicamente, como el equipo, el instrumental, las construcciones, la tecnología, etc., que para mejorar la aún primitiva área de organizar y motivar a la gente para llevar a cabo algún trabajo, proporcionándoles la capacidad adecuada para ello y dándoles el reconocimiento y la recompensa justa por su contribución. Es debido a esto que existen tantas técnicas de tantos autores, estudiando tantos aspectos diferentes del desarrollo gerencial. Para la finalidad de esta tesina, se hará una breve referencia de los objetivos perseguidos por los principales autores, enfocada desde el punto de vista que nos interesa: las teorías de efectividad humana en los grupos de trabajo. (Apéndice 1).

Hay un viejo refrán que dice: "Existen personas que hacen que las cosas sucedan, existen las personas que ven cómo suceden las cosas y hay personas que ni siquiera se enteran que las cosas sucedieron". En todo grupo moderno de trabajo, se supone que las personas que hacen que las cosas sucedan se llaman administrador

o gerentes (aunque hay una inmensa cantidad de ellos que sólo tienen cabida en la segunda y tercera definiciones); por lo tanto se considerará que la efectividad humana en un grupo de trabajo puede ser consecuencia de: 1) El estilo gerencial, 2) Los sistemas gerenciales y 3) Las consecuencias de ambos.(7)

Para facilitar el análisis de autores (8), los incluiremos en estas tres consideraciones, de acuerdo al enfoque en que han basado sus estudios y lo que en su teoría consideran causas de efectividad y causas de ineffectividad.

A) ESTILOS GERENCIALES. Robert Blake y Jane Mouton (9) con su "Parrilla" administrativa o gerencial en donde el estilo 1,1 (neutralidad e indecisión del administrador o gerente) es causa de ineffectividad. Los estilos 1,9 (interés inadecuado por las personas) son en ocasiones efectivos, pero siempre sus resultados son bajos y conflictivos a largo plazo. El estilo 9,9 (integración de los recursos) es altamente efectivo cuando es usado en las circunstancias propicias.

Rensis Likert (10) con sus cuatro sistemas y en donde el estilo 1 (explotación autoritativa) y el estilo 2 (autocracia benevolente) son ineffectivos y los estilos 3 (de consulta) y 4 (de participación de grupos) son efectivos.

Douglas McGregor (11) con sus famosas teorías y en donde la teoría X (actitud restrictiva) es ineffectiva y la teoría Y (actitud de desarrollo) es efectiva.

B) SISTEMAS GERENCIALES. Chris Argyris (12) con sus definiciones de empresa sana vs. empresa enferma y donde según

él, las relaciones autocráticas (donde la gente se "alinea" y existe conflicto y conformidad) son inefectivas, mientras que las relaciones auténticas (donde hay interés y competencia técnica e interpersonal) son efectivas.

Warren Bennis (13) quien considera que el estilo burocrático (estructura administrativa o gerencial autoritaria y restrictiva) es inefectivo, mientras que el estilo democrático (estructura administrativa o gerencial de adaptación y orientada hacia los objetivos), es efectivo.

Frederick Herzberg (14) quien dice que un ambiente de solaz, donde se persiguen únicamente satisfactores "higiénicos" es inefectivo, mientras que, donde el trabajo tiene un significado para la persona y se persiguen satisfactores motivacionales, es efectivo.

John Paré (15) quien considera inefectivos los poderes: del jefe (dirección y control mediante autoridad), del sistema (controles burocráticos), de la igualdad (presión social del grupo) y efectivo el poder del objetivo en sí (auto-"alineación" con los objetivos organizacionales).

C) CONSECUENCIAS DE LOS ESTILOS Y SISTEMAS GERENCIALES:  
Erich Fromm (16) quien considera que existe la actitud de libertad y la de escape de la libertad y considera a su vez efectiva la primera (donde hay auto-confianza, espontaneidad y una conducta responsable), e inefectiva la segunda (donde hay resignación, dominación y destrucción).

William Glasser (17) quien dice que será inefectivo lo que

como consecuencia provoque un escape de la realidad y un mal ajuste, mientras que será efectivo, aquéllo que como consecuencia provoque una aceptación y control de la realidad mediante una conducta responsable.

Abraham Maslow (18) quien afirma que será inefectivo aquéllo que resulte en una fijación por satisfactores inferiores (desarrollo detenido) y efectivo lo que resulte en una auto-actualización con alto potencial de realización.

David McClelland (19) quien coincide con otros términos en lo mismo en que Maslow hace hincapié: inefectivo será lo que tienda a provocar un bajo poder de realización e interés primordial en cosas como la afiliación, la seguridad, el dinero, los bienes, etc. y efectivo lo que a su vez tienda a provocar un alto poder de realización de sus propias recompensas; retos, riesgos moderados, independencia, etc.

Si partimos de un convencimiento de que todos estos autores y sus teorías son correctas; el mecanismo para tornar efectivo algo que en la mayoría de los casos es inefectivo, será mediante un cambio de los estilos administrativos o gerenciales, de los sistemas organizacionales y de los resultados de dichos estilos y sistemas (20). También bajo la premisa de que es el administrativo o gerente el que tiene un estilo, marca un sistema y obtiene unos resultados; entonces el desarrollo de sus habilidades y control de los conflictos deberá ser la respuesta a la inducción necesaria de los cambios.

Sin embargo, todos los programas de desarrollo, deben estar

interrelacionados en cuanto a sus objetivos y las condiciones necesarias para su logro.

#### 1. OBJETIVOS.

El desarrollo enfocado hacia la inducción de cambios, puede tener cinco objetivos diferentes a abordar en forma separada para cubrir una necesidad particular o también en forma separada, pero interrelacionándolos para llegar a cubrir las necesidades globales de una organización o de sus miembros, considerados como un todo desde el punto de vista de su capacidad y calidad humana.

Clasificaremos los objetivos de la siguiente forma:

- I. Inducción de un cambio en los conocimientos.
- II. Inducción de un cambio en las actitudes.
- III. Inducción de un cambio en las habilidades.
- IV. Inducción de un cambio en el desempeño del trabajo.
- V. Inducción de un cambio en los resultados finales de la operación.

La razón de enumerar progresivamente las distintas inducciones de cambio, es debido a que si lo que se persigue es un cambio estructural de los resultados finales de una organización o de una persona; los cambios deberán inducirse con el orden establecido, si se desea que una organización o una persona sufra un cambio estructural en cuanto al desempeño del trabajo, no podrá lograrse si antes no se ha inducido un cambio

en los conocimientos, actitudes y habilidades de esa organización o persona.

Si el deseo es satisfacer una necesidad inmediata e imperante para una situación dada en una organización o persona, podrá inducirse el cambio en particular, sin seguir la secuencia indicada, pero conscientes de que aunque la necesidad queda satisfecha por el cambio inducido, la misma necesidad volverá a presentarse con mayor intensidad y en circunstancias diferentes, por la sencilla razón de que ni la organización, ni la persona estarán adecuadamente preparadas para entender o involucrarse con la razón del cambio y sus consecuencias.

Muchas empresas envían o proporcionan a sus integrantes, cursos o material de desarrollo indiscriminadamente, sin un programa o un análisis de las necesidades organizacionales o personales y lo único que se logra, es ciertamente una preparación del asistente, pero a cambio de su angustia y una incertidumbre sobre la razón de su esfuerzo y sus resultados, o en el mejor de los casos, una indiferencia total hacia lo que se expone o se informa.

Para que la inducción de cambios, mediante un desarrollo de recursos humanos pueda considerarse como algo positivo, efectivo y práctico, se requiere que existan un mínimo de condiciones.

## 2. CONDICIONES.

Las condiciones para que una inducción hacia el cambio, mediante un adecuado desarrollo, pueda llevarse a la práctica,



serán las siguientes:

1. Ciertas características de los involucrados.
2. Un esfuerzo por aprender.
3. Un clima de liderazgo.
4. Un clima organizacional y
5. Una cultura organizacional.

Si el objetivo en un momento dado, es inducir un cambio en el conocimiento, no será un requisito indispensable el tener un clima y una cultura organizacional dados, pero si se requerirá por parte de las características del participante, suficiente coeficiente de inteligencia y suficiente motivación, así como los elementos necesarios para provocar un esfuerzo por aprender. Los elementos ideales para tal fin son: Un método directo de instrucción (instrucción programada, películas, lectura de libros y revistas especializadas, etc.), así como instrucción competente.

Si el objetivo que se persigue es cambiar las actitudes, se tendrán que analizar las 5 diferentes condiciones y quedar convencidos de que existen en cuanto a las características de los participantes, las siguientes: en primer lugar, las condiciones requeridas para cambiar los conocimientos, en adición a una actitud flexible y un acuerdo por parte de los participantes, en cuanto al contenido de los conceptos por aprender. En cuanto al esfuerzo por aprender, habrá de discutirse cuáles son las aplicaciones en el trabajo y los beneficios personales de lo

aprendido. Por lo que respecta al clima de liderazgo, debe existir una actitud, o neutral, o positiva, con respecto a la superioridad que se piense tener con respecto al desarrollo.

El clima organizacional es definitivo en este caso. Las metas, la filosofía de la alta gerencia y las políticas de la empresa, deben ser consistentes con la fase del aprendizaje. Y por último, las condiciones culturales y las creencias sociales, deben ser consistentes con las actitudes y los deseos. En cuanto al objetivo que hemos enumerado III y que se refiere al cambio de las habilidades; una vez más el clima y la cultura organizacionales no tienen ingerencia, pero las características de los participantes además de requerir las condiciones señaladas para los objetivos I y II, requieren de hábitos no-conflictivos o rasgos personales positivos. En cuanto al esfuerzo por aprender deben practicarse las habilidades deseadas y una terapia (o entrenamiento) correctiva para modificar los hábitos indeseables y algunos patrones de conducta. En cuanto a liderazgo se refiere, la actitud y el ejemplo de los superiores deben ser consistentes con los cambios que se desean inducir.

Si lo que desea cambiar es el desempeño en el trabajo, las características de la persona requerirán las mismas que para los objetivos I, II y III, pero deberá existir una oportunidad para practicar en el trabajo diario, las habilidades recién adquiridas; en lo que a esfuerzo por aprender se refiere.

En cuanto a liderazgo debe haber una supervisión, consulta y periódicas revisiones del desempeño, por parte del superior, de

forma tal que se controle que sean consistentes con el desempeño deseado. (21)

Con respecto al ambiente organizacional, la filosofía, la práctica y los antecedentes de los ejecutivos responsables de crear las políticas, deben ser consistentes con el desempeño deseado (22). También y refiriéndose a la cultura-organización, deben ser consistentes con los cambios deseados; las reglas y las normas de los grupos informales.

Por último si el cambio que se desea inducir es en los resultados operacionales (u organizacionales) finales, lo que tendrá que atacarse será el liderazgo existente y el ambiente y cultura organizacionales, con la siguiente mentalidad: el superior deberá evaluar el desempeño, basándose en las prácticas aprendidas (23). La alta gerencia deberá mostrar interés y apoyar activamente el desarrollo. Sistemas de incentivos deben diseñarse para recompensar la práctica de lo aprendido. Deberá existir una actitud positiva por parte de los empleados y los grupos informales, hacia el cambio deseado.

Naturalmente las condiciones de los objetivos I, II y III, son necesarias para las características de las personas.

Para hacer más comprensible esta relación entre los objetivos del desarrollo (enfocado al cambio) y las condiciones para que dicho desarrollo pueda ser efectivo, se ha esquematizado en el Apéndice II, lo antes expuesto.

## CAPITULO III

### LA SITUACION DEL CAMBIO.

#### 1. NECESIDAD DEL CAMBIO.

Se necesita discutir poco acerca del dinosaurio o de las antiguas herrerías, para convencer a cualquiera de lo inevitable y necesario que es el cambio. En el curso de la evolución, los organismos que no cambiaron, se convirtieron en víctimas de su propio ambiente (24). De la misma forma, las organizaciones incapaces de adaptarse a las demandas de una creciente y rápidamente cambiante sociedad, tradicionalmente han fracasado en alcanzar sus metas, en obtener utilidades o en proporcionar servicios. Como Warren Bennis (25) y sus colegas han sugerido, el cambio radical es la constante que parece caracterizar a nuestra era.

También es muy claro el hecho de que hoy, ninguna organización moderna está excenta del impacto de un cambio acelerado. Esta investigación está enfocada al efecto del cambio en la organización de las empresas y debido a que una organización no es otra cosa que dos o más personas buscando un objetivo, se presentará especial atención a la persona y en particular, a sus actitudes hacia la empresa a que pertenecen.

Debido a la amplitud de estos conceptos, será necesario circunscribir esta investigación al sector que formalmente se considera líder dentro de los negocios: la gerencia, y sus características en cuanto a la inducción y control de los cambios.

No hay razón para revisar en detalle los numerosos y recientes cambios sociales que han tenido un impacto dramático (algunos de la noche a la mañana), en las organizaciones.

Ya sea que se trate de un cambio tecnológico, o de un cambio estructural, o a las presiones de nuevas fuerzas sociales, tarde o temprano las organizaciones se ven afectadas.

La presión para el cambio, es sutil algunas veces, pero obvia y sin tendencia a disminuir.

De todas las fuerzas (tecnológicas, estructurales o sociales) las más importantes son las que resultan en un cambio en las personas. Un hecho significativo que se debe tener en cuenta es que de todas las nuevas y recientes fuerzas, que han provocado cambio en las personas han sido desarrolladas en una circunstancia económica prevaleciente, que motiva a la gente a prestar atención, a temas más sofisticados que su manutención diaria. En sus años de crecimiento y aprendizaje, la mayoría de los "ejecutivos" jóvenes de hoy, vivieron en un ambiente donde el logro de bienes materiales no representaba un problema gigantesco. Posiblemente como resultado de esta situación, la juventud contemporánea ha desarrollado rasgos descritos por varios observadores como: de interesados, de auto-sacrificio y

lógicos o bien todo lo contrario: ilógicos, destructivos, etc. (26)

Para muchas personas existe una duda razonable en cuanto a si un intento para convencer a los jóvenes de lo lógico de la filosofía tradicional de las carreras administrativas, no será un intento fútil. Sin embargo, en nuestra opinión si se analiza a fondo lo que está sucediendo, más bien sugiere una generación orientada hacia el cambio, que puede estar equipada para proveer un liderazgo gerencial del más alto calibre. Si aceptamos la premisa de que las presiones externas seguirán exigiendo la organización de los negocios que cambien, ya sea voluntariamente o "a la fuerza", el tener en la gerencia a gente orientada hacia el cambio, será un valioso elemento para cualquier compañía.

Para inducir el cambio, es necesario primero que nada inducirlo en los que "oficialmente" se les señala como líderes; los gerentes. Para esto es necesario observar cuidadosamente a los jóvenes gerentes en potencia, en términos de sus aspiraciones y expectativas. ¿Qué es lo que tiene en mente la gente joven que se aventura en la gerencia de una compañía?, ¿Qué espera obtener de un trabajo?, ¿Qué espera obtener de una compañía?.

Intentaremos expresar lo que a nuestro parecer, buscan los jóvenes de hoy al ingresar a una compañía y si lo comparamos mentalmente con las tradicionales estructuras de la mayoría de las empresas, comprenderemos el porque es necesario prepararse para el cambio.

1. Pronta, si no es que inmediata responsabilidad.- Los

gerentes jóvenes buscan responsabilidades de suficiente magnitud como para cometer serias equivocaciones. Piensan que esta es la mejor forma de aprender. Los programas de desarrollo estructurado y formal, que amplíen y sean una extensión en el trabajo de lo aprendido en las universidades, son altamente requeridos. Los gerentes jóvenes de ambiciosa proyección, quieren llevar a cabo actividades importantes desde el primer día de trabajo.

2. Otro requerimiento, es correr el riesgo que va implícito con la responsabilidad.- Los gerentes jóvenes evitan los trabajos seguros y prefieren aquéllos que proporcionan retos y riesgo.

3. Tomar parte en el proceso de la toma de decisiones.- Es tan fuerte este requerimiento que puede considerarse la base motivacional principal de cualquier joven gerente.

4. Ser tratado, respetando su individualidad.- La gente joven que inicia su carrera en una compañía, no quiere que se le considere "un engrane de la maquinaria", insisten en ser tratados con la dignidad y el respeto que merece su individualidad (base de la creatividad).

5. Reconocimiento de sus logros.- Es éste un importante factor en las evaluaciones que la gente joven hace con respecto a los trabajos que puede aceptar.

Los gerentes jóvenes en potencia, quieren ser juzgados en base a su desempeño y que la organización le reconozca su contribución.

6. El trabajo en sí debe ser significativo.- Cuando a los jóvenes se le pide que identifiquen los aspectos negativos del

empleo corporativo, uno de los principales es el "trabajo insignificante". Creen fervientemente que su trabajo debe culminar en algo realmente significativo, algo que realmente contribuya.

7. Los gerentes jóvenes quieren expresar libremente sus sentimientos.- Normalmente se expresan de su trabajo y de la organización completa, de una forma tal, que para muchos es la característica distintiva entre los gerentes de ahora y los del pasado.

Ahora cuando el gerente en jefe de un grupo de gerentes jóvenes, les explica algún aspecto de su trabajo, debe sentirse obligado a permitir posteriormente un plazo de preguntas y respuestas, con los ojos y los oídos bien abiertos y dispuesto a escuchar críticas. No solo las preguntas serán más penetrantes e incisivas que antaño, sino que descubrirá que lo que era hace algunos años, "su respuesta perfecta" para las críticas, no provocará fácilmente gestos de aprobación.

Por último hay una característica importante de los jóvenes gerentes en potencia.

8. Hay menos tendencia por su parte a pensar que la primera compañía en la que trabajan, es en la que deben hacer su carrera.- La generación orientada hacia el cambio, acepta los riesgos involucrados en cambios de trabajo, de una forma mucho más voluntaria que las generaciones pasadas. Este cambio de actitud significa desde luego, que es ahora más difícil para las empresas conservar a las personas que desearían conservar.



Los jóvenes desean otras cosas desde luego, y los salarios altos, no han perdido de ninguna forma su atractivo, pero las ocho expectativas anteriores son las que a nuestro modo de ver provocan la necesidad de un cambio mental en las organizaciones.

Después de revisar la velocidad con que el cambio social se está llevando a cabo y su efecto en las personas, particularmente los gerentes (líderes) jóvenes, solo resta abordar el cambio en la organización de las empresas de una forma más directa. Diciéndolo de otra manera; el efecto predominante del cambio en la organización es la necesidad que se crea en una compañía de inducir el cambio en sí mismo.

Cada vez se hace más claro el hecho de que las compañías encuentren la forma de anticiparse a los probables requerimientos de cambio en el futuro, e induzca cambios en si misma, como avance del "momento de la verdad" o en su defecto, correr el riesgo de enfrentarse a situaciones de verdadera crisis.

## 2. RESISTENCIA AL CAMBIO.

Probablemente hay más personas que se resisten al cambio por un motivo o por otro, que personas que lo acepten cuando se induce. La resistencia tiende más a ser consecuencia de las relaciones humanas, que de cualquier cambio estructural o de procedimientos en el sistema, o externos al mismo. La gente se resiste al cambio, porque afecta sus patrones de conducta establecidas. Comúnmente lo visualizan como una amenaza para su seguridad.

Los primeros pasos de cualquier implementación, frecuentemente presentan dificultades, a corto plazo resultan menos económicos y aparentan ser menos efectivos. Las personas que visualizan de esta forma algún cambio positivo, seguramente son personas que se encuentran con un nuevo sistema o nuevo método, que no es tan de su agrado como al que ya estaban acostumbrados. Puede ser que el nuevo sistema sea un poco más difícil; puede ser también que no se hayan anticipado a todos los "peros" que pudieran presentarse, provocando que las personas involucradas piensen, que el cambio representa un paso hacia atrás y no un avance.

Por otro lado, el nuevo sistema o su modificación, a pesar de ser planeado y programado detalladamente con anticipación, puede provocar grandes dificultades en su implementación, debido a las personas involucradas. La verdadera causa del problema puede ser un individuo (o varios) que visualice el cambio como una amenaza a su seguridad personal, ya que puede presentar un peligro emocional en cuanto al grado de participación en la creatividad, la planeación y la implementación de sus actividades. En ese momento el nuevo sistema se le presentará como totalmente inadecuado.

Son dos los tipos de problemas comúnmente asociados con la inducción de un cambio: aquéllos relacionados con el sistema en sí, con su diseño y naturaleza y aquéllos que tienen relación con las personas, que son o creen ser afectadas por el cambio.(27)

La finalidad de esta investigación, es discutir lo que

podría ser una manera de evitar estos "problemas humanos".

Una vez más nos referimos a ese líder llamado gerente y que es, en el mundo de los negocios, el creador y agente del cambio, y que debe entender que su principal meta es planear dicho cambio. Hay cuatro razones principales para inducir un cambio; para la primera y la segunda se requieren estudios administrativos:

- 1) Mejorar los satisfactores económicos.
- 2) Incrementar la utilidad.

Para la tercera y cuarta se requiere un desarrollo gerencial que para fines de esta investigación, no será otra cosa que desarrollar la sensibilidad suficiente, para entender los sentimientos y objetivos de las personas empleadas por su compañía y utilizar su autoridad con ese fin.

- 3) Promover trabajo humano para seres humanos.
- 4) Contribuir a la satisfacción individual y al beneficio social.

Bajo esta premisa ¿Qué consecuencia puede tener el hecho de inducir un cambio? modificar las relaciones existentes, o en otra forma, alterar el status quo. Las relaciones más difíciles de ajustar o acomodar en un cambio, son las que tienen ingerencia con la organización o la conducta humana.

Algunas razones de la resistencia al cambio pueden ser:

A) RAZONES ECONOMICAS.- El miedo a quedar temporalmente sin trabajo. Puede darse el caso de que las personas vean en el cambio, una reducción en sus horas de trabajo, directamente

proporcional a una reducción en sus ingresos. O bien, se ve atacado en su seguridad económica o piensa que el cambio es una especie de acelerador que permitirá modificar el ritmo de trabajo; colocándolo a él, en una posición de ser explotado por sus jefes.

Estas razones económicas de la resistencia, no pueden ser separadas de una falta de conocimiento y/o de habilidad para visualizar lo que el cambio puede significar en beneficio para él.

B) BARRERAS EMOCIONALES.- Que incluye temores y prejuicios. Si las personas no entienden un cambio de actitud, así como una nueva maquinaria o método, desarrollarán un temor y un prejuicio; sobre todo si ha tenido experiencias negativas al respecto o ha sido informado de experiencias semejantes, por otras personas.

C) BARRERAS CULTURALES.- Son las limitaciones y herencias de las personas, como producto de su cultura. En ocasiones no nos gusta, pero tenemos que aprender a aceptar a la gente, de la misma manera en que aprendemos a aceptar el sistema. Tenemos que aceptar al hombre en su totalidad no podemos trabajar con, o contratar a sólo una parte de la persona, lo mismo que no podemos tomar en un sistema organizacional y esperar que dedicando nuestros esfuerzos a esa parte, podremos resolver los problemas de toda la organización. Cuando se le paga un salario a un hombre, no sólo se está comprando su esfuerzo en el trabajo, sino también sus temores, prejuicios e inhibiciones. Debe encontrarse la forma de que el sistema organizacional trabaje con él y para él. (28)

Otras barreras que provocan la resistencia al cambio, serían el hecho de que el individuo resiente cualquier crítica. Cuando alguien llega y le dice: "Vamos a cambiar las políticas", o bien, "vamos a cambiar esta forma de hacer las cosas", existe la posibilidad de que el individuo sienta que el cambio implique una crítica personal. Es por esa razón que los motivos del cambio deben ser previa y cuidadosamente explicados, a fin de que tenga oportunidad de pensar en ello y hacer las preguntas que desee para aclarar cualquier duda.

El individuo puede también sentir temor de que las habilidades mentales o físicas que su trabajo requiere, se vean disminuidas con los nuevos sistemas o equipos. Pudiera ser que también resistiera el cambio, debido a que presupone que dicho cambio incrementará el nivel de monotonía y aburrimiento. Aunque en ocasiones esto sí sucede, lo importante es que una de las facultades del inductor del cambio, puede ser por el contrario; enriquecer la dimensión del trabajo y hacerlo más significativo y satisfactorio.

Por último, el individuo pudiera no estar convencido de la utilidad de invertir tiempo y esfuerzo para aprender o recordar aspectos ajenos a su presente actividad. Muchos gerentes se encuentran atrapados entre la obsolescencia y la jubilación, otros entre lo que se les enseñó en la universidad y la frustración que significa la realidad de la empresa. La única forma de vencer la resistencia para saltar esta barrera de tiempo y esfuerzo, será cambiando las actividades en cuanto a aprendizaje.

### 3. COMO ABORDAR EL CAMBIO.

Aunque durante la exposición de las causas de resistencia, se esbozaron algunas formas de abordarlo, es necesario profundizar un poco más en ello.

Usualmente cuando se induce un cambio, cierta resistencia puede predecirse. El inductor de cambio, bien puede superar esta situación hasta el grado de minimizar el rompimiento de las relaciones interpersonales bien establecidas, mediante la homogenización de marcos de referencia entre la gente, antes de la inducción del cambio. Puede amortiguar la resistencia hasta el grado de presentarse con la gente que se verá afectada con el cambio, como una asistente para ayudarlos a vencer algunos de los problemas con que se enfrentan para alcanzar sus objetivos, minimizando de esta forma, las amenazas que pudieron presentarse y calmando la ansiedad.

Es normal que una persona esté preocupada cuando se presenta un cambio; pero no se justifica, a cambio, que esa persona permita que la ansiedad siga desarrollándose hasta el grado de convertirse en un verdadero temor. Hay una gran diferencia entre ambas actitudes: el temor lo introduce el elemento externo al individuo. La persona teme a algo ajeno a él mismo. La ansiedad, por el contrario, crece dentro de parámetros auto-inducidos. El inductor de un cambio, puede prever la existencia del temor. También puede prever un cierto grado de ansiedad y tiene la obligación de hacer todo lo posible y adquirir la habilidad necesaria, para convencer al individuo (o al grupo), de que debe

controlar su miedo sobre lo que puede pasarle al inducirse el cambio.

En general se puede sobreponer la resistencia al cambio, hasta el grado de generar sentimientos de aceptación personal por parte de la gente que se va a ver involucrada, si hacemos el uso apropiado de tiempo y las estrategias para la planeación e implementación de los cambios.

Examinemos un poco el problema de influenciar la conducta (29). Cuando se introduce o modifica un sistema, se está exigiendo a las personas dos cosas: olvidar lo anterior y aprender lo nuevo. Frecuentemente no se da la debida atención al primer requisito. Se le pide a la gente que acepte y aprenda lo nuevo, pero no se gastan, ni tiempo ni esfuerzo en que olviden lo antiguo. Esta costumbre se convierte en un problema que llamaremos "el patrón persistente de conducta". Una vez que el individuo aprende o se acostumbra a hacer algo de una forma, es muy difícil que cambie y acepte hacerlo de una forma diferente. Esta actitud persiste y complica el re-aprendizaje. Para esto, la presión interna que ejerce en un momento dado el grupo al que pertenece o pertenecen, el o los individuos, pueden ser en sí un efectivo agente de cambio.

Cuando el inductor del cambio logra plantar la idea, poseyendo la fuerza del grupo e impulsando después su reacción, para que pida el cambio, es probable que haya obtenido la forma más efectiva de inducirlo. Al plantear la idea del cambio, debe establecerse la necesidad del mismo y proveer el ambiente

adecuado para que los involucrados identifiquen sus necesidades, con la necesidad misma del cambio. Deben también establecerse los objetivos a alcanzar en términos claros, concisos y cuantitativos.

Para finalizar, podemos decir que la forma de abordar la resistencia al cambio, es planeado adecuadamente el mismo. Se puede planear de forma tal que no quede ningún espacio para la iniciativa de aquéllos involucrados, sin embargo, se requerirá un desarrollo de los líderes o inductores y un desarrollo del ambiente de la empresa, para lograr y comprender que, no sólo es la resistencia física al cambio lo que hay que atacar, sino lograr productividad en el cambio. Para esto, al planear se deben determinar las acciones necesarias (por qué, quién, cuándo, dónde) y dejar la mecánica (cómo), hasta donde sea posible, al final y en aquellas personas directamente involucradas.

Las recompensas y beneficios obtenibles por los individuos o grupos, deben ser cuidadosamente comunicados. Para materializar dichos beneficios o recompensas, las oportunidades inherentes al cambio, deben estar relacionadas con las expectativas de la gente involucrada.

A fin de lograr esto, el inductor debe estar preparado en cuanto a las necesidades humanas básicas y satisfactores individuales, y conocer los diferentes grupos con los que tendrá que trabajar. (30)

Esta investigación por lo tanto, en sus próximos capítulos, planteará lo que consideramos que son los inductores (gerente y/o



líder), la conducta individual y de grupo de acuerdo a sus motivadores y las características del ambiente, necesarias para una actitud positiva hacia el cambio (desarrollo organizacional), ya que las personas pueden hacer efectivo cualquier cambio si lo desean. La clave para el cambio planeado, ordenado y exitoso, estriba únicamente en la preparación del inductor sobre la conducta humana individual o colectiva y las fuerzas de impulso o restricción que influyen sobre ellos.

## CAPITULO IV

### EL ADMINISTRADOR, EL LIDER Y EL CAMBIO.

#### 1. EL ADMINISTRADOR ANTE EL CAMBIO.

Los administradores se preguntan frecuentemente: ¿Qué puedo hacer cuando noto que se necesita efectuar algún cambio y los demás no reconocen el problema?, ¿Por qué es el cambio una palabra temida por tantos?, ¿Qué puedo hacer respecto a la resistencia al cambio?, ¿Por qué la gente no ayuda en la inducción de cambios necesarios en lugar de cambiarlos?, ¿Cómo puedo trabajar con otros, para que me ayuden a llevar a cabo un cambio, minimizando la frustración y las fricciones?.

Antes de que un administrador inicie la inducción de un cambio, debe examinar sus conceptos respecto a las personas, la naturaleza de las organizaciones, el valor del objetivo que persigue y la importancia misma del cambio.

El cambio se lleva a cabo en las cotidianas relaciones interpersonales. Siempre que hablemos de cambio inducido, estaremos hablando de gente, inducir un cambio sin tomar en cuenta a las personas involucradas, es amenazar al esfuerzo por el cambio, con la derrota. La actitud del administrador hacia otras personas, es probablemente más crítica que la naturaleza

misma del cambio.

Las personas temen al cambio, porque afecta su seguridad. Al inducir un cambio, de cualquier tipo y magnitud, el administrador necesita otorgar apoyo y ayuda para las personas afectadas.

El proceso del cambio se ve beneficiado, cuando las personas afectadas pueden participar en el proceso de la toma de decisiones y en la planeación misma del cambio. Entre más grande sea la participación, mayor la oportunidad de identificar las resistencias personales. Entre mayor la participación, mayor la confianza que tendrán las personas de ser capaces de influenciar la dirección y el impacto del cambio. (31)

Normalmente se tiene la errónea idea de que las personas y las situaciones están "estáticas". Esta idea es expresada de varias formas: "Estamos manteniendo el status quo", o "Las cosas siguen igual que siempre", etc. Una cuidadosa observación de las situaciones, revelará la existencia de un "dinamismo" en cualquier interacción de dos o más personas. Inclusive la apariencia de una cierta estabilidad, estará ocultando un constante cambio de fuerzas encontradas. Una de las principales responsabilidades de cualquier administrador que desea cambiar una situación, es el analizar fuerzas existentes. Esto ayudará a identificar los cambios ocultos que están llevándose a cabo y los cuales pueden ser trascendentales en el logro de la inducción de los cambios por él deseados.

Las personas se enfrentan tanto a cambios naturales, como a cambios inducidos. La mayoría de los administradores, sin

embargo, se interesan en ambas situaciones. Esto es lo que se llama "cambio planeado". Es decir, el esfuerzo de planear y crear innovaciones que marquen una diferencia en el funcionamiento de la organización y del grupo a los que pertenece el administrador en cuestión. En otras palabras esto es lo que se conoce como Desarrollo Organizacional. (32)

## 2. EL LIDER Y EL CONFLICTO DE INTERESES.

El administrador puede o no ser un líder. Sin embargo, al inducir un cambio debe actuar como líder y no perder de vista que los cambios pueden ser en cuanto a: a) Estructura, b) Tecnología, c) Conducta y d) Conceptos y Valores.

Si al inducir un cambio no se tiene definido cuál es el tipo de cambio que se está induciendo, se provocará un conflicto de intereses y se hará imposible el mantener una personalidad de líder.

A) CAMBIO EN LA ESTRUCTURA.- Si el arreglo formal y establecido de las personas y/o posiciones, se considera inadecuado, habrá que diseñar una nueva estructura. El "organigrama antiguo" es tirado a la basura y un nuevo es colocado en su lugar (33). Esto puede resultar en un arreglo de puestos y personas, así como la reorganización empresarial, se lleva a cabo para inducir un cambio en la interrelación de las personas a fin de hacer el trabajo en forma más efectiva y eficiente.

B) CAMBIO EN LA TECNOLOGIA.- Los cambios tecnológicos se

inducen como procesos diseñados para mejorar la eficiencia y productividad de una organización. Por ejemplo, la adquisición de máquinas de escribir eléctricas, que reemplacen equipos mecánicos, o la introducción de procesos electrónicos, como sustituto de los métodos manuales de contabilidad, son cambios tecnológicos en oficinas. La automatización de los procesos productivos es una de las innovaciones tecnológicas más sobresalientes en la industria.

C) CAMBIOS EN LA CONDUCTA.- Los cambios en la estructura organizacional, o en la tecnología, no pueden dejar de estar relacionados con las personas. Por lo tanto, dichos cambios usualmente requieren que las personas involucradas, desarrollen nuevas formas de conducta y establezcan un nuevo tipo de relación con las demás personas. Todos nosotros podemos recordar alguna ocasión en que hemos deseado que la conducta de alguna persona fuera diferente. El inducir algunos cambios en la conducta de algunas personas puede ser una de las principales responsabilidades de un administrador (gerente). Definitivamente la capacidad de influir en la conducta de las personas, es lo que hace de alguien el ser o no ser líder. El supervisor que intenta disminuir el ausentismo de su gente, estará tratando de inducir un cambio de conducta. Lo mismo se puede decir de la persona que intenta disminuir la fricción interpersonal entre las secretarias de una oficina. El director que desea obtener de los miembros del Consejo Directivo, más participación, en lugar de dominación por parte de algunos, también buscará inducir un cambio de conducta.

El problema básico, es el mismo. ¿Cómo puede ayudarse a las personas en una situación dada, a desarrollar una conducta que las convierta en personas más efectivas y creativas?

D) CAMBIO DE CONCEPTOS Y VALORES.- Si se espera que las personas desarrollen nuevas formas de conducta y actitud hacia sus congéneres, tendrán en ocasiones que cambiar los conceptos y valores que dirigen su conducta. Los conceptos es aquello que "creemos saber" anticipadamente, respecto a las personas y las situaciones. Si los conceptos los basamos en hechos reales, nuestra conducta probablemente será relevante y racional. Sin embargo, nuestros conceptos frecuentemente están basados en experiencias pasadas y usados sin análisis racional. En este caso nuestra conducta será impulsiva e irracional.

Los valores, por otro lado, son nuestras estimaciones sobre lo que es, o no importante para nosotros y para los demás. Estos juicios tienen una crucial influencia en nuestras decisiones y en nuestras relaciones. El supervisor que considera: "Les das un dedo y se toman el brazo". Tendrá un concepto respecto a las motivaciones de los demás, que influirá en sus actitudes y relaciones con sus subordinados.

Por otro lado, el administrador que siente que el objetivo del grupo de trabajo es lo más importante, habrá hecho un juicio de valor que lo impacientará con el miembro del grupo que tenga un interés personal, que interfiera con el logro del objetivo. Al inducir un cambio en cualquier situación, el administrador debe estar consciente de los conceptos y valores que provocan la

conducta de las personas involucradas en el cambio. Por otro lado, en su papel de líder, el administrador debe estar muy consciente de sus propios conceptos y valores que influyen en su conducta, y en qué ha basado sus juicios respecto a la importancia del cambio que procura inducir.

### 3. EL ADMINISTRADOR COMO AGENTE DE CAMBIO.

Ya que los cambios, influyen inevitablemente en la conducta y la interrelación de las personas, hay algunos aspectos que el administrador necesita tomar en consideración, al inducir un cambio.

1. El administrador, como un agente de cambio, debe iniciar sus esfuerzos en un punto sobre el cual tenga mayor control y pueda hacer predicciones confiables sobre las consecuencias de sus acciones. Para la mayoría, dicho punto se refiere a la relación diaria en la que funciona con sus superiores, colegas y subordinados, ya que es en esta relación donde puede saber con mayor seguridad lo que puede esperar de otras personas y lo que los demás esperan de él. Esta será también la red de relaciones en la que tendrá más control y en la que puede hacer más con respecto a sus actitudes y acciones, para ser una verdadera ayuda para las personas que se verán directamente afectadas por el cambio. Un supervisor de línea esperará muy poco éxito al intentar cambiar la conducta del presidente de la compañía, pero confiará en influir considerablemente en la inducción de un cambio, entre sus subordinados.

2. El administrador (el gerente) como agente de cambio, debe reconocer que un cambio en alguna parte, afecta a toda la situación dada. El hecho de adquirir máquinas de escribir eléctricas para todas las secretarias; reemplazando las máquinas mecánicas, podrá a primera instancia ser solo un cambio tecnológico que producirá mayor eficiencia y productividad. Sin embargo, las nuevas máquinas demandarán de las secretarias un ajuste de habilidad. Algunas de ellas podrán aprender rápidamente, pero, otras resentirán el que se les force a dejar un equipo con el que ya se sentían familiarizadas. Esto puede provocar un cambio en las relaciones entre secretarias y como consecuencia de una creciente fricción, decrecerá la productividad de la oficina. Cosa completamente contraria al objetivo que se perseguía. El agente de cambio que lo indujo, descubrirá que lo que él pensó sería un "cambio sin consecuencias", en realidad creó un nuevo medio ambiente. Muchos administradores (gerentes) deberán reconocer que no hay cambio lo suficientemente pequeño, que no provoque un problema mayor, a menos que la situación haya sido cuidadosamente analizada a fin de anticiparse a las consecuencias de cada paso, en el proceso de cambio.

3. El administrador como agente de cambio, debe tener objetivos muy claros. Al inducir un cambio, el administrador debe tener una idea clara de la meta que persigue. Esto requiere de un cuidadoso examen de los conceptos y valores que considera como justificantes del cambio que desea inducir. Sin una visión clara



de sus objetivos, estos no podrán ser adecuadamente interpretados por los demás, y por lo tanto su inquietud y resistencia se verán incrementados.

En adición a estas consideraciones, el administrador al actuar como agente de cambio, requiere de una "teoría operacional". Por ésta entendemos las ideas que el administrador esgrimirá al pensar en la estructura afectada por el cambio, y el proceso que se seguirá desde el principio hasta el final en la inducción del cambio. Este tipo de teoría o gama de ideas, le permitirá al agente de cambio, notar qué es lo que está pasando, e incrementará su habilidad para analizar la dinámica del proceso del cambio. (34)

Esta "sensibilidad" capacitará al administrador para responder creativamente a las fuerzas contrarias que estarán influyendo en el proceso del cambio. Esta capacidad para evaluar los sentimientos y las actitudes de los demás hacia el cambio, requiere por parte del administrador franqueza respecto a sus planes y motivos, así como un genuino deseo de satisfacer las necesidades de las demás personas afectadas por el cambio.

Las habilidades del administrador (del gerente), por lo tanto, son cruciales para el desarrollo de su organización. (35) En su desempeño personal, debe ser capaz de hacer lo necesario, cuando es necesario. Es decir, si las otras personas requieren de información adecuada, debe ser capaz de proporcionársela. Si los demás critican severamente el cambio inducido, el administrador (el gerente) debe asegurarse de que lo expresen abierta y

libremente. Se puede discutir acaloradamente sobre lo que sucedió que evitó que el cambio tuviera, éxito, pero prever que no suceda e inducir efectivamente un cambio, es en realidad el objetivo.

Kurt Lewin (36) ha comparado el desempeño de las personas, dentro de los sistemas sociales de acuerdo a sus patrones de actitud, creencias, expectativas y normas de conducta, con los sistemas biológicos. Ha descubierto que en ambos sistemas se presenta una característica común que Lewin llamó "homeóstasis". Esta es la tendencia a resistir el cambio, y a restaurar una situación dada a pesar del cambio. Mediante la comprensión de las causas de esta resistencia, podremos diagnosticar con mayor eficacia las barreras que interfieren con la inducción de un cambio.

Alguna de las causas comunes de resistencia son:

**TEMOR A LA DESORGANIZACION.**- Cuando las circunstancias y condiciones se mantienen estáticas, las personas saben a qué atenerse, cómo reaccionar y cómo "ajustarse". Es decir, que su experiencia tiene un valor que les satisface y su relación con los demás tiene una estabilidad que los provee de seguridad. En otras palabras, lo que nos es familiar, nos coloca en una situación donde nuestras expectativas, respuestas y previsiones están organizadas. Hay una estabilidad y una predicción que nos capacita para saber qué hacer. El cambio, por otro lado, enfrenta a las personas con lo desconocido y por lo tanto la previsión de los acontecimientos se vuelve difícil y no se sabe cómo actuar. Esta desorganización, normalmente provoca inquietud y temor.

LOS INTERESES ESTABLECIDOS.- En ocasiones el poder y el status de las personas, están ligadas a una situación dada, que cualquier cambio representará una pérdida personal. Como el cambio le "costará" mucho, su reacción es de resistencia. En otras ocasiones algunos intereses establecidos serán los que aparezcan como factores de resistencia, ya que en un momento dado, la situación presente resulta satisfactoria para algunos.

CONFLICTO DE INTERESES.- Existe también una resistencia al cambio, cuando los valores y los estándares tradicionales de una persona o grupo, se ven amenazados. Los involucrados reconocerán que el cambio planeado es necesario, pero su actitud será de: "tomémoslo con calma.- la gente no cambia de la noche a la mañana".

Los administradores (los gerentes) deben saber que la experiencia individual y de grupos, demanda una competencia específica, debido a la interacción e interrelación con otros grupos y personas, que son ajenos a la situación en donde el cambio está ocurriendo. Al mismo tiempo, si las personas no han compartido la fijación de las metas que han de alcanzarse a través del cambio, será difícil para ellos, desarrollar un interés y una energía necesarios para involucrarse efectivamente.

#### 4. EL VALOR DE LA RESISTENCIA.

El concepto general es de que toda resistencia es negativa, sin embargo, la realidad es que proporciona elementos muy valiosos para la inducción del cambio.

a) Una resistencia puede forzar a un administrador (a un gerente) a identificar con mayor claridad el objetivo del cambio y los resultados esperados.

b) Una resistencia puede indicar una comunicación inadecuada en un grupo o en una organización, o bien, un insuficiente flujo de información. Ambas cosas son esenciales para el éxito de cualquier cambio que se desee inducir.

c) El temor a la desorganización, que muchas personas sienten al iniciarse un cambio, puede forzar al agente del cambio, a hacer un exámen más cuidadoso de las posibles consecuencias, a corto y a largo plazo.

Esto a su vez, puede conducir a una revisión de los planes que incremente la efectividad de los esfuerzos realizados hacia el cambio.

Cualquier cambio, puede tener consecuencias inesperadas, que de no detectarse a tiempo, pueden ser desastrosas. La resistencia en ocasiones provee claves para prevenir dicha posibilidad.

d) La resistencia puede indicar también lo inadecuado del proceso usado para solucionar problemas o toma de decisiones, a fin de que el administrador (el gerente) pueda determinar si el interés de personas y grupos, hacia el cambio, ha sido asegurado.

## 5. COMO INDUCIR UN CAMBIO.

A) EL AGENTE DE CAMBIO.- Si la resistencia satisface los posibles problemas, antes mencionados, el administrador (el gerente) como agente de cambio deberá ser capaz de hacer por lo

menos las siguientes cosas:

1. Funcionar en sus relaciones de manera tal que se cree un ambiente donde las dudas y los sentimientos puedan expresarse abiertamente y analizarse mutuamente. Esto requerirá de una actitud carente de enjuiciamiento prematuro y sin el uso de censura, control o castigo. Las razones esgrimidas por los demás, podrán no ser válidas, pero sus sentimientos son reales. A menos que estos sentimientos puedan ser expresados y analizados en su validez, en un ambiente de mutua ayuda, el agente de cambio, se verá agobiado por la resistencia.

2. El administrador (el gerente) como agente de cambio, debe diagnosticar constantemente el status y consecuencias de los esfuerzos encaminados a la inducción del cambio. Para esto requerirá de una gran sensibilidad y de un constante análisis de la situación a fin de determinar el "qué" y el "por qué", de las fuerzas imperantes.

B) EL ANALISIS DEL CAMBIO. Un instrumento útil para el administrador o el gerente que desea ser un agente de cambio y que requiere del análisis constante, ha sido proporcionado dentro del desarrollo gerencial, por Kurt Lewin. (37)

Este estudioso de la conducta humana, visualizó cualquier situación, donde se desee inducir un cambio, como un campo de fuerzas, donde éstas se encuentran funcionando en direcciones opuestas. Unas impulsan la situación hacia un cambio anticipado. Lewin las llamó fuerzas impulsoras. Las fuerzas contrarias, fueron llamadas por él: fuerzas restrictivas.

Esta serie de vectores, funcionando uno contra el otro crean un equilibrio dinámico, que Lewin llamó: Equilibrio Cuasi-Estacionario. Esto es un equilibrio que puede verse modificado en cualquier momento en que alguna de las series de fuerzas se vea alterada. Esto nos parece que es la mejor definición del cambio: "La alteración del equilibrio existente entre las fuerzas restrictivas y las fuerzas impulsoras, que durante su estado cuasi-estacionario mantienen una situación dada".

#### C) ALTERNATIVAS PARA INDUCIR UN CAMBIO.

1. La cantidad de fuerzas impulsoras pueden incrementarse. El riesgo al inducir un cambio a través del incremento de fuerzas impulsoras es que, al remover la vigilancia y la presión, la situación original puede gradualmente reaparecer y modificar el cambio inducido.

2. El cambio puede inducirse mediante la reducción de la fuerza y cantidad de vectores restrictivos. En una situación organizacional o de grupo, en donde el cambio es algo necesario, la reducción de las fuerzas restrictivas, puede frecuentemente lograrse mediante el incremento de la participación en el proceso de la toma de decisiones, de los involucrados en, o por el cambio. Una gran ayuda para esto, es que la gente se sienta libre de expresar sentimientos y razones, para resistir el cambio. Todo agente de cambio sabe que cuando esta estrategia es usada, es más fácil estabilizar el cambio en el nuevo nivel de desempeño y efectividad.

3. Combinando los dos primeros métodos, se puede usualmente examinar cualquier caso y descubrir métodos para incrementar las fuerzas impulsoras y reducir las fuerzas restrictivas para lograr inducir exitosamente el cambio. La ventaja de estar consciente de una situación semejante a un cambio de fuerzas, es que cualquier administrador (gerente) puede visualizar y analizar constantemente las fuerzas imperantes en un momento dado y predecir las consecuencias del cambio.

D) LA INDUCCION DEL CAMBIO.- Ciertamente un administrador (un gerente) no puede minimizar los problemas resultantes de la oposición o resistencia al cambio. Sin embargo, hemos aclarado que todo administrador (gerente) (o agente de cambio) tal vez no sea un líder, pero debe convertirse en uno (aunque no tenga el carisma necesario) y para lograrlo, durante el cambio debe tener en mente lo siguiente:

1. Presionar (aumentar fuerzas impulsoras) a través de influencias o autoridad; para inducir o mantener un cambio, puede provocar fuertes reacciones negativas. La presión provoca siempre una contrapresión.

2. Es más efectivo librarse de las fuerzas restrictivas a través de una comunicación abierta, un ambiente donde los sentimientos pueden expresarse libremente o mediante el convencimiento de la parte contraria, de analizar sus razones de resistencia. Esto requiere sinceridad y una actitud no prejuiciada, por parte del administrador (gerente).

3. En situaciones de grupo de organizaciones, el desarrollo

de un proceso ordenado de solución de problemas, puede ser muy útil. Dicho proceso ayuda a una máxima participación de los afectados por el cambio. Ayuda también a la creación de una situación en donde, la imaginación y la experimentación puedan funcionar libremente. Esto es algo importante, debido a que el cambio provoca siempre un ambiente nuevo y diferente y en donde las personas deben aprender a responder y actuar, también en forma diferente.

4. Un cambio habrá sido inducido realmente, sólo cuando un nuevo nivel de desempeño y efectividad, pueda mantenerse sin reducir la libertad personal, y sin necesitar un gesto continuo de energía y de esfuerzo, a fin de mantener operante el cambio.

5. Ningún cambio es "pequeño". Para alguien siempre será un gran paso que dar.



## CAPITULO V

### CONSULTORIA DE PROCESOS.

Tal vez el factor más importante que debe ser considerado por los administradores para el cambio organizacional consista en determinar quién será el agente de cambio, el término agente de cambio se refiere a cualquier persona dentro o fuera de la organización que trate de efectuar el cambio. El agente de cambio podría ser un administrador autodesignado dentro de la organización del cual, ya se habló en el apartado anterior, o posiblemente un consultor externo contratado en vista de su calidad de experto, es precisamente a este tipo de consulta a la que se hará referencia en este apartado.

Lo esencial del desarrollo organizacional, es el concepto de ayudar a la organización a ganar en intuición, respecto a sus propios procesos, a elaborar sus recursos defensivos y diagnósticos propios y a incrementar sus relaciones internas con la ayuda de un consultor externo-interno que actúe como un catalizador y haga para una organización lo que un buen consejero terapeuta hace para un cliente individual (38). Es decir, le ayuda a resolver sus propios problemas, enseñándole a defenderse mejor. Este tipo de ayuda coloca todo el énfasis en el grupo, en

la organización y en los procesos interpersonales, y, por tanto, ha recibido la etiqueta de consulta de proceso para distinguirlo de las consultas más tradicionales que exigen la emisión de soluciones periciales a los problemas propuestos por el cliente.

La consulta de procesos, al tratar de una gran variedad de temas que conciernen a problemas que dificultan la eficacia de una organización, puede ser considerada como una de las actividades claves que actúan en cualquier programa de desarrollo de la organización. Otras características podrían ser el desarrollo de la dirección, la promoción de las actividades directivas, la constitución de equipos, la ayuda en la resolución de conflictos, a integrar los esfuerzos de las partes interdependientes de la organización y el ayudar a ésta a aprender a como volverse por sí misma. Estos esfuerzos suelen implicar, aunque no siempre, los centros de poder de las organizaciones en una etapa temprana del programa.

La consultoría de procesos es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente. (39)

Una parte importante del proceso de consulta es ayudar al gerente o a la organización a determinar cuál es el problema y, entonces, decidir qué clase de ayuda ulterior se necesita.

Con frecuencia, los gerentes sienten que no todo está bien o que las cosas podrían ser mejores de lo que son, pero no tienen los instrumentos necesarios para traducir sus vagas opiniones en acciones concretas.

El comprador, un administrador o un grupo de la organización, determina una necesidad -algo que desea saber o una actividad que desea que se realice- y, si cree que la propia organización no tiene el tiempo o la capacidad necesarios para ello, buscará un consultor que satisfaga tal necesidad.

El éxito de la consulta dependerá, pues, de que:

1. el gerente haya diagnosticado correctamente sus propias necesidades,
2. el gerente haya comunicado correctamente al consultor estas necesidades.
3. el gerente haya estimado con precisión la capacidad del consultor para proporcionar la clase correcta de información o servicio deseados; y de que
4. el gerente haya considerado a fondo las consecuencias de que el consultor recoja información o de realizar los cambios que pueda recomendar el consultor o las consecuencias de ambas cosas.

La consultoría de procesos hace trabajar al gerente y al consultor durante cierto tiempo para la elaboración conjunta del diagnóstico. El consultor de procesos está dispuesto a entrar en una organización sin una clara misión o clara necesidad, en razón del supuesto implícito de que la mayor parte de las organizaciones podrían ser más eficaces de lo que son si pudieran averiguar qué procesos (flujo del trabajo, relaciones interpersonales, comunicaciones, relaciones entre grupos, etc.) necesitan perfeccionamiento.

La consultoría de procesos consiste esencialmente en la elaboración de diagnósticos, en colaboración con el cliente y en la transmisión a éste de la capacidad para diagnosticar.

El cliente debe aprender a ver por sí mismo el problema, a participar en la elaboración del diagnóstico y a estar comprometido activamente en la labor de encontrar un remedio. El consultor de procesos puede desempeñar un papel decisivo ayudando a precisar el diagnóstico y proporcionando al cliente soluciones alternas que no se le hayan ocurrido, pero alienta al cliente a que decida en último término, qué fórmula va a emplear.

#### 1. CARACTERISTICAS DEL CONSULTOR.

Varias habilidades especiales son necesarias para ser un agente de cambio exitoso. Entre las más discutidas se incluyen las que tienen que ver con (1) la determinación de la forma en que un cambio debería efectuarse; (2) la resolución de los problemas relacionados con el cambio, y (3) el uso de técnicas salidas de las ciencias del comportamiento para influir en las personas en forma apropiada durante el cambio. Tal vez una de las habilidades necesarias que más se ignoran para ser un agente de cambio exitoso consista en decidir el nivel de cambio que pueden resistir los miembros de una organización.

El consultor tiene el papel de adiestrador para diagnosticar y resolver problemas, pero no debe trabajar él mismo en la solución del problema particular de que se trate.

El consultor de procesos debe ser un experto en el arte de

diagnosticar y establecer una relación de ayuda. No necesita ser un experto en producción, mercadotecnia, finanzas, etc. Si se descubren problemas en áreas específicas como éstas, el consultor de procesos ayudará al cliente a encontrar ayuda experta en tales áreas, pero ayudará también al cliente a considerar a fondo la mejor manera de obtener ayuda de tales expertos.

El consultor de procesos debe desempeñar un papel activo, alentado a los gerentes a considerar a fondo su modo de enfocar y tratar las relaciones entre grupos.

Para ser un consultor eficaz de procesos, se necesitan capacidades para diagnosticar e intervenir que son del todo diferentes de las usadas en un grupo de entrenamiento en relaciones humanas. El consultor de procesos no tiene los apoyos que proporciona el ambiente de un laboratorio; no puede contar con el intenso interés que el "laboratorio vivencial" despierta en los miembros del grupo y ni siquiera puede suponer que habrá en su cliente un compromiso de aprender comparable al de los participantes en el laboratorio. Por medio de sus propias intervenciones, basadas en un ambiguo poder, y en medio del trabajo que prosigue, el consultor de procesos tiene que crear interés y compromiso y lograr que se acepte la importancia de considerar el proceso.

## 2. PAPEL DEL CONSULTOR DENTRO DE LA EMPRESA.

El consultor de procesos insta de administrador con quien trabaja, a no lanzarse a un programa de acción, en particular si

éste implica cualquier clase de cambios en la estructura organizacional, hasta que la organización misma haya hecho un diagnóstico y una estimación completos de las fuerzas y debilidades de la estructura existente.

El consultor puede ayudar al administrador a que llegue a ser capaz de diagnosticar suficientemente bien y puede proporcionarle suficientes alternativas para que el gerente pueda resolver el problema.

El consultor de procesos trata de lograr que el cliente "perciba" lo que ocurre alrededor de él, dentro de él y entre él y otras personas. Los sucesos que se han de observar y de los cuales se ha de aprender son principalmente las varias acciones humanas que ocurren en el flujo normal del trabajo, en la dirección de reuniones y en los encuentros, formales o informales, entre los miembros de la organización.

Los elementos importantes que hay que estudiar en una organización son los procesos humanos que ocurren en ella. Un buen diagnóstico de un problema organizacional puede ir más allá de un análisis de tales procesos, pero no puede darse el lujo de pasarlos por alto. Por consiguiente, el consultor de procesos es sobre todo un experto en procesos a nivel individual, interpersonal y de grupos. Su pericia puede extenderse más allá de estas áreas, pero debe incluirlas como mínimo. El perfeccionamiento de la eficacia organizacional se logrará a través del efectivo descubrimiento de problemas en el área de los procesos humanos, que, a su vez, dependerá de la capacidad de los

administradores para adquirir la habilidad para diagnosticar a través de la experiencia con la C.F.

La tarea del consultor de procesos es ayudar a la organización a resolver sus propios problemas haciendo que se dé cuenta de los procesos organizacionales, de las consecuencias de estos procesos y de los mecanismos con que pueden ser cambiados. El consultor de procesos ayuda a la organización a aprender del autodiagnóstico y la autointervención. El objetivo final del consultor de procesos es conseguir que la organización sea capaz de hacer para sí misma lo que él ha hecho para ella.

### 3. ETAPAS DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS. (40)

Las etapas de un ciclo de consulta sobre procesos humanos pueden ser enumerados como se hace a continuación, pero debemos reconocer que tales etapas interactúan y se superponen unas con otras.

1. Contacto inicial con la organización-cliente;
2. definición de la relación, contrato formal y contrato psicológico;
3. selección de un lugar y un método de trabajo;
4. recolección de datos y diagnóstico;
5. intervención;
6. reducción del compromiso;
7. terminación.

## CONTACTO INICIAL CON EL SISTEMA-CLIENTE.

El contacto inicial se hace cuando alguien de la organización-cliente (cliente de contacto) percibe un problema que cree que no se está solucionando con los procedimientos organizacionales normales o que él ve una carencia que no puede ser remediada con los recursos organizacionales normales.

Uno de los criterios más importantes para predecir la probabilidad de que se establezca una relación útil de consulta es la relación inicial formada entre el cliente de contacto y el consultor.

La consultoría de procesos no puede comenzar hasta que alguien de la organización acepte el postulado de que las relaciones y procesos interpersonales son objetos importantes de estudio. Por tanto, el entrar en una organización como consultor de procesos humanos depende mucho de que una o más personas de aquélla estén dispuestas a permitir que sus procesos sean objeto de escrutinio.

## LA REUNION EXPLORATORIA.

La reunión exploratoria suelen hacerla el cliente de contacto, uno o más de sus asociados y el consultor. Por lo general, el consultor y el cliente de contacto deciden en una discusión preliminar quién más asistirá a la reunión. Los criterios para determinar quién debe estar presente son difíciles de definir; pero algunos criterios preliminares que Shein (41) sugiere al cliente son:



- a) alguien que esté situado en la organización suficientemente alto para que pueda influir en otros si él mismo es influido;
- b) alguien que esté generalmente de acuerdo con la idea de que traer un consultor externo puede ayudar a resolver problemas organizacionales;
- c) alguien que vea problemas particulares que requieran trabajo para su solución; y
- d) alguien que esté familiarizado con los consultores especialistas en ciencias del comportamiento y con la idea de la consultoría de procesos.

El cliente debe evitar que a estas reuniones asistan quienes sean hostiles, escépticos o totalmente ignorantes de las clases de servicio que el consultor puede ofrecer.

Los propósitos de la reunión exploratoria son:

- a) determinar con más precisión el problema;
- b) estimar si es probable que la intervención del consultor preste alguna ayuda a la organización;
- c) estimar si el problema va a tener interés para el consultor;
- d) planear los siguientes pasos si las respuestas a (b) y (c) son afirmativas.

Estos propósitos suelen lograrse por medio de una discusión bastante espontánea o libre con el cliente de contacto se suele hacer preguntas encaminadas a (1) precisar y resaltar aspectos del problema presentado y (2) comprobar qué tan abierto y franco

está dispuesto a ser el cliente de contacto.

Parte de la exploración inicial con el cliente de contacto y cualesquiera asociados que él involucre en la consulta, tiene por finalidad establecer el contrato formal y el contrato psicológico que regirán la consulta. Como se ha indicado, creo que el contrato formal debe limitarse a un convenio o acuerdo sobre unos honorarios per diem y un posible número de días de trabajo con el sistema-cliente. Cada una de las dos partes debe tener libertad para terminar o cambiar el nivel del compromiso en cualquier momento. En cuanto al contrato psicológico, es importante hacer que se manifieste el mayor número posible de conceptos equivocados y tratar de ser lo más claro posible acerca del propio estilo de trabajo, propósitos, métodos, etc.

#### SELECCION DE UN LUGAR Y UN METODO DE TRABAJO.

En la fase final de la reunión exploratoria o en las reuniones subsiguientes a ésta, ha de hacerse lo siguiente: seleccionar dónde se va a trabajar, determinar la distribución del tiempo de la consulta y el método de trabajo que se usará y establecer provisionalmente las metas u objetivos que han de alcanzarse en la parte seleccionada.

El lugar.

1. La elección de qué va a observarse y cuándo debe hacerse en colaboración con el cliente. El consultor de procesos debe evitar el ser visto como un psicólogo que vaga por el

establecimiento industrial y hace observaciones sobre todo lo que le parece que necesita atención. El consultor debe emprender un proceso de observación concentrado y de retroinformación donde el observador y el observado hayan acordado investigar los procesos interpersonales para mejorarlos.

Si el consultor siente que el lugar de observación ha de ser cambiado, debe involucrar en la consulta a las personas que trabajan en este otro lugar y establecer con ellas un contrato similar al anterior. Puesto que los participantes son el objeto de las intervenciones en procesos, es esencial que estén involucrados en la decisión de tratar de aprender. Sin esta clase de contrato psicológico, no habrá, en el mejor de los casos, buena voluntad para oír lo que el consultor pueda tener que decir y, en el peor de los casos, habrá verdadero resentimiento de ser observados por un extraño.

2. El lugar escogido debe estar lo más cerca posible de la cumbre de la organización o del sistema-cliente. Las razones para empezar a observar en el más alto nivel posible son dos: en primer lugar, cuanto más alto sea el nivel, mayor probabilidad habrá de poder observar en acciones los valores, normas y objetivos básicos. Los niveles más altos son los que determinan el carácter de la organización y, en definitiva, los criterios para el funcionamiento organizacional eficaz.

En segundo lugar, cuanto más alto sea el nivel, tanto mayor será el fruto que se logre en cualesquiera cambios de procesos que se hayan de realizar. En otras palabras, si el consultor

puede ayudar al presidente de la empresa a aprender más sobre el proceso organizacional y a cambiar, por consiguiente, su comportamiento, este cambio, a su vez, es una fuerza que actúa sobre sus inmediatos subordinados y pone en marcha una cadena de influencias. El modo más general de expresar este punto es decir que el consultor debe buscar el lugar o grupo de personas que considere potencialmente más influyente sobre el resto de la organización. Por lo general, tal grupo resulta ser el grupo ejecutivo de más alto nivel.

3. Debe escogerse un lugar donde sea fácil observar los procesos interpersonales y de grupo. Con frecuencia, esta condición se cumple en una reunión semanal o mensual del cuerpo gerencial o en una actividad periódica en la que dos o más miembros del grupo principal que se observa cooperan en el despacho de negocios. Es importante observar procesos entre los miembros del grupo, no únicamente entre uno u otro de ellos y el consultor de procesos.

4. El lugar escogido debe ser uno donde se realice verdadero trabajo. El consultor debe evitar la situación en la que un grupo acepta inicialmente reunirse con él sólo para discutir sus relaciones interpersonales. Tal reunión será apropiada después de que se haya desarrollado una relación entre el grupo y el consultor, pero antes sería prematura.

#### **Método de Trabajo.**

El método de trabajo escogido debe armonizar lo más posible

con los valores en que se funda la consultoría de procesos. Así, la observación, la entrevista informal y las discusiones de grupo deben armonizar con:

1. La idea de que el consultor no tiene ya respuestas adecuadas o soluciones corrientes de "experto" y
2. La idea de que el consultor debe estar disponible al máximo para responder preguntas y para la comunicación recíproca.

En resumen, la elección de un lugar y un método de trabajo es muy variable. Es importante que tanto el lugar como el procedimiento de trabajo sean decididos conjuntamente por el grupo-cliente de contacto y el consultor. Cualquier decisión que se tome debe armonizar con los supuestos generales en que se basa la C - P, de modo que cualquier cambio que se logre pueda ser continuo.

#### RECOLECCION DE DATOS.

En seguida vamos a discutir la recolección de datos como una etapa aparte pero debo subrayar del modo más vigoroso que ésta y la intervención ocurren simultáneamente a lo largo del proceso de consulta. Toda decisión de observar algo, de hacer una pregunta o de reunirse con alguien constituye una intervención en el proceso organizacional que está ocurriendo. Por esto, el consultor no puede evitar o rehuir el ser responsable de la clase de método que use para recoger datos. Si el método no armoniza con los valores generales del consultor y si no se ajusta a las normas

de una intervención aceptable, no debe ser usado.

Básicamente hay tres clases de métodos para recoger datos: observación, entrevista y cuestionario. Como cada uno de los métodos constituye una clase de intervención en el proceso organizacional, el consultor debe elegir un método que armonice con los valores en que se basa la C.P. y con las metas generales de ésta. El modo que emplee para recoger datos y la clase de preguntas que haga, darán al consultor la oportunidad de intervenir constructivamente.

#### INTERVENCION.

Las intervenciones que puede hacer un consultor de procesos no pueden ser clasificadas rígidamente, pero cabe sugerir una amplia clasificación:

1. Intervenciones en la elaboración del orden del día:
  - a) Preguntas que dirigen la atención a los problemas interpersonales.
  - b) Períodos de análisis del proceso.
  - c) Revisión del orden del día y procedimientos de comprobación.
  - d) Reuniones dedicadas al proceso interpersonal.
  - e) Aportes conceptuales sobre temas referentes al proceso interpersonal.
2. Retroinformación de observaciones u otros datos:
  - a) Retroinformación a grupos durante el análisis del proceso o durante el tiempo ordinario de trabajo.

- b) Retroinformación a individuos después de reuniones o después de la acumulación de datos.
- 3. Entrenamiento o asesoría de individuos o grupos.
- 4. Sugerencias estructurales:
  - a) Relativas a la organización de grupos.
  - b) Relativas a las pautas de comunicación o interacción.
  - c) Relativas a la distribución del trabajo, la asignación de responsabilidad y las líneas de autoridad.

Esta lista está arreglada, en orden descendente, según la mayor o menor probabilidad de que sea usada cada clase de intervención. En otras palabras, la clase de intervención más probable es la comprendida en el grupo relativo al orden del día y la menos probable es la sugerencia estructural.

#### EVALUACION DE LOS RESULTADOS Y TERMINACION DEL COMPROMISO.

La meta final de todo esfuerzo de desarrollo organizacional es, por supuesto, un mejor funcionamiento organizacional. Con los esfuerzos de desarrollo organizacional que implican C-P, se trata de lograr esta eficacia cambiando algunos de los valores de la organización y aumentando las habilidades interpersonales de los principales gerentes. El desempeño está relacionado, a su vez, con estos cambios de valores y aumentos de habilidad. A corto plazo, pues, el consultor de procesos busca la prueba de que ciertos valores cambian y ciertas habilidades aumentan.

VALORES Y HABILIDADES QUE SE HAN DE  
CAMBIAR MEDIANTE LA CONSULTA DE PROCESOS.

Valores.

El valor individual más importante que se debe cambiar en todo esfuerzo de desarrollo organizacional que implique C-P se refiere a la relativa atención prestada al trabajo frente a los asuntos humanos. Las relaciones interpersonales eficientes se convierten en el medio más importante para lograr una realización eficiente de la tarea o trabajo.

El segundo valor que se ha de cambiar en todo esfuerzo de DD que implique C-P se refiere a la relativa atención prestada al contenido del trabajo y la estructura de la organización frente al proceso de ejecución del trabajo.

Los procesos se pueden cambiar y adaptar racionalmente para aumentar la eficiencia de la actuación. Por tanto, uno debe tratar de mejorar la organización mediante una consideración conjunta de la estructura y de los procesos de la organización.

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

El consultor debe cambiar el sistema de valores del gerente, de forma que llegue a tolerar tales períodos, y darse cuenta de que el tiempo dedicado a la creación de relaciones interpersonales eficaces lleva finalmente a una realización final de la tarea en forma más rápida y más eficaz.



El cuarto valor que el consultor de procesos debe inculcar es la aceptación de la necesidad de un diagnóstico continuo como alternativa a la insistencia de generalizaciones y principios por medio de los cuales opera.

En suma, el consultor de procesos trata de cambiar las actitudes y valores del gerente en el sentido de que éste tenga más preocupación por los problemas humanos, más preocupación por los problemas procesales, más preocupación por la eficacia a largo plazo y más preocupación por el proceso mismo del diagnóstico como medio de lograr adaptabilidad organizacional.

#### Habilidades.

La habilidad más importante que se debe comunicar al cliente es la habilidad para diagnosticar sus propios problemas interpersonales, de grupo y organizacionales. Inicialmente, el consultor de procesos tiene más conocimientos y habilidades que el cliente. A medida que progresa el esfuerzo del C-P, el consultor debe ser capaz de observar un aumento de los conocimientos y habilidades de los gerentes involucrados en el esfuerzo. Uno de los mejores indicadores del desarrollo de tales habilidades es la voluntad de varios grupos o equipos para emprender por sí mismos períodos de análisis procesal y períodos de revisión del orden del día. ¿Qué tan dispuestos están a establecer un papel de observador y qué tan hábiles son para escoger los acontecimientos principales del grupo, para compartir sentimientos y para examinar la acción del grupo?.

SEPARACION: REDUCCION DEL COMPROMISO CON EL SISTEMA-CLIENTE.

El proceso de separación se caracteriza por los siguientes rasgos:

1. La reducción del compromiso es una decisión que se toma por acuerdo de ambas partes, no una decisión unilateral del consultor o del cliente,
2. El compromiso, por lo general, no termina del todo, pero puede continuar a un nivel muy reducido y
3. La puerta está siempre abierta, para ulterior trabajo con el cliente, si éste lo desea.

## CAPITULO VI

### CONDUCTA Y MOTIVACION.

#### 1. CONDUCTA INDIVIDUAL VS. CONDUCTA DE GRUPO.

Debido al creciente grado de participación de los grupos en la toma de decisiones, con respecto a la inducción de algún cambio, ya sea por disposición o por necesidad, las investigaciones en este campo, están al fin considerando el desempeño de los grupos versus el desempeño individual, y su efecto en la eficiencia de los grupos.

Las exigencias de un cambio y todos sus efectos, serán más positivos entre mayor sea la cantidad de recursos o políticas que formen la igualdad de participación y los patrones flexibles de comunicación. Si las condiciones del cambio y su interacción son menos restrictivas, no sólo se capitalizarán los errores individuales, sino también surgirán oportunidades para desarrollar soluciones creativas y prácticas. Además, el procedimiento permite cierta tolerancia para con los conflictos, que comúnmente se suscitan, pero que simultáneamente producen -si se controlan- un ambiente de grupo más constructivo, permitiendo a su vez que las diferencias se expresen en forma franca y abierta y por lo tanto, con una mayor creatividad por parte del

grupo.

Como consecuencia natural, las áreas de relación interpersonal y de grupo, tan importantes para una correcta decisión, reciben mayor atención y se evitan fenómenos tales como: conformidad, dominio, retiro o evasión, etc., que obstaculizan seriamente, no solo la decisión, sino la totalidad del cambio inducido.

Fue Sigmund Freud (42) quien hiciera notar que, en la vida hay sólo dos realidades: el amor y el trabajo. Aunque Freud se basó para tal definición, sólo en su excepcional sistema intuitivo, las investigaciones modernas han confirmado muchas de sus teorías. La dicotomía amor-trabajo, es, entre sus ideas, la que más ha sido probada en las experiencias con grupos de individuos.

En esencia, la inducción efectiva de un cambio, no es otra cosa que el logro de conciliar e integrar las actividades y necesidades socio-emocionales de los individuos, para alcanzar los objetivos personales o de grupo.

Por otro lado, y tal como lo definiera Duglas McGregor, (43) el hombre es un animal insaciable. Tan pronto satisface una necesidad; tiene una nueva necesidad y cada una de ellas las jerarquiza en importancia.

El introducirnos al estudio de estas necesidades y sus causas, así como estudiar el comportamiento individual, en las circunstancias particulares de cada ser humano, sería materia suficiente, para una nueva investigación no correspondiente a

nuestro objetivo. Sin embargo, en el área de cambios inducidos en un ambiente de actividad específica, será necesario introducirnos un poco en el mecanismo para que un grupo involucrado en la toma de decisión, sobre como inducir un cambio; trabaje en forma efectiva y obtenga resultados positivos. Luego lo que tenemos que hacer es encontrar los motivadores positivos que fomenten la concentración y eliminen el desinterés o la insatisfacción, ya que es primordial el no olvidar que, la conducta siempre irá de acuerdo a los objetivos perseguidos y que, los objetivos individuales y del grupo no siempre -por no decir nunca- son homogéneos: cosa que hace que tampoco su conducta sea igual y por tanto los resultados poco efectivos.

El primer análisis (grupos efectivos) se basará en las experiencias del propio Douglas McGregor (44) y Rensis Likert (45) el segundo análisis, se basará en el conocido Frederick Herzberg (46) de acuerdo a sus conceptos sobre la teoría de Maslow. (47)

## 2. TRABAJO EFECTIVO DE GRUPOS (Objetivo primordial del DO).

Las propiedades y las características de rendimiento de los grupos efectivos (y de sus líderes), pueden describirse de la siguiente forma:

- Los miembros deben estar capacitados para desempeñar todos los papeles de liderazgo y las funciones que se requieren para llevar a cabo la interacción entre los dirigentes y los miembros, y entre los miembros y el resto del grupo.
- El grupo debe conocerse durante un período lo

suficientemente largo como para haber desarrollado una relación de trabajo relajada y bien establecida entre todos sus miembros.

- Los miembros del grupo deben aceptar al grupo y ser leales a sus miembros, incluyendo al dirigente.
- Los miembros y los dirigentes del grupo deben sentir alto y mutuo grado de confianza.
- Los valores y las metas del grupo deben estar encaminados a la integración y una expresión satisfactoria de los valores y las necesidades más importantes de sus miembros. Los mismos miembros deben haber coadyuvado a dar forma a estos valores y estas metas y estar satisfechos con ellos.
- En tanto que los miembros estén realizando sus funciones de enlace, se esfuerzan por hacer que los valores y las metas de los grupos que enlazan estén en armonía unos con otros.
- Mientras más importante parece un valor para el grupo, mayor es la probabilidad de que los miembros como individuos lo acepten.
- Los miembros del grupo deben estar altamente motivados para acatar los principios más importantes y así, lograr las metas importantes del grupo. Cada uno de los miembros hará lo que razonablemente esté a su alcance, para ayudar a que el grupo logre sus objetivos centrales y espera que cada uno de los demás miembros haga lo mismo. Esta alta motivación surge, en parte, del impulso básico de alcanzar

y conservar un sentido de valor e importancia personales. El ser valorado por un grupo cuyos principios comparte y el derivar un sentimiento de valía y de importancia de esta relación, lleva a cada uno de los miembros a desempeñar sus funciones lo mejor que puede. Está ansioso por no defraudar a los demás miembros. Lucha mucho por realizar lo que él cree que los demás esperan de él.

- Todas las interacciones y las actividades de resolución de problemas y de toma de decisiones del grupo, deben ocurrir dentro de un ambiente de apoyo total. Las sugerencias, los comentarios, las ideas, la información, las críticas y demás, se deben ofrecer con una orientación de ayuda. De la misma manera, estas contribuciones se reciben con el mismo espíritu con el que se presentan. Se demuestra respeto por las opiniones de los demás tanto en la forma en que se hacen contribuciones como en la que se reciben. Existen diferencias verdaderas y de importancia de forma de opinar, pero se hace hincapié en llegar a soluciones sólidas y no exagerar y agravar el conflicto de opiniones. El ambiente dentro del grupo debe ser de apoyo suficiente como para permitir que los miembros, puedan aceptar fácilmente cualesquiera crítica que se les presente y emplearlas en la forma más constructiva. Las críticas pueden relacionarse con cualquier tema de importancia, como los problemas de operación, las decisiones, los problemas de supervisión, las relaciones interpersonales o

los procesos de grupo; pero, sin importar cual sea su contenido, el miembro debe sentirse lo suficientemente seguro como para aceptar, dentro de ese ambiente del grupo, las críticas ofrecidas y probarlas, examinarlas y beneficiarse de ellas. Al mismo tiempo puede ser franco y sincero sin importar el tema de discusión: técnico, administrativo, de hechos, cognoscitivo o emocional. El ambiente de apoyo dentro del grupo, con el sentimiento de seguridad, que proporciona, contribuye a formar una relación de cooperación entre los miembros. Y esta cooperación por sí misma contribuye a formar y a reforzar ese ambiente de apoyo.

- El superior de cada uno de los grupos de trabajo, ejerce una influencia mayor en el establecimiento del tono y del ambiente que privan en ese grupo de trabajo, como resultado de sus principios y prácticas de dirección. En un grupo altamente eficaz, en consecuencia, el dirigente se adhiere a aquellos principios de dirección que crean un ambiente de apoyo dentro del grupo y una relación de cooperación más que de competencia entre los miembros. Por ejemplo, comparte plenamente la información que recibe con el grupo y así crea un ambiente en el que los miembros se sienten estimulados y se comportan de acuerdo con ese sentimiento.
- El grupo debe estar ansioso por ayudar a cada uno de sus miembros a desarrollarse hasta alcanzar su potencial



completo.

Vigilar por ejemplo, que el conocimiento y la capacitación; técnicas de importancia para las habilidades interpersonales y del grupo, estén a disposición de cada miembro.

- Cada miembro debe aceptar de buena voluntad y sin resentimientos, las metas y las expectativas que él y su grupo establecen por si mismos. Las ansiedades, los temores, y las presiones emocionales producidas por una presión directa de un jefe, en una situación jerárquica para rendir un alto porcentaje de eficiencia, no están presentes dentro del grupo. Los grupos parecen ser capaces de establecer por si mismos, metas de alto rendimiento tanto para el grupo como un todo, como para cada uno de sus miembros. Estas metas son lo suficientemente altas como para estimular a cada uno de los miembros a desempeñar sus funciones al máximo de eficacia; pero no son lo suficientemente altas como para que creen ansiedades o temor al fracaso. En un grupo efectivo, cada persona puede ejercer suficientemente influencia sobre las decisiones del grupo, como para impedir que el grupo establezca metas inalcanzables para cualquiera de sus miembros, cuando se dedica al establecimiento de metas para todo el grupo. Las metas se adaptan a la capacidad de rendimiento del miembro en cuestión.
- El dirigente y los miembros del grupo, deben creer que

cada miembro puede lograr "lo imposible". Esta expectativa hace rendir al máximo a cada miembro y acelera su crecimiento.

De ser necesario, el grupo reduce el nivel de expectativas de tal modo que el miembro se vea frustrado por un sentimiento de fracaso o de rechazo.

- Cada vez que sea necesario o aconsejable, otros miembros del grupo proporcionarán a uno de los miembros, la ayuda que necesite para alcanzar con éxito las metas que se hayan fijado para él. La ayuda mutua es una de las características de los grupos altamente efectivos.
- La atmósfera de apoyo que prevalece dentro de los grupos altamente efectivos estimula la creatividad. El grupo no exige una conformidad rígida, como lo hacen los grupos de trabajo bajo un dirigente autoritario. Nadie tiene que decirle siempre "sí" al jefe, ni es recompensado por hacer un intento de esta naturaleza.

El grupo concede altos valores a los enfoques y soluciones nuevos y creativos para sus problemas y para los problemas de la organización de la que es parte. La motivación para ser creativo, es alta cuando el grupo de trabajo en el que se participa premia la creatividad.

Debe existir una fuerte motivación por parte de cada uno de los miembros, para comunicarse plena y francamente con el grupo, proporcionándole toda la información que sea de importancia y de valor para las actividades del grupo.

Esto se deriva directamente del deseo de los miembros de ser valorados por el grupo y de conseguir que se lleve el trabajo a cabo.

Mientras más importante piense un miembro que es una cierta información para las actividades del grupo, mayor será su motivación para comunicarlo.

- Debe existir un alto grado de motivación dentro del grupo para emplear los procesos de comunicación, de tal modo que, sirvan en lo mejor posible a los intereses y las metas del grupo. Cada punto que uno de los miembros considere importante, pero que por alguna razón esté siendo ignorado, se repetirá hasta que reciba la atención que merece. Los miembros también se esfuerzan por evitar comunicar información que carezca de importancia, de tal modo que no se desperdicie el tiempo del grupo.
- De la misma manera que debe existir un alto grado de motivación por comunicar debe existir un alto grado correspondiente de motivación por recibir comunicaciones. Cada miembro está genuinamente interesado, en cualquier tipo de información acerca de los temas de importancia que pueda proporcionar, cualquiera de los demás miembros del grupo. Esta información es bienvenida y se confía en que está siendo proporcionada honesta y sinceramente. Los miembros no tratan de ver "engaños" en la información proporcionada, ni tratan de interpretarla en formas opuestas a la intención con que se propuso.

Este interés de los miembros del grupo en la información y el trato de validez que se le dá, refuerza la motivación por comunicar.

- En los grupos altamente efectivos existen fuertes motivaciones por tratar de influir en los demás miembros, así como por ser susceptibles a la influencia de los demás. Esto se aplica a todas las actividades del grupo: asuntos técnicos, métodos, problemas de organización, relaciones interpersonales y procesos de grupo.
- Los procesos de grupo permiten a los miembros ejercer más influencia sobre su dirigente y comunicarle mucha más información, incluyendo sugerencias en cuanto a lo que necesita hacerse y la forma en que puede desempeñar mejor su labor, de lo que es posible obtener de una relación de persona a persona. Al "pasarse la pelota" de un miembro a otro, un grupo puede comunicar al dirigente un tipo de información que ninguna persona en una relación directa se atrevería a proporcionar. Como consecuencia, el dirigente recibe toda la información que posee el grupo para así, desempeñar mejor su trabajo.
- La habilidad de los miembros de un grupo para influir en los demás, contribuye a la flexibilidad y la adaptabilidad del mismo. Los ideales, las metas y las actitudes no se congelan cuando los miembros son capaces de influir continuamente unos en otros.
- En los grupos altamente efectivos, los miembros

individuales se sienten seguros al tomar decisiones que les parezcan apropiadas, porque las metas y la filosofía de operación han sido claramente entendidos por cada uno de los miembros y le proporcionan una base sólida para tomar sus decisiones. Esto da rienda suelta a la iniciativa y fomenta las decisiones, al mismo tiempo que conserva un esfuerzo coordinado y con una dirección definida.

- El dirigente de un grupo altamente efectivo es seleccionado cuidadosamente. Sus habilidades de mando son tan evidentes, que probablemente surgiría como dirigente en cualquier situación, estructurada o no. Para aumentar la probabilidad de que se seleccionen personas con alta competencia en el mando, es posible que la organización emplee nominaciones de personas iguales y métodos relacionados en la selección de los dirigentes del grupo. Resumiendo se puede decir que al observar el funcionamiento de un grupo (las juntas son muy elocuentes como experimento), se puede saber si este grupo es efectivo o no, de acuerdo al ambiente y la actitud de sus miembros.

A continuación y en base en las características expuestas, se describirá lo que se nota en un grupo efectivo y en uno poco efectivo.

### 3. GRUPO EFECTIVO.

1. La atmósfera que puede sentirse después de unos cuantos minutos de observación, tiende a ser positiva, cómoda, relajada. No existen tensiones obvias, en una atmósfera de trabajo en la que las personas se ven involucradas e interesadas. No hay señales de aburrimiento.

2. Existen muchísimas discusiones en las que virtualmente todos participan, pero que quedan dentro de las tareas del grupo. Si la discusión se sale del tema, alguien se encargará de volver a introducir el tema en poco tiempo.

3. La tarea o el objetivo del grupo, quedan bien entendidos y son bien aceptados por sus miembros. Se habrán realizado discusiones libres, acerca del objetivo en cualquier momento, hasta que quede formulado de tal manera que los miembros del grupo puedan comprometerse a su realización.

4. ¡Los miembros se escuchan unos a otros! La discusión carece del defecto de saltar de una idea a otra que no está relacionada. Cada idea se estudia cuidadosamente. Las personas no parecen temer al hecho de exponer una idea creativa, aunque les parezca bastante extremada.

5. No hay desacuerdo. El grupo se siente cómodo y no muestra señales de tener que evitar conflictos, o tener que conservarlo todo dentro de un plano de dulzura y complacencia. No se suprimen, ni resuelven a la ligera los desacuerdos, mediante una acción prematura por parte del grupo.

Los razonamientos son examinados cuidadosamente y el grupo

busca resolver esos desacuerdos, en vez de tratar de dominar al disidente.

Por otro lado, no existe una "tiranía de la minoría". Los individuos que están en desacuerdo no parecen tratar de dominar al grupo, ni se muestran hostiles ante él. Su desacuerdo es una genuina diferencia de opinión, y esperan que se les oiga para poder encontrar una solución.

Algunas veces hay desacuerdos básicos que no pueden ser resueltos. El grupo encuentra la posibilidad de vivir con ellos y de aceptarlos; pero no permite que bloqueen sus esfuerzos. Bajo ciertas condiciones se retrasará la acción para permitir un estudio más completo que los miembros realicen. En otras ocasiones, cuando el desacuerdo no puede ser resuelto pero sea necesario emprender acción inmediata, se emprenderá dicha acción con sumo cuidado y bajo el reconocimiento de que puede quedar sujeta a futuras reconsideraciones.

6. Se llega a la mayoría de las decisiones, por medio de un consenso en el que queda claro que todos están de acuerdo y dispuestos a continuar. Sin embargo, existe un poco de tendencia a que los individuos se opongan a las acciones que se van a emprender para conservar su posición privada y así dejar que un consenso aparente oculte un verdadero desacuerdo. La votación formal se reduce a un mínimo; el grupo no acepta una mayoría simple como base para emprender una acción.

7. Las críticas son frecuentes, francas y relativamente cómodas. Hay pocas evidencias de ataques personales, ya sea

abiertos o disimulados. Las críticas tienen un cierto sabor constructivo, ya que están orientadas a la eliminación de un obstáculo que se opone al grupo y que impide que se realice el trabajo.

8. Las personas están en libertad de expresar, tanto sus sentimientos como sus ideas, acerca del problema y de la forma de operar del grupo. Hay poca hipocresía, hay pocas "agendas ocultas". Todo mundo parece saber bien cómo se sienten los demás acerca de cualquier asunto en discusión.

9. Cuando se emprende una acción, se asignan actividades claras y éstas son bien aceptadas.

10. El presidente del grupo no lo domina, ni tampoco el resto del grupo se comporta indebidamente con el presidente. De hecho, al observar la actividad queda claro que la presidencia cambia de cuando en cuando, dependiendo de las circunstancias.

Miembros diferentes, debido a sus conocimientos o su experiencia, están dispuestos en cualquier momento para actuar como "recursos para el grupo". Los miembros pueden utilizarlos de esta manera y esos miembros ocupan puestos de mando mientras son requeridos para ello.

Hay pocas evidencias de una lucha por el poder en las operaciones del grupo. La cuestión no está en quién controla el grupo, sino en cómo se llevan a cabo las labores.

11. El grupo está consciente de sus propias ocupaciones. Con frecuencia se detendrá: examinará que tan bien está desempeñando sus labores o en qué es lo que pudiera estar interfiriendo con



sus operaciones. El problema puede ser cuestión de procedimientos, o pudiera ser un individuo cuyo comportamiento está interfiriendo en el logro de los objetivos del grupo. Sea lo que fuere, el problema se presenta a discusión abierta hasta que se le encuentra una solución.

#### 4. GRUPOS POCO EFECTIVOS.

1. La atmósfera refleja indiferencia y aburrimiento (personas cuchicheando unas con otras o conversando sobre temas distintos; individuos que obviamente no están involucrados, etc.) o tensión (corrientes subterráneas de hostilidad y antagonismos, retracción y formulismos indebidos, etc.). El grupo claramente no se ve desafiado por su tarea, ni está genuinamente involucrado en ella.

2. De lo que se dice, es difícil entender cuál es la tarea que el grupo tiene que desempeñar o cuáles son sus objetivos. Puede ser que estos hayan sido declarados inicialmente por el presidente, pero no hay evidencias de que el grupo comprenda o acepte un objetivo común. Por el contrario, por lo general es evidente que diferentes personas tienen objetivos diferentes, privados y personales, que están tratando de ver realizados dentro del grupo y que a menudo están en conflicto unos con otros y con la tarea general del grupo.

3. Las personas en realidad no se escuchan unas a otras. Hay ideas que se ignoran y se pasan por alto. La discusión salta de un tema a otro con poca coherencia y sin ningún sentido de

dirección. Se habla para impresionar -algunas personas pronuncian discursos que obviamente tratan de probar su conocimiento en alguna materia- en vez de ser de importancia para la tarea en discusión.

Las conversaciones con los miembros después de la reunión, revelarán que han fracasado en los intentos por expresar sus ideas o sentimientos, por temor a ser criticadas o consideradas tontas. Algunos miembros sienten que el dirigente de la reunión o que los demás miembros, están constantemente haciendo juicios acerca de ellos, en términos de las contribuciones que hacen, así que tienen extremo cuidado en lo que dicen.

4. Los desacuerdos por lo general, no son solucionados eficazmente por el grupo. Pueden inclusive llegar a ser completamente suprimidos por un dirigente con temor de que surjan conflictos. Por otro lado, pueden resultar en una guerra abierta, cuyas consecuencias son el dominio de un subgrupo sobre otro. Pueden "resolverse" mediante una votación en la que una mayoría se lleva la victoria y una gran minoría queda sin convencer.

Pueden existir una "tiranía de la minoría" en la que un individuo o un subgrupo pequeño es tan agresivo, que la mayoría accede a sus deseos para poder conservar la paz o para abocarse al desempeño de la tarea. En general sólo los miembros más agresivos obtienen que sus ideas se tomen en consideración, ya que las personas menos agresivas, tienden o a quedarse calladas, o a darse por vencidas en poco tiempo después de intentos ineficaces para hacerse oír.

5. Las acciones frecuentemente, se emprenden antes de que los problemas reales hayan sido tomados en consideración seriamente o hayan quedado resueltos. Habrá muchas quejas después de la reunión acerca de la inconformidad de algunas personas por la decisión que se adoptó, pero que no pudieron expresar en el transcurso de la reunión. Una mayoría simple es considerada suficiente para emprender una acción y se espera que la minoría acepte este estado de cosas. La mayor parte del tiempo, sin embargo, la minoría queda resentida y no se compromete en la decisión adoptada.

6. Las decisiones acerca de las acciones a tomar, tienden a ser poco claras -nadie sabe en realidad, quién es el que va a hacer qué-. Hasta cuando se asignan responsabilidades, a menudo hay dudas considerables acerca de si van o no a realizarse.

7. La dirección queda claramente en manos del presidente. Este puede ser una persona débil o una persona fuerte; pero siempre se sienta "en la cabecera de la mesa".

8. Puede haber críticas presentes; pero siempre son embarazosas y producen tensiones. A menudo parece existir hostilidad personal; los miembros se sienten incómodos con la situación y no saben como evadirla. Las críticas a las ideas tienden a ser destructivas. Algunas veces cada idea que se propone será "ridiculizada" por alguien más. Luego entonces, no existirá el deseo por parte de nadie de esgrimir sus ideas.

9. Los sentimientos personales quedan ocultos en vez de salir a la luz. La actitud general del grupo, es que estos

sentimientos son inadecuados para ser discutidos y que sería demasiado peligroso ponerlos sobre la mesa.

10. El grupo tiende a evitar cualquier discusión acerca de su propio "mantenimiento". Frecuentemente hay muchas discusiones después de la reunión, acerca de lo que estuvo mal y por qué; pero estos asuntos, raras veces son tomados en consideración durante la reunión misma, donde tal vez podrían quedar resueltos.

Se mencionó que en un grupo de individuos, se juegan intereses del grupo e intereses personales. Por este motivo los papeles desempeñados por cada miembro son muy importantes y podemos dividirlos en dos categorías generales:

1. Papeles desempeñados dentro del grupo según las tareas que se realicen. Estos papeles están relacionados con la tarea que el grupo haya decidido emprender, o que haya emprendido. Están directamente relacionados con el esfuerzo que realiza el grupo en la selección y en la definición de un problema común y en la solución de ese problema.

2. Papeles desempeñados en la estructuración y la conservación del grupo. Estos papeles se relacionan con el funcionamiento del grupo como tal. Tratan con los esfuerzos del grupo por fortalecer, regular y perpetuar el grupo como un todo.

## 5. PAPELES DESEMPEÑADOS DENTRO DEL GRUPO

### SEGUN LAS TAREAS QUE SE REALICEN.

El análisis siguiente está basado en la suposición de que la tarea del grupo es seleccionar, definir y resolver problemas

comunes. Los papeles que se desempeñan dentro del grupo, son identificados en relación con las funciones de facilitación y coordinación de las actividades de resolución de problemas realizados por el grupo. Por supuesto, cada uno de los miembros puede asumir más de un papel en cualquier unidad, dada la participación y puede desempeñar una amplia variedad de papeles en participaciones sucesivas. Cualquiera o todos estos papeles pueden ser desempeñados, a veces, por el "dirigente" del grupo, a veces, por diversos miembros.

A. INICIACION CONTRIBUCION. Sugerir o proponer al grupo nuevas ideas o cambios en la forma de considerar el problema o la meta del grupo. La novedad propuesta puede adoptar la forma de sugerencias para una nueva meta del grupo a una nueva definición del problema, al que se tiene que enfrentar. Puede también adoptar la forma de una sugerencia de solución o alguna manera para manejar un problema difícil al que se enfrente un grupo. O bien puede adoptar la forma de propuesta de un nuevo procedimiento para el grupo; una nueva forma de organizar al grupo para el desempeño de la labor que se ha fijado.

B. BUSQUEDA DE INFORMACION. Pedir que se aclaren las sugerencias hechas en términos de qué tan adecuadas son en realidad; que se proporcione información autorizada y que se den hechos pertinentes relacionados con los problemas que se estén discutiendo.

C. BUSQUEDA DE OPINIONES. Buscar información además de la primordial acerca de los hechos del caso en cuestión, pero

relacionada con la aclaración de los valores pertinentes a la tarea emprendida por el grupo o de los valores implícitos en una sugerencia hecha o en sugerencias de alternativa.

D. PROPORCIONAR INFORMACION. Ofreciendo hechos o generalizaciones que sean "autorizados" o que impliquen una experiencia pertinente relacionada con el problema del grupo.

E. PRESENTAR OPINIONES. Declarando creencias u opiniones pertinentes relacionadas con alguna sugerencia hecha o con sugerencias alternativas. Debe hacerse hincapié en el punto de vista del grupo acerca de valores pertinentes y no dar primacía a hechos o información de importancia.

F. ELABORACION. Explicar las sugerencias en términos de ejemplos o de significados bien definidos, ofreciendo un razonamiento para las sugerencias presentadas con anterioridad y tratando de deducir cómo funcionaría una idea o una sugerencia, si fuera adoptada por el grupo.

G. COORDINACION. Demostrar o aclarar las relaciones existentes entre las diversas ideas o sugerencias, tratando de reunir las o tratando de coordinar las actividades de los diversos miembros o subgrupos.

H. ORIENTACION. Definir la posición del grupo con respecto a sus metas haciendo un resumen de lo que ha sucedido, la forma en que se va a emprender una directriz acordada, las metas a las que se espera llegar o de las interrogantes que surjan acerca del rumbo que estén tomando las discusiones del grupo.

I. EVALUACION. Someter los logros del grupo o algún tipo de

normas que funcionen dentro del contexto de la tarea emprendida por el grupo. De este modo se puede evaluar o poner en tela de juicio la "practicabilidad", la "lógica" o el "procedimiento" de una sugerencia o de alguna unidad de discusión dentro del grupo.

J. ENERGETIZACION. Impulsar al grupo a que emprenda acciones o tome decisiones, tratando de estimularlo hacia una actividad "mayor", o hacia una actividad de una "calidad más alta".

K. AYUDAR EN LOS PROCEDIMIENTOS. Hacer más expedito el movimiento del grupo, haciendo cosas en su favor, realizar tareas de rutina, como la distribución de los materiales, o la operación de la grabadora, etc.

L. LLEVAR UN REGISTRO. Anotando las sugerencias, haciendo una relación de las decisiones o anotando los resultados de las discusiones. El papel que desempeña el que lleva un registro de las actividades del grupo, equivale a la "memoria del grupo".

## 6. PAPELES DESEMPEÑADOS EN LA ESTRUCTURACION

### Y LA CONSERVACION DEL GRUPO.

En este caso el análisis de las funciones de los miembros del grupo, está orientado hacia aquellas actividades que crean una lealtad al grupo y que incrementan la motivación y la capacidad del grupo para una interacción fiel y eficaz, así como una eficiente resolución de problemas. Uno o más de los miembros, o el dirigente mismo, desempeñará cada uno de estos papeles.

A. APOYO. Alabar, mostrar interés, estar de acuerdo y aceptar las contribuciones de los demás; dar señales de afecto y

de solidaridad en las actitudes personales hacia los demás miembros del grupo, escuchando atentamente y con seriedad las contribuciones que hagan todos los miembros del grupo y prestando a esas contribuciones una consideración plena y adecuada, aún cuando no se esté totalmente de acuerdo con ellas; transmitir a los demás el sentimiento de que "eso que vas a decir, es de importancia para mí".

B. ARMONIA. Intervenir como mediador en las diferencias entre otros miembros, tratando de reconciliar los desacuerdos, aliviando las tensiones en situaciones conflictivas, tratando de lijar las asperezas, etc.

C. COMPROMISO. Realizar operaciones en las que estén involucradas las ideas o la posición personal. Para desempeñar este papel se puede ofrecer un compromiso personal, al ceder un poco su posición, al admitir los errores y al disciplinarse para conservar la armonía del grupo.

D. VIGILANCIA Y RAPIDEZ EN LAS COMUNICACIONES. Tratar de conservar abiertos los canales de comunicación, fomentando o facilitando la participación de los demás, o proponiendo la reglamentación del flujo de comunicación.

E. ESTABLECIMIENTO DE NORMAS O DE IDEALES. Expresar normas aplicables al grupo, o aplicar normas en la evaluación de la calidad de los procesos de grupo.

F. OBSERVACION. Conservar un registro de los diversos aspectos de los procesos de grupo y alimentar esos datos con las interpretaciones propuestas en la evaluación que el grupo haga de



sus propios procedimientos. La contribución de la persona que desempeñe este papel, es por lo general mejor recibida o recibida más adecuadamente por el grupo, cuando este papel en particular lo desempeña esa persona a petición expresa del grupo y cuando el informe que se presente al grupo, evite el tener que expresar valoraciones, juicios, aprobación o desaprobación.

6. SEGUIMIENTO. Para ir de acuerdo con el grupo, hay que aceptar más o menos pasivamente las ideas de los demás y ser un oyente atento en las discusiones y las decisiones del grupo.

Y ahora, aunque, no se ha profundizado relativamente en el individuo como ser independiente y único, en su papel de miembro de un grupo de individuos semejantes a él, veamos cuáles son sus necesidades y motivadores, para desempeñar adecuada y justamente su papel de miembro activo de un grupo. Motivadores que deben estar vigentes en la programación de cualquier cambio a inducirse.

#### 7. MOTIVACION SEGUN ABRAHAM MASLOW. (48)

Abraham Maslow ha propuesto que gran parte del comportamiento del hombre puede ser explicado en términos de las necesidades que siente. Es decir, cuando una necesidad en particular está activa, se la puede considerar como un impulso a la acción y un motivo de las actitudes de un individuo; determina qué es lo importante para ese individuo y, según sea, da forma a su comportamiento. La teoría de Maslow, por lo tanto, es que los sistemas de necesidades sirven de fuente de motivación. El

comportamiento motivado, es visto como aquella actividad a que se dedica una persona, debido a las tensiones -agradables o desagradables- que se sienten o se experimentan cuando está en operación una necesidad, y tiene su propósito definido -va en busca de determinada meta- debido a la función guiadora o canalizadora que la propia necesidad provee. Es así que el comportamiento en general, es una respuesta a alguna tensión o malestar que, a su vez, es creada por la existencia de una necesidad activa o no satisfecha; el comportamiento tendrá como objetivo la reducción de la tensión o del malestar, y será de tal naturaleza que sea capaz de satisfacer la necesidad específica. Una necesidad que ha sido satisfecha deja de ser fuente de tensión o malestar; por lo tanto, según Maslow, solamente las necesidades no-satisfechas son fuente principal de motivación. (49)

Para entender el significado motivacional del comportamiento y las metas hacia las que se le orienta o dirige, es necesario tener una clara percepción interna de las necesidades que en determinado momento están no-satisfechas. Esto implica, claro está, que sería conveniente tener un esquema para categorizar y ordenar las necesidades. Tal es el esquema que Maslow ha dado en su teoría, junto con el razonamiento para el desarrollo de "sistemas" de necesidades. En pocas palabras, Maslow ha sugerido que hay cinco "sistemas" básicos de necesidades que tienen en cuenta la mayor parte del comportamiento del hombre. Estas necesidades se ordenan en una jerarquía que va de las más

primitivas e inmaduras (con respecto a la "clase" de comportamiento que promueven) hasta las más civilizadas y maduras.

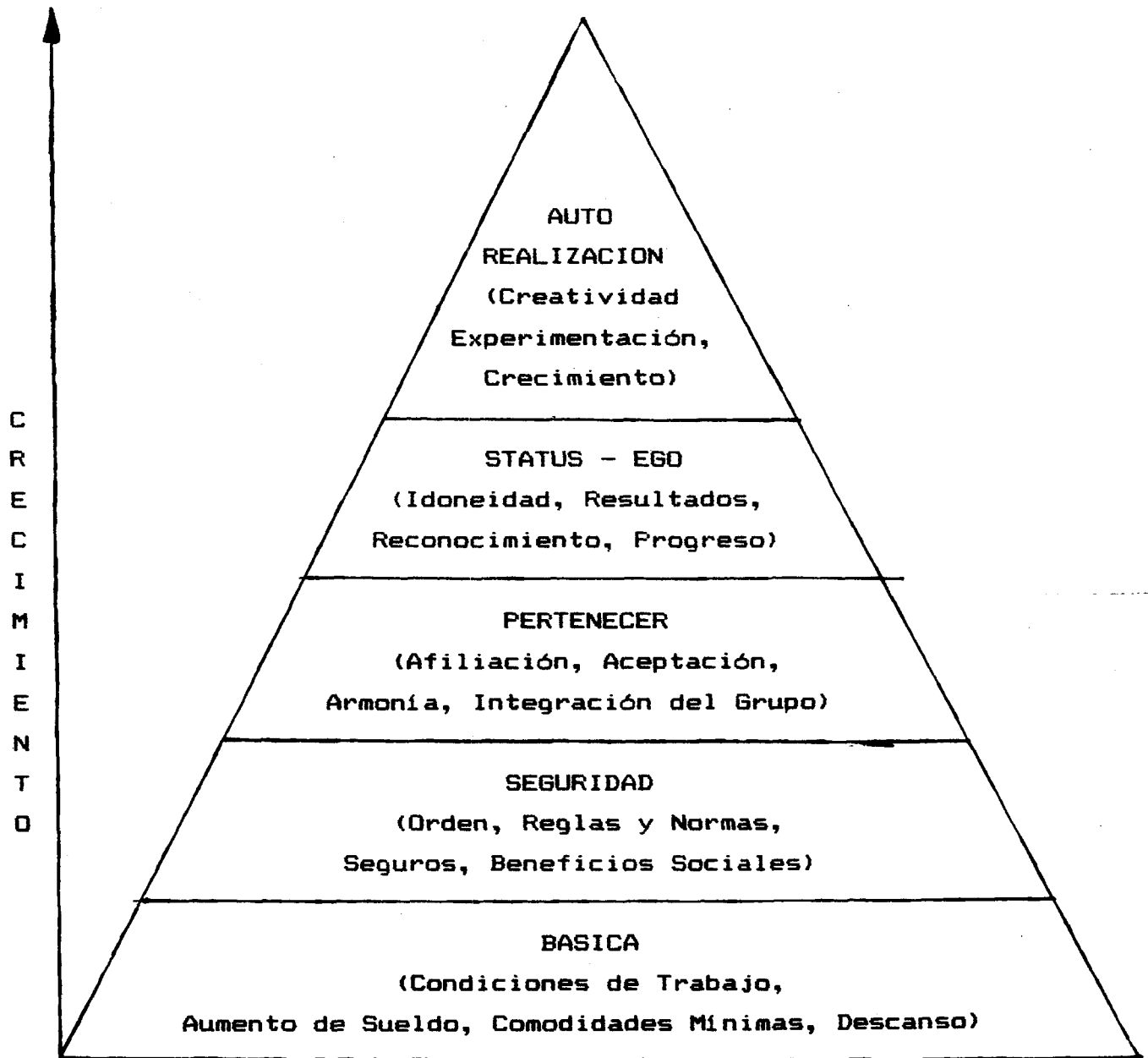


FIGURA 1. JERARQUIA DE NECESIDADES SEGUN MASLOW.

Maslow no sugiere que en algún momento alguna necesidad se vea totalmente satisfecha, pero señala que existe algún grado mínimo de satisfacción para que el individuo deje de prestarle atención, "librándolo" de sentirse afectado por las tensiones que son propias de la necesidad inmediata superior, y simultáneamente a experimentar con un nuevo esquema de comportamientos, que tienen por destino la satisfacción de la nueva y emergente necesidad. Los "sistemas" de necesidades propuestos por Maslow y su expresión en la situación de trabajo se discuten a continuación.

#### LA JERARQUIA DE NECESIDADES EN LA SITUACION DE TRABAJO.

La jerarquía de necesidades según Maslow se presenta gráficamente en la figura 1. En base de la jerarquía se presentan una multitud de necesidades que Maslow considera las más básicas y las que mejor reflejan las preocupaciones fisiológicas y de supervivencia. Esta jerarquía de necesidades, por lo tanto, se relaciona con factores físicos tales como el bienestar, techo, vestimenta, alimento, sexo y otras de carácter bastante básico. Este es el nivel de necesidades BASICAS. Dado que en la cultura occidental la mayor parte de las necesidades básicas han sido satisfechas a edad temprana y con relativa facilidad, es muy poco probable que la preocupación apremiante por el alimento, techo, etc., sea experimentada por el hombre medio. Pero la gente adapta sus demandas hacia arriba y es probable que las necesidades Básicas se reflejen en una situación de trabajo, como la

preocupación por condiciones de trabajo agradables, mayor tiempo libre, propiedad personal de mayor lujo, el evitar el esfuerzo físico o la incomodidad y bienestar. Las necesidades Básicas, entonces, tienden a resolverse alrededor de situaciones que son periféricas del trabajo en sí, y los comportamientos que ellas provocan -y que a la vez sirven para satisfacer esas necesidades- tenderán a ser menos maduras y menos constructivas que la mayoría de las demás acciones relacionadas al trabajo. La adecuada satisfacción de las necesidades a este nivel "libera" al individuo a progresar hacia arriba en la jerarquía.

El segundo nivel en la jerarquía de necesidades está constituido por una serie de necesidades de SEGURIDAD. Una vez que el individuo haya alcanzado una adecuada satisfacción de sus necesidades Básicas, es probable que cobre conciencia de, y comience a preocuparse por; la necesidad de lograr permanencia en la satisfacción de las necesidades Básicas, y su atención se verá dirigida a cuestiones de, seguridad, orden, evitar daño, normas y reglamentos de protección, y seguridad se reflejará en la preocupación por beneficios adicionales tales como seguro de hospitalización, planes de jubilación y pensión, compensación, condiciones seguras de trabajo, protecciones por antigüedad, y estándares de desempeño claros y consistentes. El comportamiento en el trabajo provocado por las necesidades de Seguridad ha de ser poco imaginativo, sobre-exigente, no-creativo, falta de flexibilidad, y por lo general de carácter dependiente. El ciego cumplimiento de procedimientos prefijados resulta, muchas veces,

en un desempeño en el trabajo menos creativo y menos maduro que el deseado. De la misma manera, la auto-referencia que es característica de las necesidades de Seguridad, ha de promover comportamientos que dejan a un lado el logro de las metas de la organización, cuando se las ve en conflicto con las necesidades personales. En síntesis, las necesidades de Seguridad también giran alrededor de cuestiones que son periféricas al trabajo en sí y cuando están en operación, compiten por la atención del individuo, con las exigencias reales del trabajo propiamente dicho.

Una vez que se haya logrado adecuada satisfacción de las necesidades de Seguridad, el individuo se preocupará menos de sí mismo y tenderá a ser más consciente de la existencia de los demás y del deseo de asociarse con ellos. El deseo que siente la persona por tener relaciones interpersonales significativas y de ser aceptado y apreciado por los demás, es un reflejo de la emergencia de sus necesidades de PERTENECER. El tercer nivel de la jerarquía de necesidades tienen en cuenta aspectos tales como la necesidad de ser miembro de un grupo, de afiliación, de aceptación y el sentir que uno pertenece a la familia organizacional. En situaciones de trabajo, las necesidades de pertenecer se han de reflejar en la preocupación por contar con colegas amables, por tener oportunidad de interacción con otros, por tener relaciones interpersonales armoniosas, por integración de equipos, y cosas por el estilo. Los comportamientos generados por las necesidades de pertenecer han de ser aquéllos que

servirán para "congraciar" al individuo con los demás, tanto sean subalternos, colegas o superiores. Tal como ocurre con los comportamientos necesarios para la satisfacción de sus necesidades de Pertenecer, cuando sean las que están "operando" en forma suficientemente destacada.

Una vez que la persona está satisfecha de haber logrado aceptación y una posición en el seno de la familia organizacional, es probable que se empiece a preocupar por lograr un "status" especial dentro del grupo; es decir que, habiendo superado con éxito los requerimientos de varios "sistemas" de necesidades de orden más bajo, el individuo comienza a sentir ambición y deseo de destacarse de alguna manera que lo distinga del resto del grupo y lo haga objeto del algún reconocimiento especial. La emergencia de tales preocupaciones es el reflejo de las necesidades de "STATUS DEL EGO" que se manifiestan en el cuarto nivel de la jerarquía. Las necesidades de Status del Ego impulsan a la persona a encontrar oportunidades de demostrar su suficiencia, en la esperanza de que cosechará las recompensas sociales y profesionales, a las que su capacidad lo hacen acreedor. Es probable que se preocupe por encontrar oportunidades de progreso, reconocimiento basado en su méritos y la asignación de tareas que le permitan demostrar sus habilidades, y su inclusión en las actividades de planeamiento. En síntesis, las necesidades del Status-Ego motivan al individuo a contribuir lo mejor que tenga a la organización, a cambio de las numerosas formas de recompensa que le puede dar el reconocimiento. Es

evidente, entonces, que los comportamientos en el trabajo, que son provocados por el "sistema" de necesidades Status-Ego, son de calidad diferente y mucho más maduros y constructivos para la organización, que los comportamientos provocados por los "sistemas de orden menor" que se comentaron anteriormente.

Aún cuando se considera que las necesidades de Status-Ego son excepcionalmente difíciles de satisfacer, de alguna manera consistente y duradera, por ser dependientes de la sensibilidad y la correspondencia de otras personas. Maslow sugiere que tal satisfacción es posible en algunos casos especiales, quedando la persona en libertad para moverse hacia el nivel más alto de la jerarquía. Cuando esto ocurre es probable que la persona se preocupe por demostrarse a sí mismo su propia suficiencia o capacidad; es decir que podrá empezar a considerar su propio potencial y a sentir la necesidad de probar su propia capacidad. También es probable que sienta la necesidad de ocuparse de una tarea que contenga mayor "desafío" o que sea más significativa, tarea cuya ejecución le permita ser creativo o de la cual pueda derivar la sensación de satisfacción, de crecimiento personal, de "haber realizado". Tales son las preocupaciones de la persona en quien actúan las necesidades de AUTO-REALIZACION. Los comportamientos tendientes a la Auto-realización se enfocan en los méritos intrínsecos del trabajo en sí y requieren autonomía, disposición a correr riesgos y oportunidad para hacerlo, y libertad para el ensayo y la experimentación. Impulsado por el sentimiento que el hombre debe ser lo que es capaz de ser, los



comportamientos en el trabajo impulsados por las necesidades de Auto-realización conducen a actividades de innovación y creatividad, y a un mayor "dar de sí mismo" a su trabajo. Obviamente, tal como lo sugiere Maslow, los comportamientos impulsados por el "sistema" de necesidades de Auto-realización constituyen las contribuciones maduras y constructivas que tanta falta hacen en las organizaciones hoy día. Tal como ocurre con los demás "sistemas" de necesidades, la presencia suficientemente "fuerte" de las necesidades del "sistema" Auto-realización, habrá de poner en movimiento comportamientos que son el reflejo de tales necesidades.

#### B. INTEGRACION DE DOS TEORIAS DE LA MOTIVACION CON ESPECIAL REFERENCIA AL TRABAJO.

En el modelo de Maslow, la fuerza de una determinada necesidad es directamente proporcional a su falta de satisfacción. Las necesidades no satisfechas son una poderosa fuente de motivación, y las necesidades satisfechas no producen motivación. De la misma manera, y teniendo en cuenta que las necesidades no satisfechas serán las que determinan, tanto las metas con que un individuo ha de estar preocupado, como los comportamientos que emplee en su esfuerzo por lograr esas metas. La importancia de las necesidades no satisfechas en el contexto del trabajo, por lo tanto, está en el tipo de metas y de comportamiento en procura de metas, que sean puestas en juego y -a su vez- lo que ellas signifiquen en lo referente al programa

de la organización. Esto implica una reciprocidad, los individuos con determinadas necesidades fuertemente sentidas, son trabajadores más efectivos que otros, para la organización; mientras que la organización puede asumir un rol activo en el "despertar" de los comportamientos que le son necesarios, brindando oportunidades para la expresión de comportamientos basados en necesidades, que a la gente le gustaría emplear en su búsqueda de la satisfacción de necesidades.

Un enfoque un tanto diferente sobre la motivación relacionada con el trabajo, desarrollado por Frederick Herzberg, (50) podría ayudar a dar mayor claridad a lo que se ha expuesto más arriba. Herzberg, partiendo de un marco de referencia diferente, encontró mediante sus investigaciones sobre la motivación relacionada al trabajo, que necesidades muy similares a las propuestas por Maslow, estaban en realidad en operación en el contexto de la situación de trabajo. Así como Maslow se ocupó de las fuentes del comportamiento motivado en sus términos generales, Herzberg enfocó su atención exclusivamente sobre aquellas fuentes de motivación pertinentes a la realización de trabajo. Encontró que solamente los "sistemas" correspondientes, según Maslow, a los niveles de Status-Ego y Auto-realización podrían -en realidad- servir como fuentes de motivación para trabajar en una forma efectiva; encontró que las necesidades de Pertenecer estaban, de alguna manera, relacionadas a la motivación para el trabajo, especialmente en el área de las relaciones entre supervisor y subalterno, y no relacionadas con

la situación de trabajo. Estas necesidades más altas en la jerarquía, según Maslow, han sido denominadas "MOTIVADORAS" por Herzberg. Los sistemas de necesidades más bajos, especialmente los sistemas Básicos y de Seguridad, con alguna influencia secundaria del sistema Pertenecer, han sido denominados por Herzberg: "DESSATISFACTORES" potenciales, más bien que fuentes de motivación orientada al trabajo. Se considera que los "motivadores" de nivel más alto conducen a comportamientos adecuados a la tarea de ser realizada mientras que los "des-satisfactores" de nivel más bajo, conducen a comportamientos que se enfocan en asuntos que están en la periferia de la tarea propiamente dicha. Es más, Herzberg encontró que aún cuando las necesidades de nivel más bajo estén satisfechas (y por ende ya no sean fuentes de comportamiento orientado a la búsqueda de una meta, según el modelo de Maslow) no hay motivo para suponer que las personas así afectadas, se han de desempeñar en el trabajo en una manera más efectiva. La razón para esto, es que los "des-satisfactores" de nivel más bajo, sirvan básicamente como factores de "mantenimiento"; es decir, que la satisfacción de los "des-satisfactores" de nivel más bajo tan solo proveen las condiciones de sosten mínimas para que el individuo funcione en la situación de trabajo. Ello no asegura que sienta una motivación para trabajar bien. Por el otro lado, la no-satisfacción de necesidades de mantenimiento, de bajo nivel, virtualmente asegura que el individuo no podrá estar motivado a desempeñarse bien en el trabajo, porque su atención se desvía del

trabajo a esas cuestiones periféricas de mantenimiento, tan propias de las tensiones personales.

En realidad, las necesidades no satisfechas de nivel más bajo, van adquiriendo prioridad sobre la importancia del trabajo y los individuos afectados se sensibilizan a las necesidades más básicas, cuya satisfacción buscan y comienzan a perder de vista las recompensas inherentes al trabajo. Los comportamientos menos maduros y menos constructivos provocados por estas necesidades de orden menor serán, claro está, los que habrá de emplear la persona así orientada.

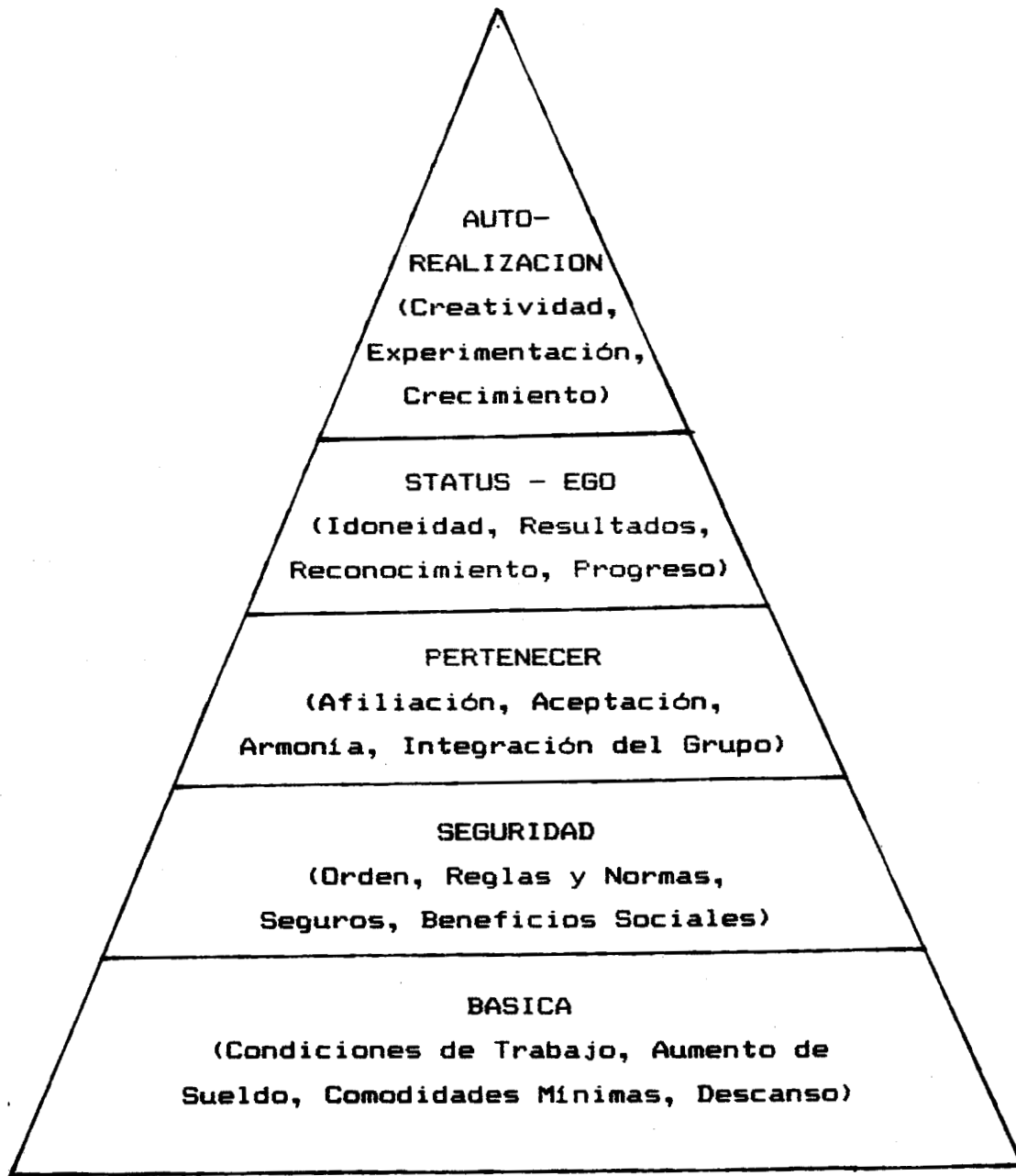


FIGURA 2. JERARQUIA DE NECESIDADES SEGUN MASLOW

En la figura 2, los dos y medio niveles superiores en la jerarquía de Maslow, han sido tenidos en cuenta como "Motivadores"; los dos y medio niveles inferiores han sido clasificados como factores de "Mantenimiento". De esta manera queda integrado el modelo de Maslow con la teoría de Herzberg.

A aquellos individuos que sienten mayor preocupación por las necesidades de motivación (es decir, aquellas personas que sienten que esas son sus necesidades más importantes y al momento, peor satisfechas), se les ha llamado "Buscadores de Motivación". Esta gente, típicamente, está motivada principalmente por las exigencias de la tarea y tienen un alto grado de tolerancia a factores adversos del medio ambiente. Las conductas resultantes pueden ser fácilmente canalizadas hacia el logro simultáneo de objetivos personales y objetivos de la organización. Aquellas personas cuya preocupación principal está en las áreas de mantenimiento, han sido llamadas "Buscadores de Mantenimiento"; son las que están motivadas principalmente por la naturaleza del medio ambiente y tienden a evitar oportunidades de motivación. Están predispuestas al descontento (a la falta de satisfacción) y crónicamente, se preocupan por cuestiones periféricas a la tarea en sí. Un pequeño porcentaje de la gente ha de caer por su propia naturaleza en la categoría de "Buscadores de Mantenimiento", pero dado el argumento de Maslow en cuanto a la tendencia natural de crecimiento hacia arriba en los niveles de la jerarquía, parecería lógico suponer que mucha de la gente que se preocupa por factores de mantenimiento, pueden

haber sido empujadas hacia los niveles de menor orientación, por las prácticas generalmente en uso de las empresas. Sean las dinámicas individuales, o las de la organización las responsables de tal situación, es cosa que podrá determinarse recién después que la persona afectada haya establecido en qué lugar están ubicadas sus propias necesidades más fuertes o preponderantes, requisito indispensable para el D.O.

DESARROLLO  
DE LA  
INVESTIGACION



## CAPITULO VII

### DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

#### 1. INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE CAMPO.

Se llevó a cabo una investigación de campo observacional y descriptiva en una muestra de 33 compañías industriales mexicanas con un mínimo de 150 trabajadores y un máximo de 5000, donde la participación extranjera no fuera mayor del 50% en capital y su intervención en las políticas administrativas no fuera, ni alta ni constante.

#### 2. DISEÑO DE CUESTIONARIO.

Se elaboró un cuestionario compuesto de 21 preguntas (apéndice III). Relacionadas con el cambio, la actitud de la empresa ante el mismo, así como sus experiencias, y su opinión sobre la utilización del D.O. como elemento de inducción y minimización de la resistencia al cambio, y sus resultados dentro de la empresa.

Considerando que el alcance del mismo no fuera ni mayor ni menor de lo necesario para cubrir los objetivos de estudio. Las primeras preguntas se hicieron con final abierto para familiarizar al entrevistado con el tema (En qué medida cree

usted que las costumbres, actitudes, valores y maneras de ver a la organización podrían ayudar a la organización a que se adapte mejor al cambio) (Apéndice III).

Posteriormente y a lo largo del cuestionario, se abre camino a preguntas más específicas con final cerrado en combinación con las de final abierto (Actitud de la empresa ante el cambio, si se ha implantado algún programa de sensibilización para el cambio, tipo de programa, cómo se integran los niveles a esos programas, cuál de ellos ha funcionado, barreras a las que se han enfrentado en la implantación de los programas, tipos de cambio que deben ser inducidos, cómo puede evitarse la resistencia al cambio, etc.) (Apéndice III).

Se hacen en su mayoría preguntas con final cerrado ya que son más fáciles de contestar porque requieren menos esfuerzo por parte del entrevistado y hacen el análisis más fácil.

Las preguntas que se incluyen con final abierto son para ampliar los requisitos de información.

En la redacción de cada pregunta se procuró que el vocabulario fuera simple, directo y familiar, sin palabras con significados ambiguos o vagos.

En cuanto a la secuencia de las preguntas. Esta se determinó por la necesidad de obtener y conservar la cooperación del entrevistado, se comenzó con preguntas sencillas, amplias y generales fluyendo a otras más específicas.

### 3. IDENTIFICACION DEL SUJETO DE ESTUDIO.

Entrevistándose sólo a personas que ocuparan puestos en los cuatro primeros niveles jerárquicos de la empresa, se encuestaron las compañías en los siguientes ramos:

<u>R A M O</u>	<u>%</u>
INDUSTRIA PAPELERA	9.09
- Papelera Lozano Hnos., S.A. de C.V. (Apéndice IV, (1))	
- Papelera Chihuahua, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (2))	
- Kimberly - Clark de México, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (3))	
INDUSTRIA ELECTRICA	9.09
- Conductores Latincasa, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (4))	
- Industrial Eléctrica, S.A de C.V. (Apéndice IV, (5))	
- Condumex, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (6))	
INDUSTRIA QUIMICA	9.09
- Química Pennwalt, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (7))	
- Química Hoechst de México, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (8))	
- Industrias Oxy, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (9))	
INDUSTRIA FARMACEUTICA	9.09
- Laboratorios Kener, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (10))	
- Laboratorios Zandos, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (11))	
- Laboratorios Liomont, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (12))	

<u>R A M O</u>	<u>%</u>
INDUSTRIA TEXTIL	9.09
- Grupo Lafi, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (13))	
- Grupo El Asturiano, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (14))	
- Texel, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (15))	
 INDUSTRIA ALIMENTICIA	 12.12
- Univasa, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (16))	
- Sistemas Argos, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (17))	
- Grupo Gamesa, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (18))	
- Nabisco Famosa, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (19))	
 INDUSTRIA METALURGICA	 15.15
- Metalver, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (20))	
- Acermex, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (21))	
- Cuprum, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (22))	
- Industrias Nacobre, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (23))	
- Grupo Aluminio, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (24))	
 INDUSTRIA PESADA	 12.12
- Motores Perkins, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (25))	
- Primsa, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (26))	
- Mextrac, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (27))	
- Grupo Maquinter, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (28))	

INDUSTRIAS VARIAS

15.15

- Consorcio Ind. Valsa, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (29))  
(Producción de ventas de aluminio)
- Placarsa, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (30))  
(Comercialización de autopartes)
- Kripel de Veracruz, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (31))  
(Prod. y Comercialización de Peltre y Vidrio)
- Cía. Manufacturera del Pacífico, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (32))  
(Producción de fibras sintéticas)
- Grupo Industrial del Centro, S.A. de C.V. (Apéndice IV, (33))  
(Fabricación de autopartes y refacciones)

De estas 33 empresas encuestadas, considerando la dirección general, como primer nivel y puesto que le reportan directamente como nivel 2, 3 y 4, se obtuvo.

RESPUESTA DEL NIVEL I

ENCUESTADOS

- Kripel de Veracruz, S.A. de C.V. Gerente General Advo.
- Papelera Lozano Hnos., S.A. de C.V. Gerente General

RESPUESTA DEL NIVEL II

ENCUESTADOS

- Química Pennwalt, S.A. de C.V. Director de Rel. Ind.
- Industrias Oxy, S.A. de C.V. Director de Rel. Ind.  
Instructor
- Condumex, S.A. de C.V. Jefe de Producción  
Auxiliar de Prod.

CONTINUACION...

- Grupo Lafi, S.A. de C.V.	Gerente Advo.
- Laboratorios Kener, S.A. de C.V.	Gerente de Operaciones
- Sistemas Argos, S.A. de C.V.	Jefe de la Div. de Emb.
- Motores Perkins, S.A. de C.V.	Subdirector de Finanzas
- Cia. Manufacturera del Pacífico, S.A. de C.V.	Contador Público Administrador

RESPUESTA DEL NIVEL III

- Papelera Chihuahua, S.A. de C.V.
- Kimberly-Clark de México,  
S.A. de C.V.
- Conductores Latincasa, S.A. de C.V.
- Química Hoechst de México,  
S.A. de C.V.
- Laboratorios Zandos, S.A. de C.V.
- Grupo El Asturiano, S.A. de C.V.
- Texel, S.A. de C.V.
- Univasa, S.A. de C.V.
- Grupo Gamesa, S.A. de C.V.
- Nabisco Famosa, S.A. de C.V.
- Metalvel, S.A. de C.V.
- Acermex, S.A. de C.V.

ENCUESTADOS

- Jefe de Recursos Humanos
- Subgerente de Ventas
- Jefe de Compras
- Jefe de Control de Cal.
- Instructor de Cap. y Ent.
- Jefe de Personal
- Jefe de Rec. Humanos
- Contador
- Jefe de Control de Cal.
- Jefe de Planeación y Proy.
- Jefe de Recursos Humanos
- Auxiliar Advo.
- Administrador de Rec. Hum.
- Jefe y Aux. de Con. de Cal.
- Director Comercialización

CONTINUACION...

- Cuprum, S.A. de C.V.	Representante
	Auditor Interno
	Contador
- Grupo Aluminio, S.A. de C.V.	Contralor
- Primsa, S.A. de C.V.	Gerente de Rec. Hum.
- Mextrac, S.A. de C.V.	Gerente de Cap.
- Grupo Maquinter, S.A. de C.V.	Jefe de Personal
- Placarsa, S.A. de C.V.	Gerente de Manufactura
- Grupo Industrial del Centro, S.A. de C.V.	Contador
	Auxiliar Advo.

RESPUESTA DEL NIVEL IV

- Industrial Eléctrica, S.A. de C.V.	ENCUESTADOS
- Laboratorios Liomot, S.A. de C.V.	Contador
- Industrias Nacobre, S.A. de C.V.	Jefe del Area de Granulado
- Consorcio Industrial Valsa, S.A. de C.V.	Auditor Interno Admon.
	Jefe de Producción
	Jefe Planeación y Control

EMPRESAS CON 150 A 500 TRABAJADORES

	No. TRABAJADORES
- Kripel de Veracruz, S.A. de C.V.	227
- Papelera Lozano Hnos., S.A. de C.V.	175
- Laboratorios Kener, S.A. de C.V.	157
- Laboratorios Liomot, S.A. de C.V.	203
- Laboratorios Zandos, S.A. de C.V.	164
- Texel, S.A. de C.V.	452

EMPRESAS CON 501 A 1000 TRABAJADORES	No. TRABAJADORES
- Condumex, S.A. de C.V.	657
- Sistemas Argos, S.A. de C.V.	785
- Cía. Manufacturera, S.A. de C.V.	643
- Primsa, S.A. de C.V.	597
- Papelera Chihuahua, S.A. de C.V.	570
EMPRESAS CON 1001 A 2000 TRABAJADORES	
- Grupo Lafi, S.A. de C.V.	1212
- Industrias Oxy, S.A. de C.V.	1423
- Conductores Latincasa, S.A. de C.V.	1717
- Motores Perkins, S.A. de C.V.	1518
- Metalver, S.A. de C.V.	1532
- Acermex, S.A. de C.V.	1500
- Placarsa, S.A. de C.V.	1026
- Cuprum, S.A. de C.V.	1947
- Grupo Industrial del Centro, S.A. de C.V.	1245
EMPRESAS CON 2001 A 3000 TRABAJADORES	
- Grupo El Asturiano, S.A. de C.V.	2789
- Univasa, S.A. de C.V.	2600
- Nabisco Famosa, S.A. de C.V.	2822
- Grupo Maquinter, S.A. de C.V.	2145
- Mextrac, S.A. de C.V.	2117
- Industrial Eléctrica, S.A. de C.V.	2032
- Consorcio Industrial Valsa, S.A. de C.V.	2432



EMPRESAS CON MAS DE 3000 TRABAJADORES	No. TRABAJADORES
- Química Pennwalt, S.A. de C.V.	3298
- Química Hoechst de México, S.A. de C.V.	3587
- Kimberly - Clark de México, S.A. de C.V.	4998
- Grupo Gamesa, S.A. de C.V.	4836
- Grupo Aluminio, S.A. de C.V.	3098
- Industrial Nacobre, S.A. de C.V.	4071

Por otro lado la intervención extranjera en los aspectos administrativos de la empresa, tiene la siguiente relación:

31 Empresas no tienen intervención alguna

3 Empresas tienen intervención ocasional

Las empresas con intervención extranjera ocasional son las siguientes:

- Química Hoechst de México, S.A. de C.V.
- Grupo Maquinter, S.A. de C.V.
- Mextrac, S.A. de C.V.

#### 4. PRESENTACION E INTERPRETACION DE DATOS

La información obtenida permitió darme cuenta de cuál es la actitud de las empresas en cuanto al cambio y cuál es su opinión sobre la utilización del desarrollo organizacional como un elemento de inducción al cambio, de minimización de la resistencia y sus resultados dentro de la empresa.

A continuación se presentan los cuadros de correlación, en los cuales, se analizó la información, así como, una interpretación de los mismos (No se presentan por orden de preguntas).

¿Qué actitud tiene su empresa en cuanto a los cambios (tecnológicos, en ambiente, en comportamiento)?

		PROGRAMABLES	MOLESTOS	INDUCIBLES
¿Han realizado dentro de su empresa algún programa de sensibilización para el cambio?	SI	74.0%	0.0%	14.0%
	NO	0.0%	12.0%	0.0%

Lo que se puede inferir del cuadro anterior es que de las empresas encuestadas, que han realizado algún programa de sensibilización para el cambio, el 74% considera que el cambio es algo necesario y además programable. Esta respuesta apoya la hipótesis de que nadie escapa al cambio, pues cada día que pasa el cambio llega a nosotros en forma más dramática, consideran además, también apoyando la hipótesis, que la inducción es la forma más adecuada de contrarrestar los efectos negativos que el cambio no esperado pudiera ocasionar.

Por otro lado, el 12% no ha realizado ningún programa de sensibilización en su empresa por considerarlos molestos. En esta

respuesta se adivina cierta resistencia, ocasionada probablemente a una falta de preparación a dichos cambios. ¿Por qué se dice esto? una persona que planea adecuadamente el cambio que le conviene, nunca pensará en él como una molestia, sino como un triunfo al lograrlo. No se destaca la posibilidad de que algunos cambios programados, sean molestos, pero normalmente esto ocurre sólo con los cambios físicos los cuales son relativamente los menos importantes.

¿Han realizado dentro de su empresa algún programa de sensibilización para el cambio?

		SI	NO
Lo han hecho a través de algunos de los siguientes:	Cursos Internos	42.0%	0.0%
	Cursos Externos	38.0%	0.0%
	Implementando una agenda de un plan de acción.	16.0%	0.0%
	Educación y entrenamiento.	32.0%	0.0%
	Desarrollo de equipo.	34.0%	0.0%
	Proporcionando material didáctico.	14.0%	0.0%
	Intercambio de experiencias.	0.0%	0.0%
	Mediante consultor externo.	12.0%	0.0%
	Análisis del Banco de Datos.	8.0%	0.0%
	Solución de problemas de intergrupos.	20.0%	0.0%

Este cuadro nos indica que de las empresas que han realizado algún programa de sensibilización para el cambio, el 42% lo han hecho a través de cursos internos. Entendiéndose por esto, cursos impartidos por personal interno o externo de la empresa, pero dentro de la misma y con un programa previo. El 38% se apoyan en cursos externos, pero sin aclarar si dichos cursos son esporádicos y sólo a ciertas personas o bien complemento de un programa interno a la empresa. Otras técnicas muy utilizadas lo son: El desarrollo de equipos, educación y entrenamiento, las primeras son técnicas sofisticadas que requieren una madurez empresarial, aunada a un mayor conocimiento de ellas. Mientras que las otras son técnicas adecuadas para ir formando un concepto concreto de desarrollo organizacional.

¿A qué nivel ha empezado su empresa los cursos o programas antes mencionados?

		DIRECCION	GERENCIA	MANDOS	OTROS
		GRAL.		INT.	
¿Han realizado dentro de su empresa algún programa de sensibilización para el cambio?	SI	16.0%	48.0%	30.0%	0.0%
	NO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Aunque idealmente, el nivel adecuado para iniciar un programa de sensibilización para el cambio (DO) es en la más alta jerarquía organizacional, pues de otra forma, frecuentemente, es esa jerarquía la que impide la continuidad del programa, existen excepciones válidas. El 16% ha iniciado en la dirección general, 30% en mandos intermedios y 48% a nivel gerencial. Se duda en aceptar el éxito entre aquéllos que iniciaron a nivel de mandos intermedios, aunque como se dijo antes, puede haber excepciones. En el caso de los iniciadores a nivel gerencial, es más factible que haya resultados positivos, pues a fin de cuentas son éstos, los gerentes (administradores), quienes pueden inducir la aceptación del programa entre los otros jefes y aplicar el DO, en las actividades cotidianas de la empresa, ya que el principal agente de cambio en las empresas, es (o debe ser) el administrador (gerente).

¿Han realizado en su empresa algún programa de sensibilización para el cambio?

		SI	NO
¿Han sido continuos los esfuerzos por implementar estos programas?	Por ser una inversión	62.0%	0.0%
	Por ser un gasto	32.0%	0.0%

Aunque el 62% de los encuestados dicen que la continuidad existe por ser estos programas una inversión, más de la mitad de éstos, aceptan la continuidad sólo de acuerdo a las necesidades existentes, por otro lado, el 32% rechaza la continuidad de la implementación de estos programas por considerarlos como un gasto. Parte de éstos, dicen implementar programas, sólo de acuerdo a las sugerencias. Aunque para uno, el recurso más importante de una empresa, es el recurso humano y cualquier programa de desarrollo organizacional o no, es la manera de mantener esos recursos en forma adecuada; siendo siempre una inversión, se tiene que aceptar como válido el hecho de que en el medio empresarial, aún existe la tendencia a considerar al trabajador como un generador de gastos únicamente. El hecho de que algunos responden que la continuidad es de acuerdo a las necesidades existentes, hace esperar que la continuidad sea total, ya que se piensa que la necesidad actual de contar con personal cada vez más capaz y motivado, es ineludible. Lo mismo es válido para aquéllos que confiesen esperar sugerencias al respecto, ya que las sugerencias, darán pauta a una continuidad.

¿Han realizado en su empresa algún programa de sensibilización para el cambio?

		SI	NO
¿Cuáles han sido las principales barreras a las que se han enfrentado en la implantación de estos programas?	Falta de dinero	24.0%	0.0%
	Falta de conocimientos	18.0%	0.0%
	Experiencias pasadas frustradas	6.0%	0.0%
	Falta de tiempo	32.0%	0.0%
	Falta de orientación	30.0%	0.0%
	Cambio de consultor	0.0%	0.0%
	Otras		

El 24% de los encuestados contestaron que su principal obstáculo es el dinero. Comentarios como este confirman que aún no hay una conciencia muy clara, sobre la preparación adecuada de personal. Seguramente, el dinero si existe, sólo que es aplicado a cosas mucho más tangibles que el desarrollo organizacional. El 18% acepta que la falta de conocimiento es su principal barrera, es encomiable la sinceridad de esta respuesta y puede ser solucionada mediante asesoría externa. El 6% confiesan que las experiencias pasadas en este terreno, no han sido positivas y



forman la principal barrera para intentarlo de nuevo. Aquí surge la siguiente duda: ¿sería realmente un programa formal de desarrollo organizacional, lo que en el pasado intentaron? de ser así, surge otra pregunta ¿las personas encargadas de ello, tenían la capacidad suficiente y la autoridad para lograr que los resultados fueran positivos? el 32% dice que la falta de tiempo es su principal barrera. Si partimos de la base de que todo mundo tiene el mismo tiempo ¿no será acaso esta afirmación, un síntoma de que les urge una organización más adecuada y un desarrollo integral? el 30% dice que la falta de orientación al respecto, ha sido un obstáculo. Creo que el comentario hecho para los que aceptan no tener conocimientos, es válido también para estos últimos. Existen muchas empresas dedicadas a la orientación en este terreno.

Como reconfirmación de la poca conciencia existente en el medio empresarial mexicano, en materia de capacitación (cosa que se juzga cambiará; no por otra cosa, sino por la nueva legislación al respecto), dos de las personas encuestadas, nos explican que existe una falta de convicción y una deficiente integración entre actitudes y acciones, por parte de los directivos empresariales.

¿Cree usted que los resultados de los programas de cambio son medibles?

		SI	NO
¿En qué áreas estos resultados pueden ser medibles?	En actitudes	23.0%	0.0%
	En el ambiente organizacional	20.0%	0.0%
	En menor resistencia a los cambios nec.	16.0%	0.0%
	En la capacidad de liderazgo	4.0%	0.0%
	En la comunicación	20.0%	0.0%
	En la productividad	16.0%	0.0%
	En la calidad del trabajo	16.0%	0.0%
	Otros	0.0%	32.0%

Del total de las personas encuestadas que dicen que los resultados de los programas son medibles, el 23.0% contestó que es en el terreno de las actitudes donde mejor se puede medir. Esto sólo con el paso del tiempo y con una observación cuidadosa. El 16% considera que la forma de medir los resultados es a través de una mejor resistencia a los cambios y confirman la hipótesis.

Otro 16% aseguran que los resultados son tangibles en áreas como: aumento de productividad, mayor eficiencia y rapidez en el trabajo administrativo, eliminación de pasos innecesarios y mayor delegación de autoridad mayor eficiencia en la información, menor rotación de personal, incremento en el volumen de ventas, mayor efectividad en solución de problemas y toma de decisiones, menor ausentismo, una mejor coordinación entre las diversas funciones y una mayor aceptación de los deberes y derechos (actitud y madurez organizacional). El 20% considera que los resultados se miden a través del ambiente organizacional; esto no es otra cosa que una actitud positiva por parte de los recursos humanos de la empresa, como un todo. El 4% considera medible los resultados de los programas, sólo en cuanto a la capacidad de liderazgo y otro 20% afirma que se puede medir en la comunicación existente en una empresa. Liderazgo y comunicación factores claves del ambiente organizacional.

¿Han realizado en su empresa algún programa de sensibilización para el cambio?

		SI	NO
¿Qué tipos de cambios cree usted deben ser inducidos?	Sociales	20.0%	0.0%
	Económicos	7.0%	0.0%
	Conductuales	27.0%	0.0%
	Estructurales	24.0%	0.0%
	Tecnológicos	22.0%	0.0%
	Otros	22.0%	0.0%

De este cuadro se puede inferir que un 20% de los encuestados consideran que el cambio a inducir es en el terreno social. Es extraño que tal cantidad de personas coincidieran en tal respuesta, pues se considera que siendo cierto que los cambios empresariales tienen consecuencias sociales, no se piensa que al inducir un cambio en la empresa, la finalidad sea afectar a la sociedad. Más bien, esto viene siendo consecuencia lógica.

El 7% mencionan cambios inducibles en el terreno económico. De existir un cambio económico, éste una vez, será consecuencia de otros cambios organizacionales. Coincido totalmente con las personas que nos dicen que el cambio en la conducta y en la mente, es el que debe inducirse. Sólo a través de un cambio de este tipo puede la organización desarrollarse adecuadamente, el 24% considera el cambio estructural, como el adecuado. Y el 22% apoyan el cambio tecnológico. Este último, normalmente es inducido por necesidades mercadotécnicas, pero requiere de una preparación mental y estructural, para evitar la resistencia al cambio y obtener resultados positivos.

¿Han realizado dentro de su empresa algún programa de sensibilización para el cambio?

		SI	NO
¿Cómo cree que pueda evitarse la resistencia al cambio?	Por Autoridad	12.0%	0.0%
	Con Incentivos económicos	17.0%	0.0%
	Incrementando la rotación del personal	7.0%	0.0%
	Capacitando	64.0%	0.0%

Se preguntó a las empresas que habían realizado algún programa de sensibilización para el cambio, cómo se podría evitar la resistencia al mismo. A través de la autoridad, es la primitiva opinión del 12% de los encuestados. El 17% -y también en nuestra opinión- algo desubicados, dicen que a través de incentivos. El 7% opina que a través de la rotación de personal. El 64% corroborando la hipótesis y afortunadamente la mayoría de las personas, opinan que a través de capacitación y planeación para el cambio. Una persona comenta que si se convence adecuadamente de las ventajas del cambio y se desarrolla un sentido de equipo, puede evitarse la resistencia. Se apoya definitivamente, la opinión de esta persona.

¿Quiénes cree tendrían mayor resistencia en la implantación de un programa para el cambio?

	DIRECTORES	GERENCIA	STAFF	MANDOS	PERSONAL	OTROS	
				INTERMEDIOS	LINEA		
¿Qué actitud tiene su empresa en cuanto a los cambios?	Programables	21%	17%	6%	14%	15%	1%
	Molestos	0%	0%	0%	0%	0%	12%
	Inducibles	6%	5%	1%	2%	0%	0%

Del cuadro anterior se puede inferir, que a pesar de que la mayoría de los encuestados, consideran el cambio como programable e inducible. El 26% contesta que es a nivel de directores, donde se encuentra la mayor resistencia al mismo. Esta gran cantidad de opiniones, confirma una vez más, que la conciencia empresarial en México, con respecto a la capacitación del personal, deja mucho que desear. El 22% opina que la gerencia es también un obstáculo para la implementación de programas de desarrollo organizacional. El comentario es el mismo. La dirección y la gerencia deberían de ser los más interesados en desarrollar organizacionalmente su empresa. Desafortunadamente, estas respuestas indican lo contrario. Los demás niveles: staff 6%, mandos intermedios 14%, personal de línea 15% y accionistas 1% ¿Qué se concluye? que la columna vertebral de las decisiones empresariales -Dirección y

Gerencia-, son las más resistentes a cualquier programa de desarrollo organizacional. Para uno esto es inaceptable. Sin embargo, tal vez esta opinión no es acertada. Sin embargo, 19) Se preguntó a los encuestados, su opinión personal, sobre la manera como afectaría un programa de cambio en el ambiente corporativo de sus respectivas empresas. Las respuestas fueron las siguientes;

En las actitudes, una mayor positividad (30.0%), una menor positividad (2.0%), una mayor confianza (31.0%), y una menor confianza (2.0%). Se piensa que tal dicotomía no deja margen para dudar que un programa de desarrollo organizacional es positivo. Sin embargo, se siguió investigando. En la motivación (4.0%) piensan que aumentaría la rotación y (14.0%) piensan que disminuiría. (2.0%) que habría menos satisfacción y 29 que habría mayor satisfacción. (31.0%) opinan que aumentaría la eficiencia y calidad y (2.0%) que disminuiría. En la comunicación, (24.0%) opinan que habría mayor apertura, y (1.0%) piensa que habría menor apertura. (28.0%) opinan que habría mayor fluidez en la información y (1.0%) que habría menos. (25.0%) opinan que habría mayor, retroinformación y (2.0%) que habría menor retroinformación. En los cambios (2.0%) piensan que habría mayor resistencia y (31.0%) que habría menor resistencia. (9.0%) que habría mayor interés en inducir cambios y (2.0%) que habría evasión a los cambios. En actitudes, (31.0%) que habría mayor responsabilidad y (1.0%) que habría menos. Una vez visto el resultado, uno se pregunta ¿Cómo -Si estos señores en la muestra

tienen tal opinión- El desarrollo organizacional no es implementado en forma más generalizada en la industria mexicana?.

Si tanto en la actitud, como en la motivación, como en la comunicación, y en la resistencia a los cambios, la encuesta arroja opiniones tan positivas sobre DO, opino que hay poca visión de los empresarios al no tenerle mayor confianza.



¿Qué actitud tiene su empresa en cuanto a los cambios?

		PROGRAMABLES	MOLESTOS	INDUCIBLES
¿Cuánto tiempo cree Ud. deben existir programas de cambio en la empresa?	Sólo en época de crisis	13.0%	0.0%	1.0%
	Sólo al inicio	1.0%	0.0%	1.0%
	En períodos intermitentes	6.0%	0.0%	2.0%
	De acuerdo a las necesidades	18.0%	0.0%	2.0%
	Continuamente	36.0%	0.0%	8.0%
	Otros	0.0%	12.0%	0.0%

También de acuerdo a este cuadro, los encuestados afirman que el desarrollo organizacional debe existir continuamente, pero en la práctica no sucede así. El 14% opina que sólo en época de crisis deben existir programas de cambio (DD), en períodos intermitentes 8.0%. Continuamente 44.0%. Sólo al inicio 2.0%. De

acuerdo a las necesidades 20.0%. El 12.0% opina que no es necesario el programa de cambio (DO) y que se pueden usar otras estrategias para adaptar la empresa a cualquier cambio. Una persona opina que sólo en función de costos puede implementarse continuamente un programa de cambio (DO). Un alto directivo (gerente administrativo) de una de las empresas encuestadas y con mucha objetividad, confirma lo anteriormente, dicho por uno: "La mayor parte de las empresas en México, no tienen un programa de DO. Las personas con deseo de desarrollarse y capacitarse mayormente, lo hacen por su propia cuenta". Este comentario final, eslabona la parte inicial y final del cuestionario, (apéndice III) en donde solicito a los encuestados, su comentario sobre cómo pueden las organizaciones afrontar y preveer su futuro.

Se obtuvieron una serie de comentarios, los cuales, se presentan a continuación: (se enlistan sólo las más importantes).

- Es indiscutible que para afrontar el futuro se hace necesario la capacitación y la planeación para el cambio. Así como el cambio de actitud de los dirigentes de las empresas.
- Pienso que en un medio empresarial tan cambiante, mientras no se cambie, la mentalidad de sus dirigentes y exista una escasez de recursos, habrá poca oportunidad de afrontar el futuro.

- En nuestra empresa el principal problema para afrontar y preveer el cambio, ha sido el conjuntar un equipo que tenga los mismos objetivos que las empresas y muchos problemas de frustración de los mandos intermedios, debido principalmente a insatisfactores en el trabajo.
- A través de un personal capacitado y con amplio criterio, así como también, de una adecuada organización.
- Mediante la formación de equipos, reuniones de confrontación, fijación de metas y cambio planeado.
- Creo que la respuesta más adecuada es a través del DO. Ya que es una estrategia que sirve para resolver el problema del destino, crecimiento, identificación y revitalización en cualquier empresa.
- En mi empresa se hace a través de DO. Pero éste se lleva a cabo a un nivel muy bajo, por falta de capacitación del personal e inexistencia de una descripción de trabajo adecuada.
- A través de un plan integral, se pueden obtener resultados favorables para la asimilación de cambios y afrontar venturosamente la obsolescencia.
- Como dice Alfred Sloan.- Las circunstancias de un mercado y un producto en constante cambio, son capaces de arruinar la organización de cualquier empresa, si dicha organización no está preparada para el cambio.

## CONCLUSIONES.

El administrador, al enfrentarse con lo inevitable del cambio y sabiéndose un agente de dicho cambio, le interesa sobre todo hacer que dicho cambio cubra sus expectativas. Suya es la responsabilidad de programar cambios planeados y evitar cambios accidentales, de forma tal, que sólo los aspectos más constructivos del proceso sean realizados. Tanto para el administrador (como agente de cambio) como para la organización (como el lugar donde se realizan los cambios para facilitar un desarrollo positivo), el cambio es la condición básica para un crecimiento sano; sin dicho crecimiento, el objetivo de alcanzar y sostener un desempeño efectivo, se convierte en algo cada vez más difícil e insatisfactorio.

Se mencionó que el administrador deberá promover cambios planeados y no esperar a que se susciten cambios accidentales. Esto es una gran verdad, ya que los cambios ocurrirán, se planeen o no. La cuestión no será ¿ocurrirán o no?, sino ¿cómo ocurrirán?. El hecho de que ocurran suavemente y en forma constructiva, o que vayan acompañados de una resistencia y una gran ineffectividad, es determinado en una gran parte por las habilidades del administrador como un agente de cambio. Por otro lado, esas habilidades mencionadas, no reflejan otra cosa que la capacidad del administrador para comprender el proceso mismo del cambio. Es decir, las fuerzas que impulsan o restringen al ser humano.

El proceso del cambio no es una cosa sencilla, cuando se

acepta como un resultado de las fuerzas motivacionales. La inducción de un cambio requiere algo más que la simple decisión sobre qué, cuándo y cómo ocurrirá el cambio. Un cambio duradero y positivo es un elemento indispensable para el efectivo desempeño, tanto de los individuos, como de las organizaciones, debe reflejar un cierto grado de congruencia con respecto al sistema de objetivos perseguidos tanto por los grupos de personas, como por la organización como un todo. El administrador, por lo tanto, al evaluar las fuerzas motivacionales, debe sensibilizarse en una forma tal, que pueda percibir los síntomas de incongruencia con el sistema de objetivos y tomar las medidas necesarias para hacer a dicho sistema más congruente.

Nótese que no se dice que debe forzar a las personas a que se mantengan, durante el cambio, en los linderos del sistema implantado, sino que debe modelar el sistema (para lo cual éste debe ser flexible) para que estén acordes los objetivos con el proceso natural del cambio. Véase a continuación el porqué:

La identificación con los objetivos y con las directrices, así como la comprensión de ambos, es algo previamente necesario a fin de que los individuos puedan sentirse motivados hacia el cambio.

La mejor forma de lograr dicha identificación, es mediante la creación de un sistema de objetivos congruentes. Por ejemplo:

Un sistema de objetivos dentro del cual, los sujetos del cambio pueden reconocer que sus propios objetivos (en adición a los de financiamiento y sobrevivencia) están siendo atendidos por

el cambio, y que lo mismo sucede con los objetivos organizacionales.

La motivación que nace de objetivos congruentes, es muy efectiva en la decisión del sujeto del cambio, de aceptar o no el cambio. También el sentimiento de disgusto que lo acompaña, hará que intente hacer de su desempeño algo más adecuado.

Cuando un agente de cambio trata de imponer, en el cambio que induce, sus propias necesidades, independientemente de aquéllas dictadas por los objetivos organizacionales, puede crear un sistema incongruente de objetivos y una serie de directrices divergentes, ante las cuales se resistirán los sujetos del cambio.

Una sugerencia para la administración efectiva de las fuerzas motivacionales, sería la de que todos los sistemas de objetivos relevantes deben ser congruentes entre sí, como una base para un cambio perdurable. Lo mismo dicha congruencia debe manifestarse en directrices coordinadas.

Por lo tanto, el administrador tiene la responsabilidad de crear los motivadores para la inducción de un cambio, a través de un programa congruente de objetivos.

El logro efectivo de un sistema congruente de objetivos, no es algo que puede lograrse fácilmente y al intentar hacerlo, debe estar conciente de reflejar en dicho sistema, las realidades prácticas de la vida organizacional, sus limitaciones y oportunidades, así como la comprensión de las formas y estrategias necesarias para poder lograr los objetivos.

Por otro lado, se podría pensar que el único problema para determinar cuál es la responsabilidad del cambio, sería preguntarse ¿cuáles son las responsabilidades?, en vez de ¿quién es en realidad el responsable?.

La tradición que ha señalado a los administradores como responsables de controlar sólo los recursos "contables" de una compañía, ha oscurecido la faceta de su responsabilidad de programar cambios. Si se acepta que algunos "ambientes" corporativos son más propicios que otros, para inducir cambios positivos y duraderos, se puede incluir que la responsabilidad principal de los administradores, será la de establecer un ambiente tal, que permita una efectiva inducción de cambios.

Esto último podrá lograrse más fácilmente, si se consideran las siguientes responsabilidades:

1. Los objetivos del cambio deben ser identificados y los pasos para lograr dichos objetivos deben ser programados. Entre más claros sean los objetivos dentro del programa del cambio, será más sistemático y efectivo el propio programa de cambio.

2. Aquellos directamente afectados por los cambios inducidos, -ya sean miembros de la gerencia, del staff o trabajadores de líneas- deben ser incluidos en la planeación de los aspectos del programa que los afecta directamente. De esta manera la claridad de los objetivos se puede extender hasta aquellos que ejecutan el trabajo y, por lo tanto, los aspectos personales y de compromiso con los programas de cambio, pueden resolverse en forma constructiva.

3. Un ambiente corporativo, libre de censuras y amenazas, debe crearse como apoyo, antes de que cualquier cambio positivo pueda ocurrir. Este ambiente mencionado, se encuentra normalmente determinado por el grado en que el administrador esté dispuesto a aceptar las responsabilidades (1) y (2) antes mencionadas.

El ambiente general en las circunstancias del trabajo, determina las condiciones que prevalecerán en el momento en que el cambio sea inducido. Por lo tanto, el administrador debe ser sensible a las condiciones vigentes y cuáles serán las implicaciones que tendrán sobre el programa de cambio que se desee inducir. Las condiciones vigentes no deben ser consideradas como apoyo al cambio, sino como base para entender las causas que las produjeron y poder establecer un proceso de creación de una atmósfera más pródiga, a fin de preparar el escenario para una transición más suave.

La única forma como el administrador puede percibir sensiblemente la situación y condiciones, tanto las imperantes en ese momento, como las que deben crearse, será estando conciente de su verdadera responsabilidad administrativa y su verdadero valor como líder y agente de cambio. Dicha responsabilidad y personalidad, podrá ser aceptada y entendida mediante el desarrollo de sus habilidades administrativas, pues sólo así podrá automáticamente mantener en mente los conceptos esgrimidos en esta, investigación y que pueden resumirse en:

a) Los subordinados quieren tener una relación directa con la gerencia y reaccionan ante la presión organizacional,



basándose en las expectativas aprendidas con respecto al significado y/o importancia de la conducta gerencial. Expectativas de carácter negativo, producirán resistencia al cambio.

b) Los administradores, como agentes de cambio pueden lograr cambiar las expectativas negativas de los subordinados, por expectativas positivas, siempre y cuando su desarrollo como gerentes, les permita aceptar una relación abierta y sincera con sus subordinados y una mutua evaluación del desempeño. Esto permitirá, una área mayor de actividad libre.

c) Siendo el desarrollo gerencial, no una serie de cursos administrativos (clases académicas), sino una serie de conceptos para sensibilizar y concientizar a los administradores del verdadero significado de la palabra administrador, será también el proveedor del instrumento más valioso del repertorio administrativo; es decir, el instrumento que facilita el proceso de exposición y retroalimentación de información, bilaterales, para lograr una adecuada comunicación, comprensión, confianza e identificación ante sus subordinados.

d) Un ambiente corporativo, donde se puede respirar una libertad de acción, reflejará una situación caracterizada por una información compartida entre administradores y subordinados, y ésta a su vez, constituye la condición más importante y necesaria, para inducir exitosamente un cambio perdurable.

La tarea de inducir un cambio positivo y perdurable, no puede considerarse como una simple actividad de identificar las

áreas y tipos de cambio necesarios, más bien significa el aceptar una misión muy difícil, que requiere de una perfecta planeación, basada en la comprensión de las fuerzas que actúan en el aprendizaje y concientización administrativa y en las relaciones interpersonales. Las fuerzas que motivan los cambios, deben ser identificadas y tomadas en cuenta. El significado real y tipo de responsabilidad necesarios para inducir un cambio, deben determinarse; y las condiciones -tanto existentes como potenciales- que lesionan o inhiben al cambio, deben ser consideradas.

Implícitamente, se puede afirmar -y esa es la tesis- que para poder entender los requerimientos de un cambio para ser inducido exitosamente, el administrador mismo debe también cambiar; ya que siendo el agente de cambio organizacional, es el factor crítico en el programa de cambio.

Ciertamente, esto coloca al administrador ante un gran reto. Lo responsabiliza de engranar aspectos de motivación, participación, normas, objetivos, relaciones interpersonales, y otras cosas que puedan teóricamente cimentar adecuadamente cualquier inducción de cambio. Esto convierte al agente de cambio, en un administrador de fuerzas y aparentemente le reclama que se convierta en un aprendiz de las ciencias del comportamiento. Pues bien, hasta el grado en que le sea necesario para entender el comportamiento de sus subordinados y de él mismo, en el medio ambiente de trabajo, es un seguimiento indispensable.

APENDICES

APENDICE I

TEORIAS DE EFECTIVIDAD HUMANA  
INEFICACIA

EFICACIA

ROBERT BLAKE	1,1 Neutralidad e indecisión	1,9 Interés excesivo por la producción 5,5 Mediador 9,1 Interés excesivo por la gente		9,9 Integración de recursos	ESTILOS GERENCIALES
RENSIS LIKERT	SISTEMA I Autocracia	SISTEMA II Autocracia benevolente	SISTEMA III Consultor	SISTEMA IV Participativo	
DOUGLAS MCGREGOR	TEORIA X Actitudes negativas		TEORIA Y Actitudes de desarrollo		
HERSEY & BLANCHARD	CUADRANTE I Alta tarea Baja relación	CUADRANTE II Alta tarea Alta relación	CUADRANTE III Baja tarea Alta relación	CUADRANTE IV Baja tarea Baja relación	
CHRIS ARGYRIS	RELACIONES AUTOCRITICAS Conflicto y conformidad Alineación		RELACIONES AUTENTICAS Competencia interpersonal y Técnica, involucramiento		ESTILOS GERENCIALES MAS
WARREN BENNIS	BUROCRACIA Estructura gerencial autoritaria y restrictiva		DEMOCRACIA Estructura gerencial adaptable y orientada a las metas		
FREDERICK	AMBIENTE AGRADABLE ←Búsqueda de higiene		TRABAJO PRODUCTIVO Búsqueda de motivación→		
JOHN PARE	PODER DEL JEFE - Dirección y Control de autoridad PODER DEL SISTEMA - Controles burocráticos PODER DE GRUPO - Presión Social.		PODER DEL OBJETIVO Autoalineación con las metas Organizacionales		
ERICH FROMM	ESCAPE DE LA LIBERTAD Conformidad, dominio, destructividad		LIBERTAD Auto-Confianza, espontaneidad y conducta responsable		CONSECUENCIAS SISTEMAS
WILLIAM GLASSER	EVASION DE LA REALIDAD Desajuste		ACEPTACION DE LA REALIDAD Conducta responsable		
ABRAHAM MASLOW	FIJACION DE NECESIDADES BAJAS Crecimiento detenido		AUTO-ACTUALIZACION Desarrollo Potencial		
DAVID McCLELLAND	LOGRO BAJO Mayor interés en cosas como afiliación, seguridad, dinero, propiedades		LOGRO ALTO Logro como principal recompensa, fuertes retos, riesgos moderados, independencia		

APENDICE II  
CONDICIONES REQUERIDAS PARA INDUCIR EL CAMBIO MEDIANTE EL  
DESARROLLO.

		OBJETIVOS DEL DESARROLLO				
		I	II	III	IV	V
		Cambio en Conocimientos	Cambio en Actitudes	Cambio en Habilidades	Cambio en Desempeño del Trabajo	Cambio en resultados operacionales finales
CONDICIONES	C P A A R R		Condiciones de Columna I	Columnas I y II	Columnas I, II y III	Columnas I, II, III y IV
	A T C I C	Suficiente IQ	Actitud Flexible	Hábitos no conflictivos ni rasgos negativos		
	D I E F A	Suficiente Motivación	Acuerdo con el contenido por aprender			
CONDICIONES	E A S P F R U E D E N	Métodos de Instrucción directa	Discusión sobre las aplicaciones en el trabajo y beneficios personales	Práctica de las habilidades deseadas	Oportunidad para practicar en el trabajo bajo las nuevas habilidades adquiridas	
	R D Z I O Z A D J E E	Instrucción competente		Terapia (Entrenamiento) correctivo p/modificar hábitos indeseables y patrones neg. de conducta		
CONDICIONES	P C O L N I A D D E D R L E		Actitud neutral o positiva del superior hacia el desarrollo	Actitud y ejemplo del superior, consistentes con el cambio deseado	Supervisión, consulta y revisión periódica por parte del superior consistente con el desempeño deseado	Evaluación del desempeño por parte del superior basado en la práctica de lo aprendido
CONDICIONES	D A E M S B I Z A R E A R N C I O N A L		Metas, filosofía de la alta gerencia y políticas consistentes con la fase de aprendizaje		Filosofía, práctica y antecedentes de los responsables de las políticas consistentes con el desempeño gerencial deseado	Interés y apoyo activo de la alta gerencia hacia el desarrollo Incentivos para recomendar la práctica de lo aprendido
	C U L O T R U G R A		Condiciones culturales y creencias sociales consistentes c/ las actitudes deseadas		Reglas y normas de los grupos informales consistentes con el cambio deseado	Actitud positiva de los empleados y de grupos informales hacia cambios deseados

APENDICE III

CUESTIONARIO

A continuación se enlistan una serie de preguntas, las cuales se agradecerá contestar a fin de llevar a cabo un estudio que sirva de base para la elaboración de una tesina profesional de administración.

(Las respuestas no son excluyentes. Haga el favor de responder en cada pregunta todas las alternativas que juzgue conveniente).

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

Puesto de la Persona que responde el cuestionario \_\_\_\_\_

Nivel Jerárquico del Puesto \_\_\_\_\_

Número de trabajadores de la Empresa \_\_\_\_\_

Participación Extranjera en cuanto a:

Capital: 0% \_\_\_\_\_ 50% \_\_\_\_\_ ( )% \_\_\_\_\_

Administración: Alta \_\_\_\_\_ Baja \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_

Frecuencia: Ocasional \_\_\_\_\_ Permanente \_\_\_\_\_

1. ¿En qué medida cree Ud. que las costumbres, actitudes, valores y maneras de ver a la organización podrían ayudar a la misma para que se adapte mejor al cambio?

---

---

---

2. ¿En qué medida cree Ud. que la estructura actual podría ayudar a la organización a adaptarse mejor al cambio?

---

---

---

3. ¿Qué actitud tiene su empresa en cuanto a los cambios tecnológicos (maquinaria, refacciones, etc.) y por qué?

Programables \_\_\_\_\_ Molestos \_\_\_\_\_ Inducibles \_\_\_\_\_

4. ¿Qué actitud tiene su empresa en cuanto a los cambios en el ambiente corporativo?

Programables \_\_\_\_\_ Molestos \_\_\_\_\_ Inducibles \_\_\_\_\_

5. ¿Qué actitud tiene su empresa en cuanto a los cambios a la mano de obra (comportamiento y destreza).

Programables \_\_\_\_\_ Molestos \_\_\_\_\_ Inducibles \_\_\_\_\_

6. ¿Han realizado dentro de su empresa algún programa de sensibilización para el cambio?

---

---

---

7. En caso de contestar afirmativamente lo han hecho a través de alguno de los siguientes:

Cursos internos\_\_\_\_\_

Cursos externos\_\_\_\_\_

Implementando una agenda de un plan de acción\_\_\_\_\_

Educación y entrenamiento\_\_\_\_\_

Desarrollo equipos\_\_\_\_\_

Proporcionando material didáctico\_\_\_\_\_

Intercambio de experiencias con otras empresas\_\_\_\_\_

Mediante consultor externo\_\_\_\_\_

Análisis del Banco de datos\_\_\_\_\_

Metodología de solución de problemas en intergrupos\_\_\_\_\_

Otros (explicar)\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. A qué nivel ha empezado su empresa los cursos o programas mencionados en el punto anterior y explique.

Dirección Gral. \_\_\_\_\_ Gerente \_\_\_\_\_

Mando intermedios \_\_\_\_\_ Otras (explique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo se están integrando los diferentes niveles en esos programas?

Si existe proyectos con fechas\_\_\_\_\_

Si existe fluxogramas\_\_\_\_\_

Por intereses personales\_\_\_\_\_



Si existen gráficas de gant. \_\_\_\_\_

Otros (explique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Han sido continuos los esfuerzos por implementar estos programas?

Si, por ser una inversión \_\_\_\_\_

No, por ser un gasto \_\_\_\_\_

11. ¿Cuál de los programas ha funcionado y por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles han sido las principales barreras a las que se han enfrentado en la implantación de estos programas?

Falta de dinero \_\_\_\_\_ Falta de tiempo \_\_\_\_\_

Falta de conocimiento \_\_\_\_\_ Falta de orientación \_\_\_\_\_

Experiencias pasadas frustradas \_\_\_\_\_ Cambio de consultor \_\_\_\_\_

Otras (explique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Cree Ud. que los resultados de los programas de cambio son medibles y por qué?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. Si su respuesta fué afirmativa en cuál de los siguientes puntos.

En actitudes \_\_\_\_\_ En el ambiente Org. \_\_\_\_\_

En menor resistencia a los cambios necesarios \_\_\_\_\_

En la capacidad de liderazgo \_\_\_\_\_

En la comunidad \_\_\_\_\_

En la productividad \_\_\_\_\_

En resultados tangibles (cuáles) \_\_\_\_\_

En la calidad de trabajo \_\_\_\_\_

Otras (explique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Qué tipo de cambios cree Ud. deben ser inducidos?

Sociales \_\_\_\_\_ Estructurales \_\_\_\_\_

Económicos \_\_\_\_\_ Tecnológicos \_\_\_\_\_

Conductales \_\_\_\_\_ Otros (explique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿En su opinión, en qué % y en cuáles se han hecho o dado respuestas a esos cambios?

Sociales: 0% \_\_\_\_\_ 50% \_\_\_\_\_ ( )% \_\_\_\_\_

Económicos: 0% \_\_\_\_\_ 50% \_\_\_\_\_ ( )% \_\_\_\_\_

Conductales: 0% \_\_\_\_\_ 50% \_\_\_\_\_ ( )% \_\_\_\_\_

Tecnológicos: 0% \_\_\_\_\_ 50% \_\_\_\_\_ ( )% \_\_\_\_\_

Estructurales: 0% \_\_\_\_\_ 50% \_\_\_\_\_ ( )% \_\_\_\_\_

17. ¿Cómo cree que pueda evitarse la resistencia al cambio?

Por autoridad \_\_\_\_\_

Con incentivos económicos \_\_\_\_\_

Incrementando la rotación del personal \_\_\_\_\_

A través de cambios de actitudes y métodos de trabajo \_\_\_\_\_

Capacitando \_\_\_\_\_

Otras (explique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Quiénes cree tendrían mayor resistencia en la implantación de un programa para el cambio?

Directores \_\_\_\_\_ Mandos intermedios \_\_\_\_\_

Gerencia \_\_\_\_\_ Personal de Línea \_\_\_\_\_

Personal staff \_\_\_\_\_ Accionistas \_\_\_\_\_

19. En su opinión ¿Cómo afectaría el ambiente de la empresa la implantación de un programa de cambio y en qué %?

En las actitudes

Mayor positividad \_\_\_\_\_ ( )%    Menor positividad \_\_\_\_\_ ( )%

Mayor confianza \_\_\_\_\_ ( )%    Menor confianza \_\_\_\_\_ ( )%

En la motivación

Aumentaría la rotación \_\_\_\_\_ ( )%

Disminuiría la rotación \_\_\_\_\_ ( )%

Habría mayor satisfacción \_\_\_\_\_ ( )%

Habría menor satisfacción \_\_\_\_\_ ( )%  
Aumentaría la eficiencia \_\_\_\_\_ ( )%  
Disminuiría la eficiencia \_\_\_\_\_ ( )%  
Calidad \_\_\_\_\_ ( )% Desperdicio \_\_\_\_\_ ( )%

En comunicación

Mayor apertura \_\_\_\_\_ ( )% Menor apertura \_\_\_\_\_ ( )%  
Mayor fluidez en la información \_\_\_\_\_ ( )%  
Menor fluidez en la información \_\_\_\_\_ ( )%  
Total retroinformación \_\_\_\_\_ ( )%  
Menor retroinformación \_\_\_\_\_ ( )%

En los cambios

Mayor resistencia \_\_\_\_\_ ( )% Menor resistencia \_\_\_\_\_ ( )%  
Inducción \_\_\_\_\_ ( )% Evasión \_\_\_\_\_ ( )%  
Otros \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ( )%

En actitudes

Responsabilidad \_\_\_\_\_ ( )% Irresponsabilidad \_\_\_\_\_ ( )%

20. ¿Cuánto tiempo cree debe existir programas de cambio en la empresa?

Sólo en época de crisis \_\_\_\_\_

Sólo al inicio \_\_\_\_\_

En períodos intermitentes \_\_\_\_\_

De acuerdo a las necesidades \_\_\_\_\_

Continuamente \_\_\_\_\_

Otros (explique) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21. ¿Cómo cree que las organizaciones pueden afrontar y preveer su futuro?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

APENDICE IV  
IDENTIFICACION DEL SUJETO DE ESTUDIO

1) PAPELERA LOZANO HNOS., S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

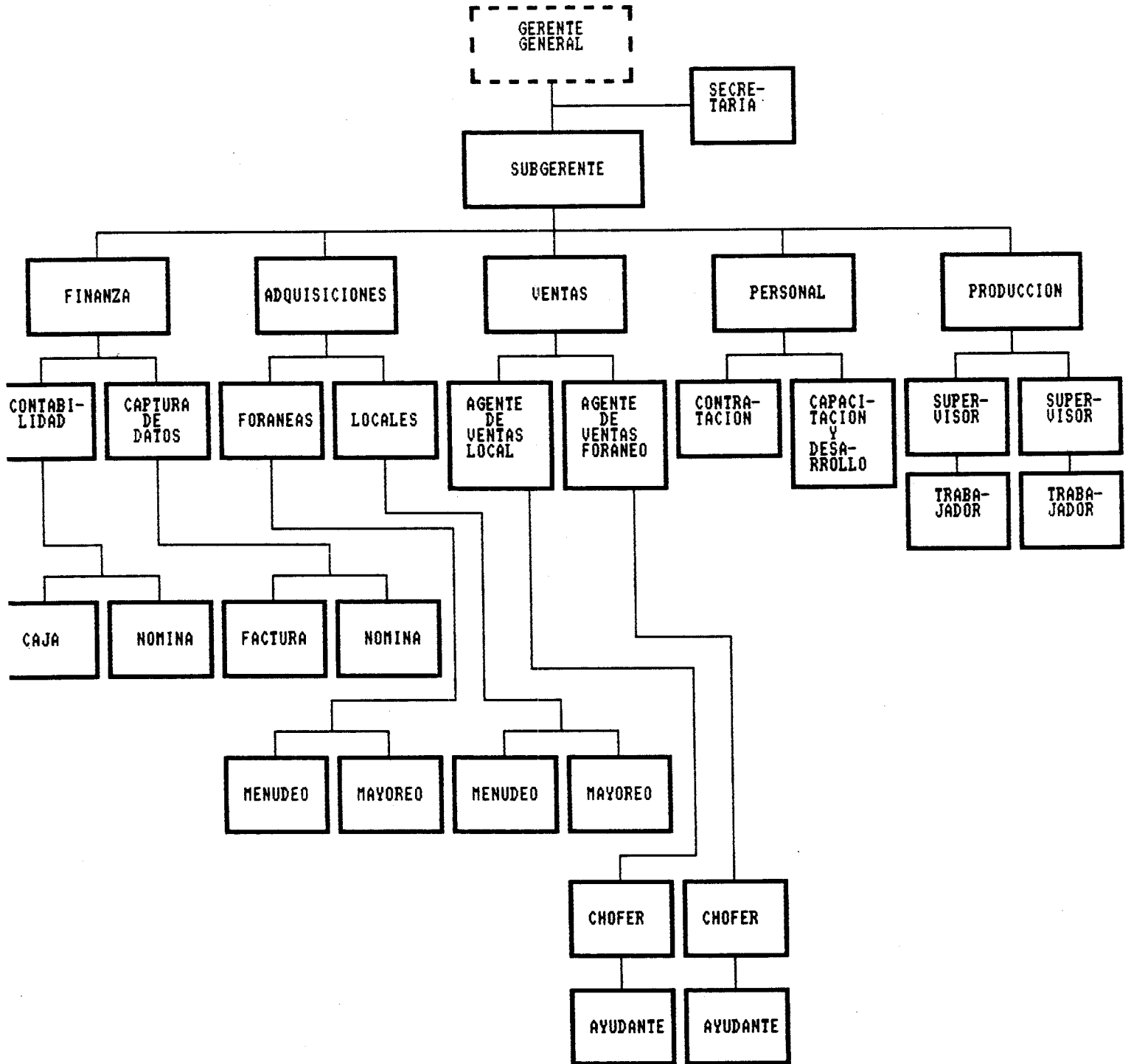
Las instalaciones de PAPELERA LOZANO HNOS., S.A. DE C.V. destinadas a la fabricación y comercialización de papel, fueron inauguradas en México, D.F. en septiembre de 1975 con el objeto de convertirse en uno de los principales abastecedores de productos de papel para el mercado papelerero nacional, cosa que ha ido logrando poco a poco.

OBJETIVO

- Proveer el mercado nacional de productos relacionados con papel.
- Desarrollar el recurso humano mediante cursos internos.
- Cubrir parte de la República con la apertura de nuevas plantas (Toluca, Veracruz y Guadalajara).

ORGANIGRAMA

PAPELERA LOZANO HNOS., S.A. DE C.V.



## 2) PAPELERA CHIHUAHUA, S.A. DE C.V.

### ANTECEDENTES

Es una empresa mexicana subsidiaria de COPARMEX, S.A. DE C.V. y sus actividades principales son la fabricación de papel kraft para embarque, papel bond y papeles especiales.

La mayor parte de su producción de papel kraft, constituye la materia prima para algunas de sus empresas filiales.

Durante 1985 - 1986 las ventas a filiales representaron el 52 y 59% respectivamente en relación a las ventas netas de esos años.

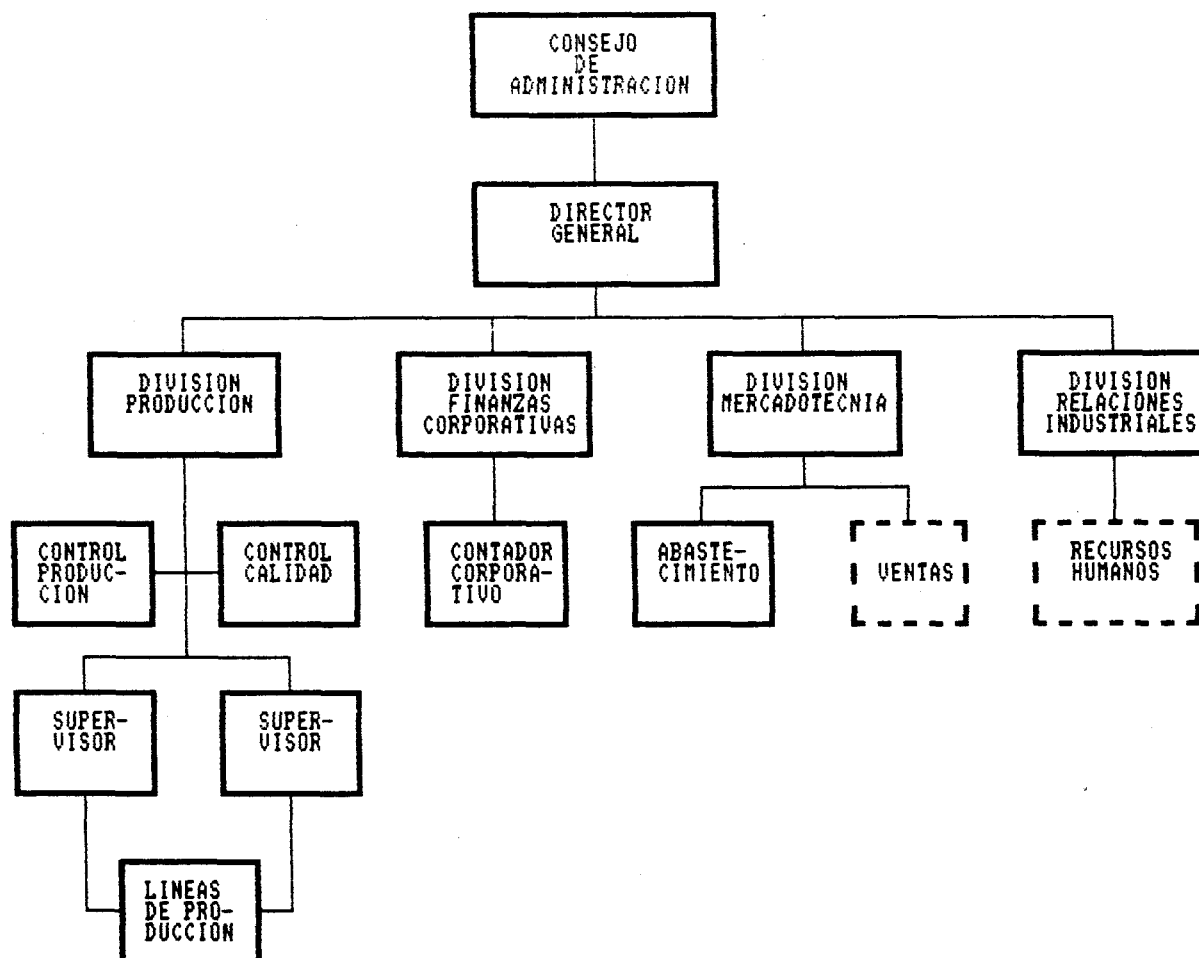
### OBJETIVO

Fabricación y venta de toda clase de papel y sus derivados (celulosa y papel cartón).



ORGANIGRAMA

PAPELERA CHIHUAHUA, S.A. DE C.V.



3) KIMBERLY - CLARK DE MEXICO, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

Es una empresa compuesta en su totalidad con capital y trabajadores netamente mexicanos, sus actividades principales son la fabricación de papel para empaque, papel bond y papeles especiales, la calidad de su producción, la ha colocado en los primeros sitios del mercado papelerero de México.

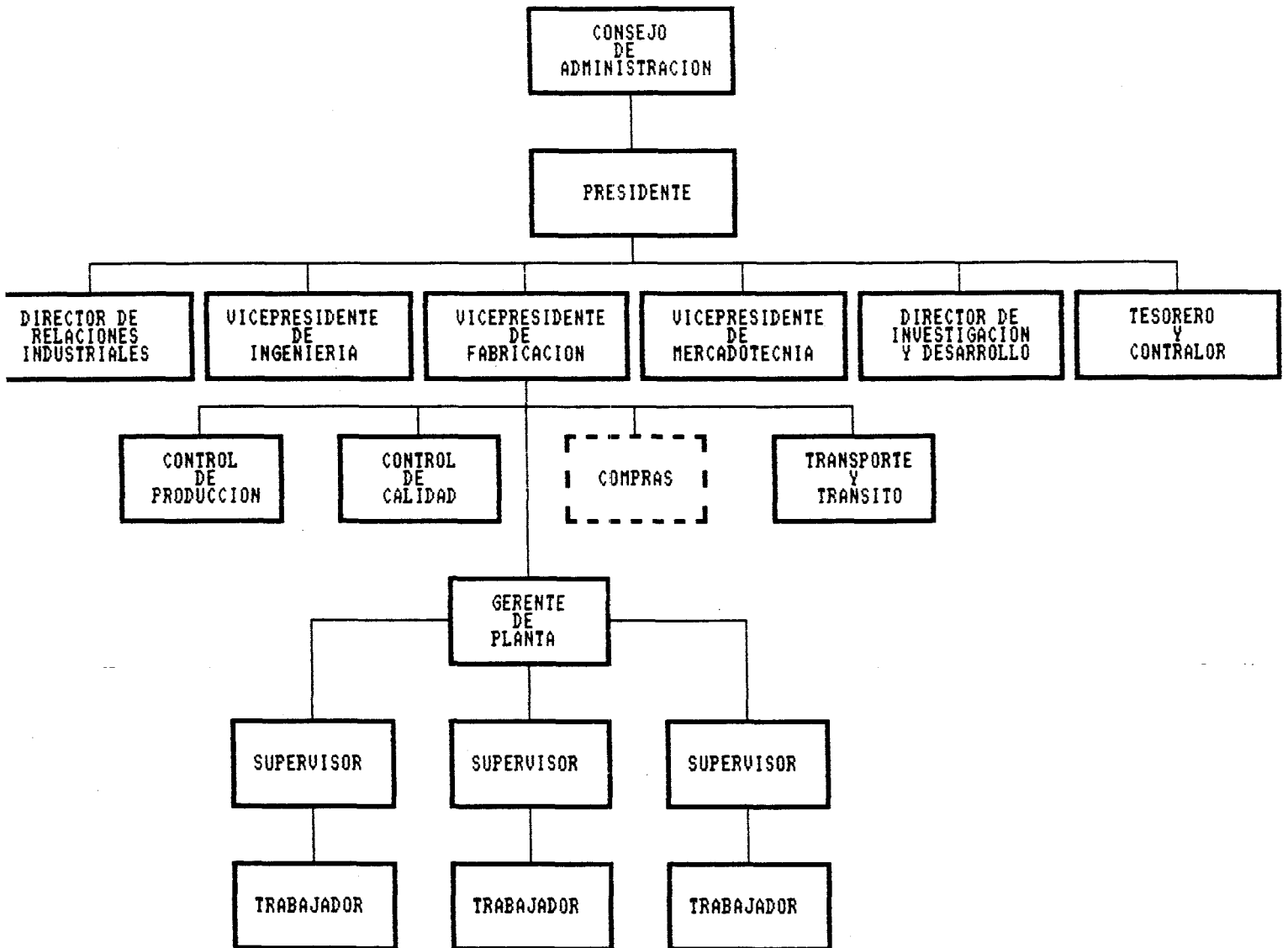
Durante 1988 - 1989 las ventas representaron el 77 y 80% respectivamente a las ventas netas de esos años.

OBJETIVO

Permanecer en los primeros lugares en lo referente a la fabricación y venta de toda clase de papel y sus derivados.

ORGANIGRAMA

KIMBERLY CLARK DE MEXICO, S.A. DE C.V.



#### 4) CONDUCTORES LATINCASA, S.A. DE C.V.

##### ANTECEDENTES

LATINCASA, S.A. DE C.V. y servicios corporativos Latincasa, S.A. de C.V. se constituyeron en 1961 como parte de una reorganización de la empresa para dividir en tres compañías las operaciones que hasta entonces realizaba.

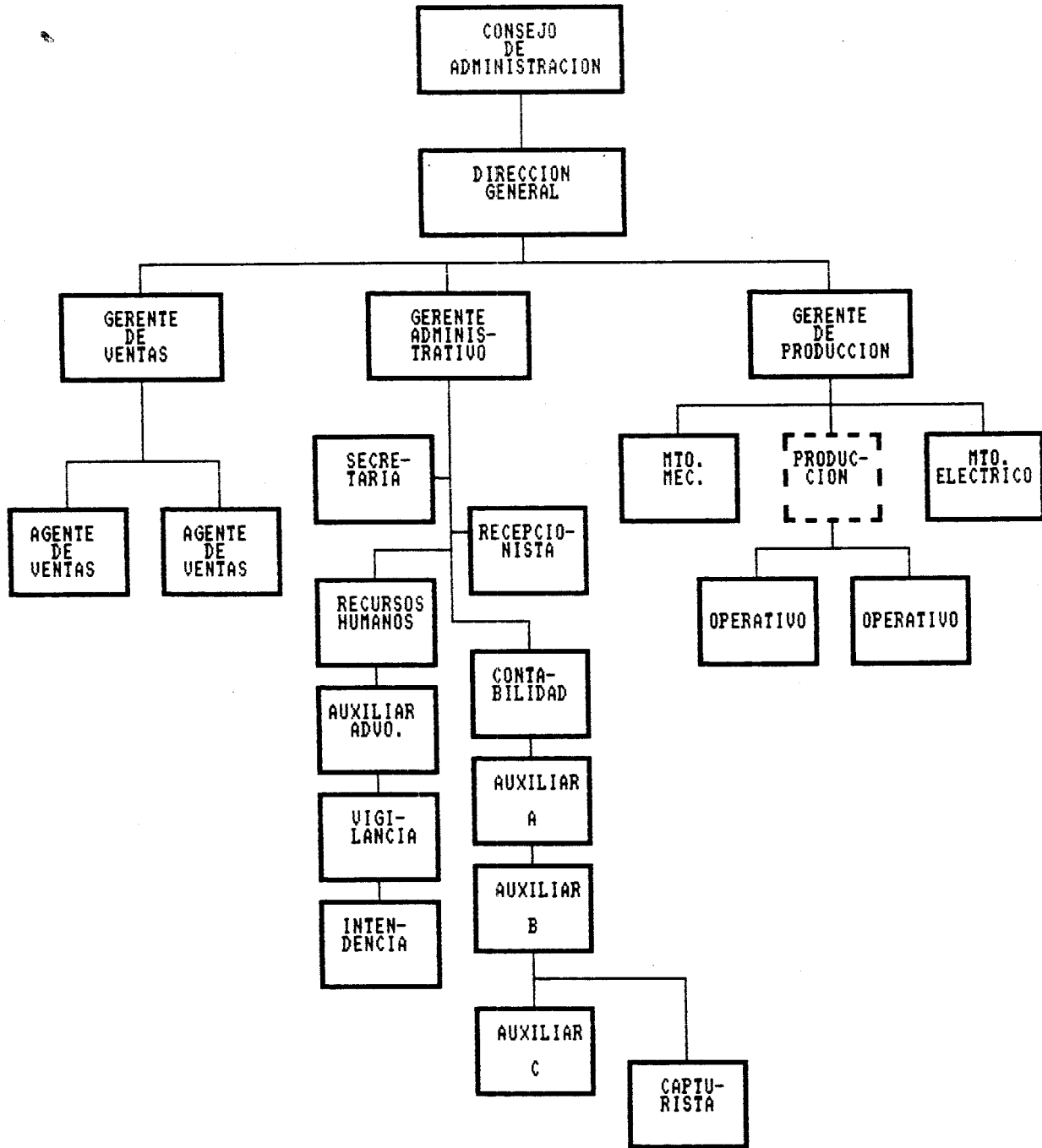
Las principales actividades de conductores Latincasa, S.A. de C.V. son la manufactura y venta de cables eléctricos y telefónicos y las propias.

##### OBJETIVO

Fabricación y comercialización de productos relacionados con la conducción de energía eléctrica y las telecomunicaciones, especialmente cables de cobre y en menor escala de aluminio.

ORGANIGRAMA

CONDUCTORES LATINCASA, S.A. DE C.V.



5) INDUSTRIAL ELECTRICA, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

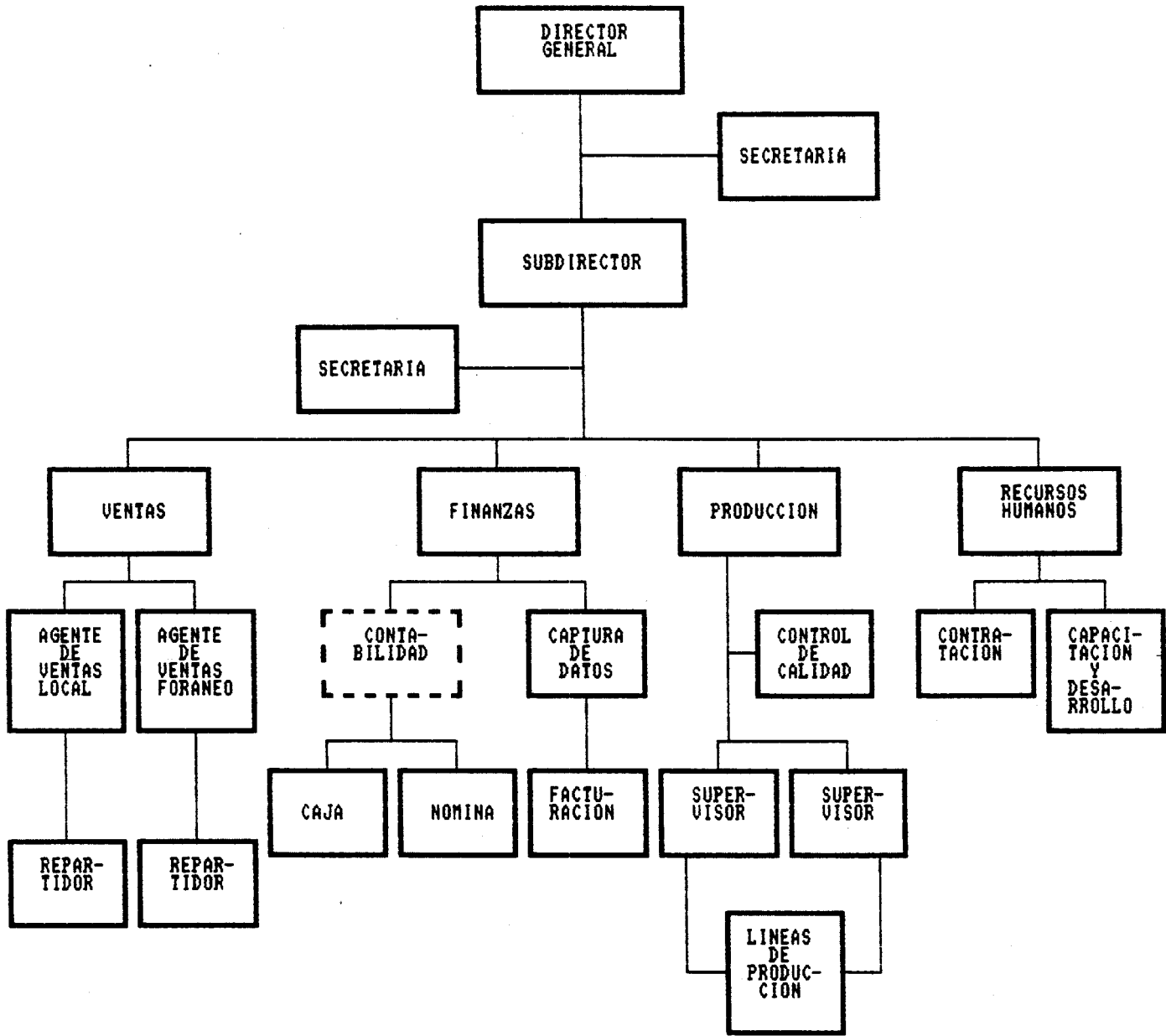
La empresa se constituyó el 11 de febrero de 1946 para dedicarse principalmente a la fabricación y venta de transformadores eléctricos y enfriadores a empresas generadoras y distribuidoras de energía eléctrica y a la industria en general.

OBJETIVO

Construcción de maquinaria, aparatos, accesorios y artículos eléctricos.

ORGANIGRAMA

INDUSTRIAL ELECTRICA, S.A. DE C.V.



6) CONDUMEX, S.A. DE C.V.

#### ANTECEDENTES

Es una empresa mexicana que se constituyó en marzo de 1980, con el objeto de ser el principal abastecedor de la industria de aparatos eléctricos, en cuanto a conductores eléctricos se refiere.

Condumex, S.A. de C.V. está comprometida con sus clientes, brindando calidad integral.

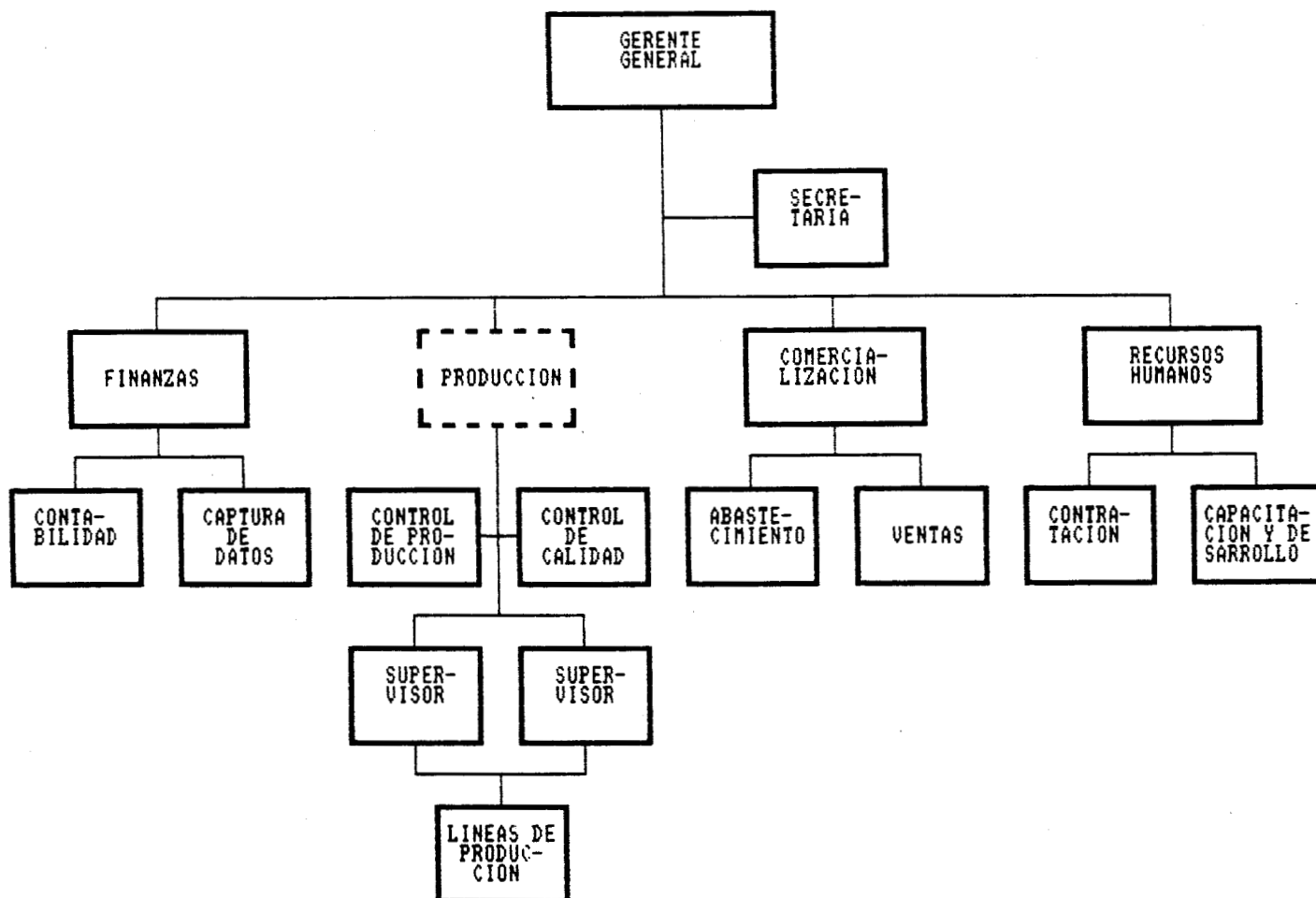
#### OBJETIVO

Fabricación y comercialización de productos relacionados con la conducción de energía eléctrica.



ORGANIGRAMA

CONDUMEX, S.A. DE C.V.



## 7) QUIMICA PENNWALT, S.A. DE C.V.

### ANTECEDENTES

La empresa se constituyó en marzo de 1977, es tenedora de las acciones de un grupo de compañías subsidiarias que se dedican básicamente a la fabricación de productos químicos industriales.

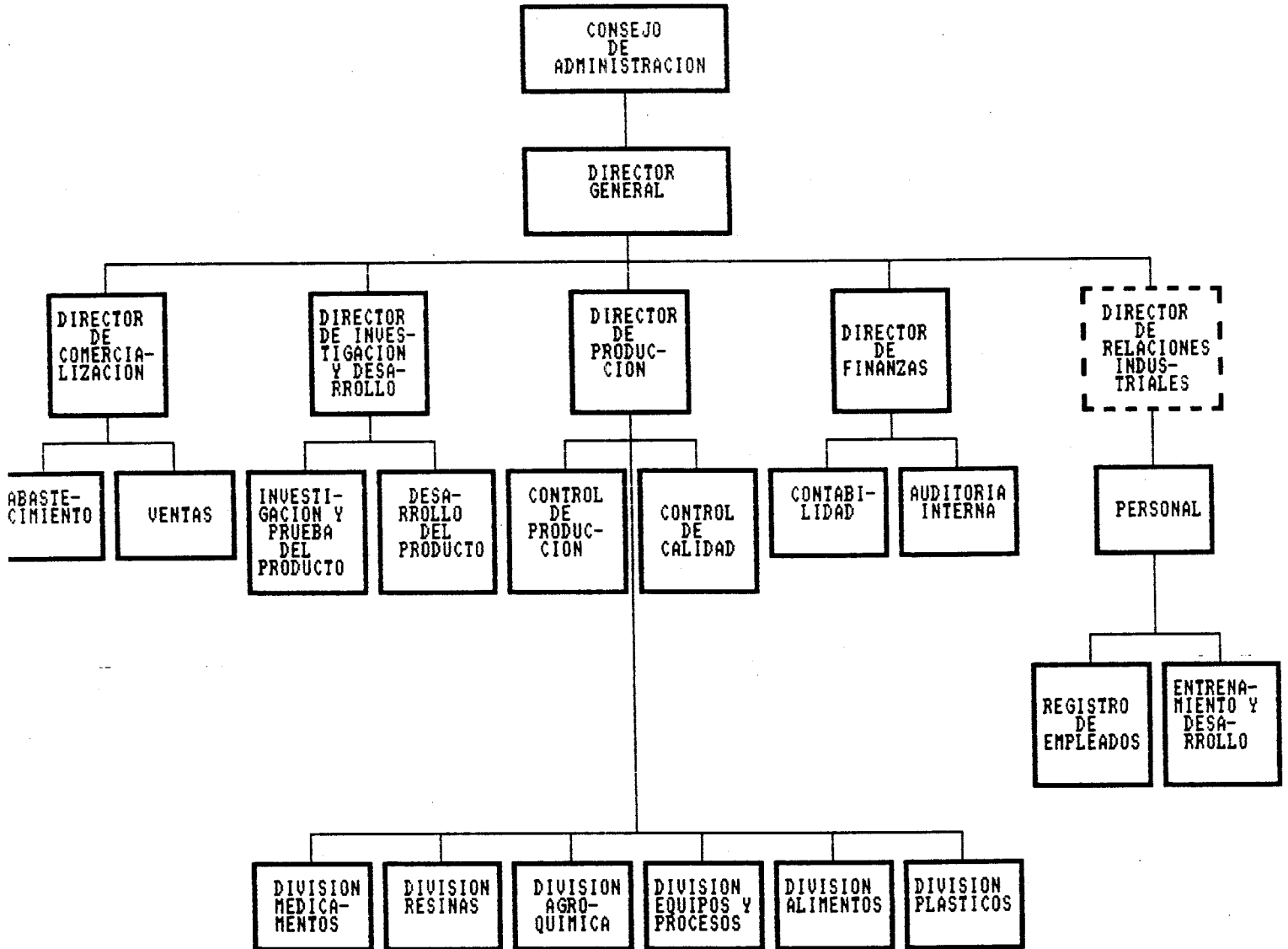
En febrero de 1988 la compañía adquirió el 80% de las acciones de Cloro de Tehuantepec, S.A. de C.V. por lo que a partir de esa fecha los estados financieros se consolidan.

### OBJETIVO

Permanecer en los primeros lugares en la elaboración de productos químicos especiales, equipo y procesos, productos agroquímicos, equipos y productos para tratamiento de frutas y legumbres.

ORGANIGRAMA

QUINICA PENNALT S.A. DE C.V.



## 8) QUIMICA HOECHST DE MEXICO, S.A. DE C.V.

### ANTECEDENTES

Hoechst inició sus actividades en nuestro país a principios del siglo, aunque la constitución formal de QUIMICA HOECHST DE MEXICO, S.A. DE C.V., no ocurrió hasta 1957.

Desde entonces, la empresa ha desarrollado una intensa labor dentro de la industria química mexicana. Prueba de ello es la creación de tres centros de producción propios y su participación en otras empresas industriales.

Sus actividades se relacionan con los siguientes rubros: salud, agricultura, industria alimenticia, construcción, pintura, maquinaria, petróleo, plásticos, minería y siderurgia; industrias textil, del cuero, electrónica, química, las artes gráficas; la protección del medio ambiente y contra el fuego.

Se cuenta con un extenso surtido de productos para cada uno de estos sectores y mucho más.

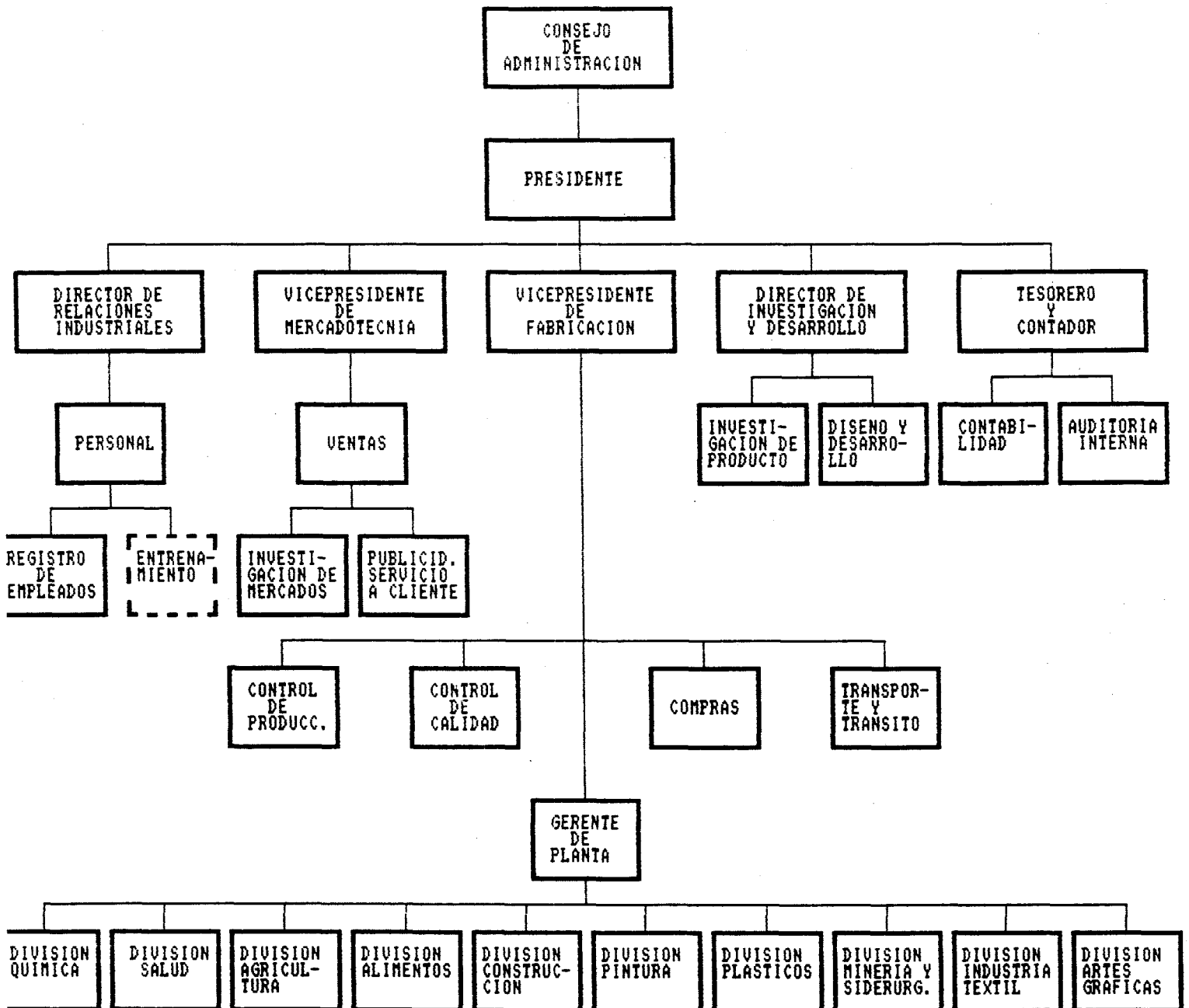
A través del producto de calidad comprobada, la aplicación de avanzada tecnología alemana y de la asesoría técnica que proporciona a sus clientes, Química Hoechst de México contribuye a la expansión de la producción industrial nacional.

### OBJETIVO

Proporcionar una asesoría permanente, eficaz y oportuna a sus clientes, respaldada por el programa de investigación científica y tecnológica propio de la organización Hoechst.

ORGANIGRAMA

QUIMICA HOECHST DE MEXICO, S.A. DE C.U.



9) INDUSTRIAL OXY, S.A. DE C.V.

#### ANTECEDENTES

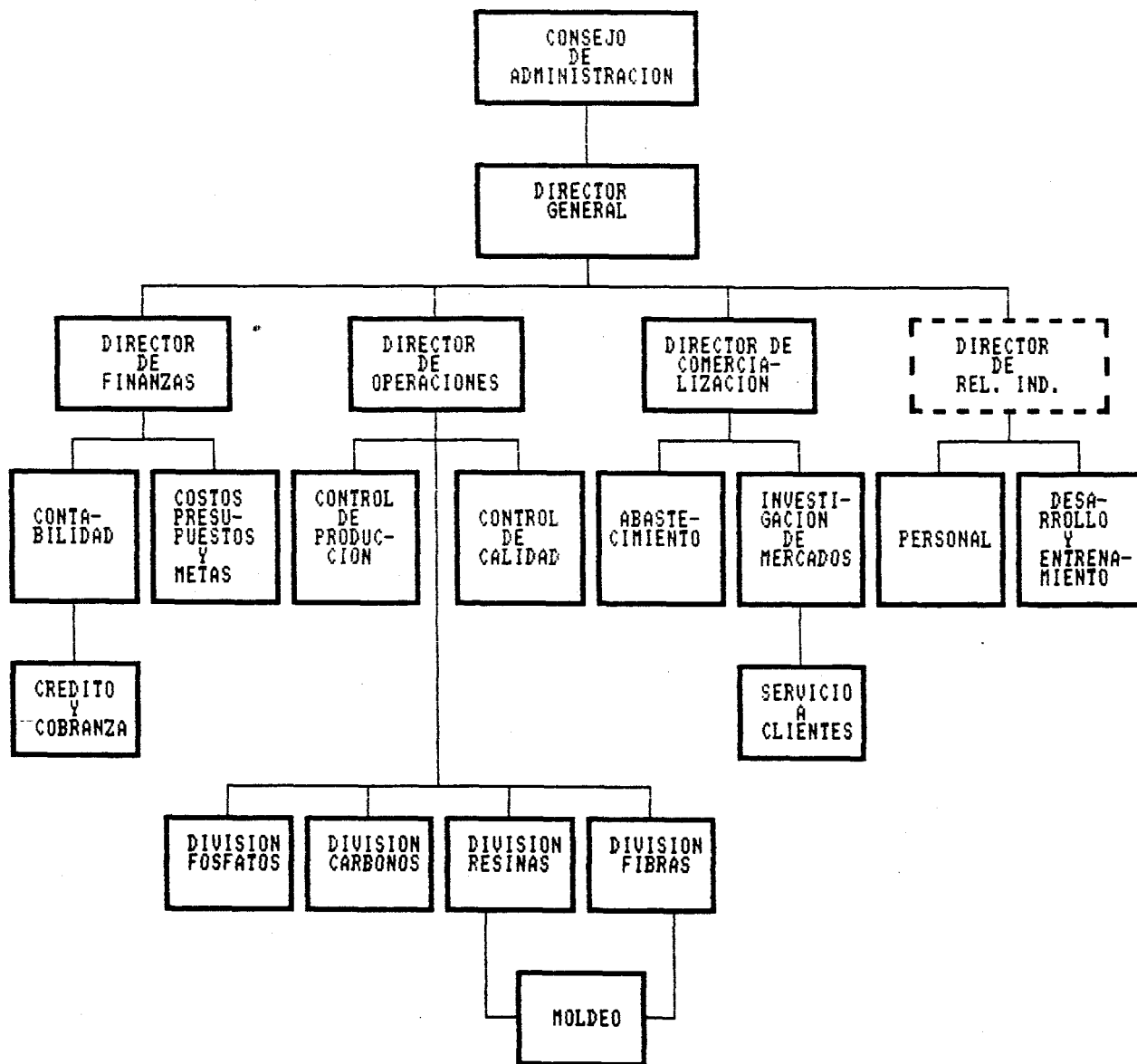
La compañía se constituyó el 25 de marzo de 1959, el propósito primordial de la compañía es ser tenedora de las acciones de un grupo de compañías que se dedican principalmente a la producción y comercialización de productos químicos y plásticos.

#### OBJETIVO

La fabricación de fosfatos, carbón activado, resinas y compuestos para moldeo. Así como, todo tipo de productos químicos.

ORGANIGRAMA

INDUSTRIAS OXY, S.A. DE C.V.



## 10) LABORATORIOS KENER, S.A. DE C.V.

### ANTECEDENTES

Los progresos de la medicina están estrechamente vinculados a las aportaciones de las principales empresas farmacéuticas. Kener es uno de los principales fabricantes de productos medicinales en el país.

Actualmente los médicos mexicanos disponen de una amplia gama de medicamentos con la tradicional calidad de Kener, elaborados bajo los más estrictos controles y normas de calidad, en las modernas instalaciones de la empresa con personal mexicano altamente especializado.

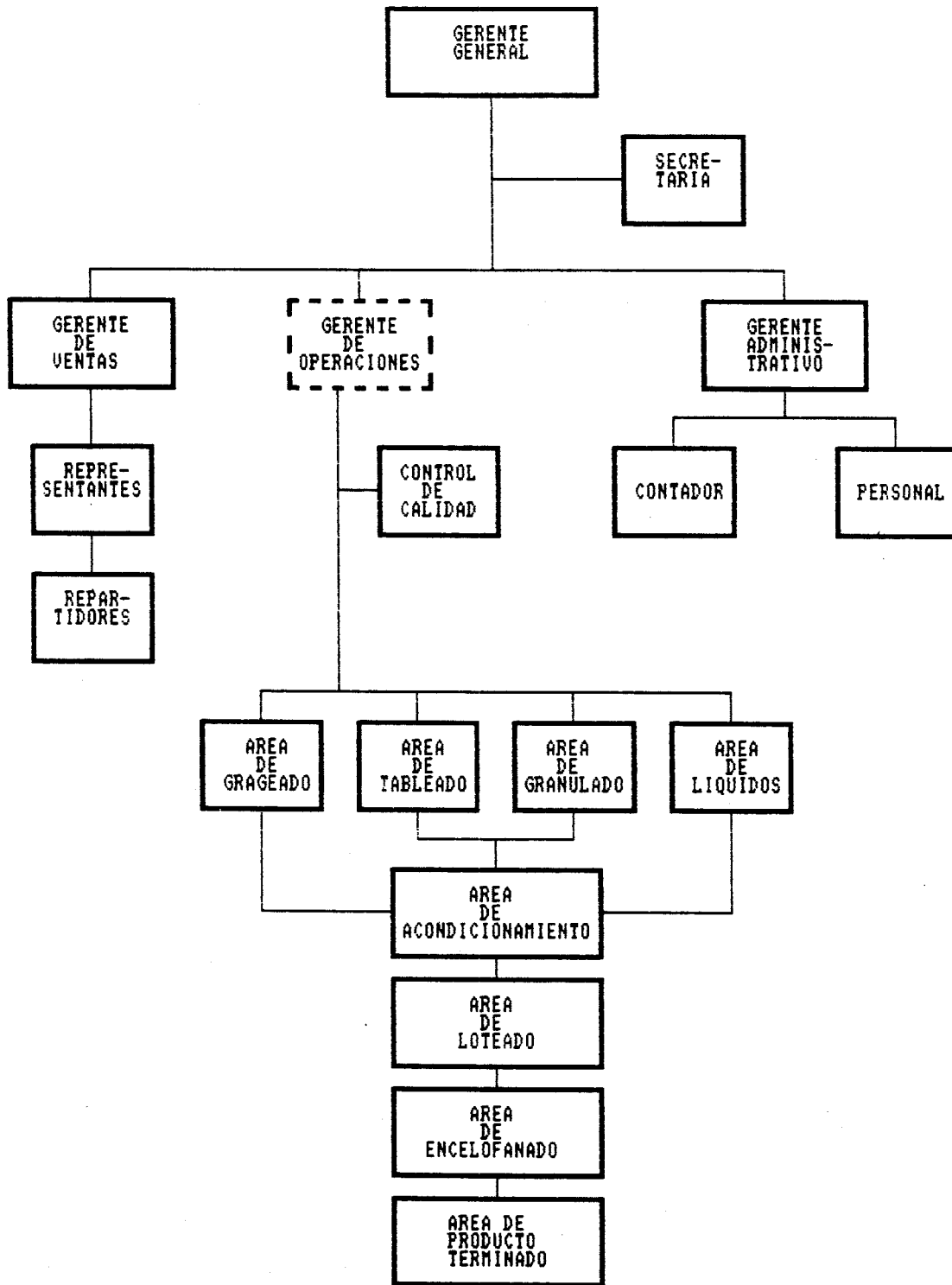
### OBJETIVO

Producir y proporcionar al mercado farmacéutico, productos medicinales con la más alta calidad.



ORGANIGRAMA

LABORATORIOS KENER, S.A. DE C.U.



11) LABORATORIOS ZANDOS, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

ZANDOS es uno de los fabricantes de productos medicinales más importantes del país.

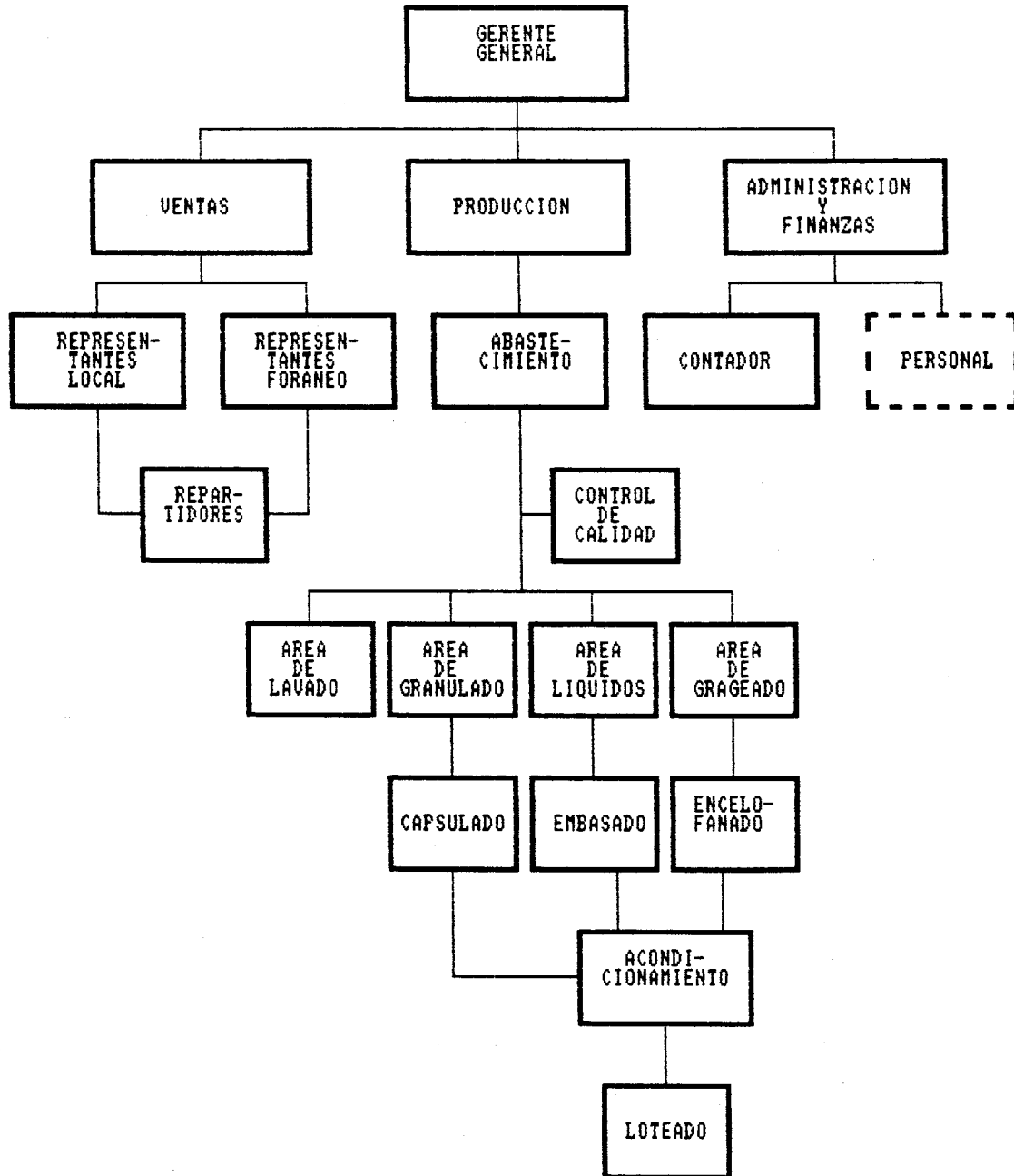
La actividad farmacéutica de Zandos se inició en 1979. Con una amplia gama de medicamentos con la tradicional calidad de Zandos, elaborados bajo los más estrictos controles de calidad en las más modernas instalaciones.

OBJETIVO

Producción de productos medicinales con el más estricto apego a los controles y normas de calidad.

ORGANIGRAMA

LABORATORIOS ZANDOS, S.A. DE C.V.



12) LABORATORIOS LIOMONT, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

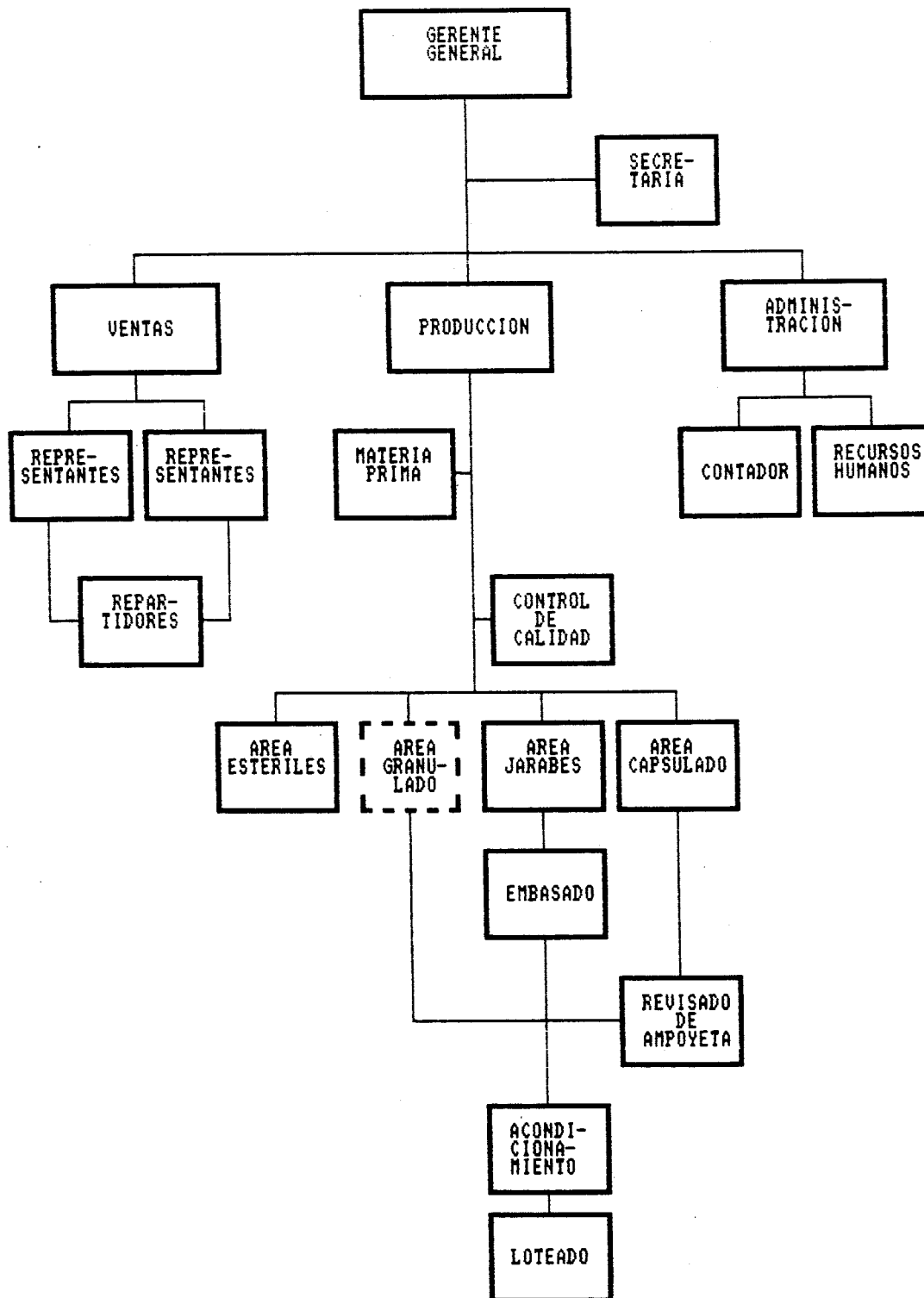
La actividad farmacéutica de LIOMONT, S.A. DE C.V., se inició en 1969. Desde entonces la empresa se dedica a la elaboración de medicamentos y materias primas farmacéuticas bajo las más estrictas normas de calidad por personal mexicano altamente especializado.

OBJETIVO

Fabricar medicamentos con las estrictas normas de calidad.

ORGANIGRAMA

LABORATORIOS LIONMONT, S.A. DE C.V.



13) GRUPO LAFI, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

La empresa se constituyó el 26 de Noviembre de 1984, y tiene como principal actividad la compra venta de toda clase de artículos textiles, así como, la producción, transformación y compra-venta de materias primas para la elaboración de productos textiles, de cualquiera de sus ramas sin limitación.

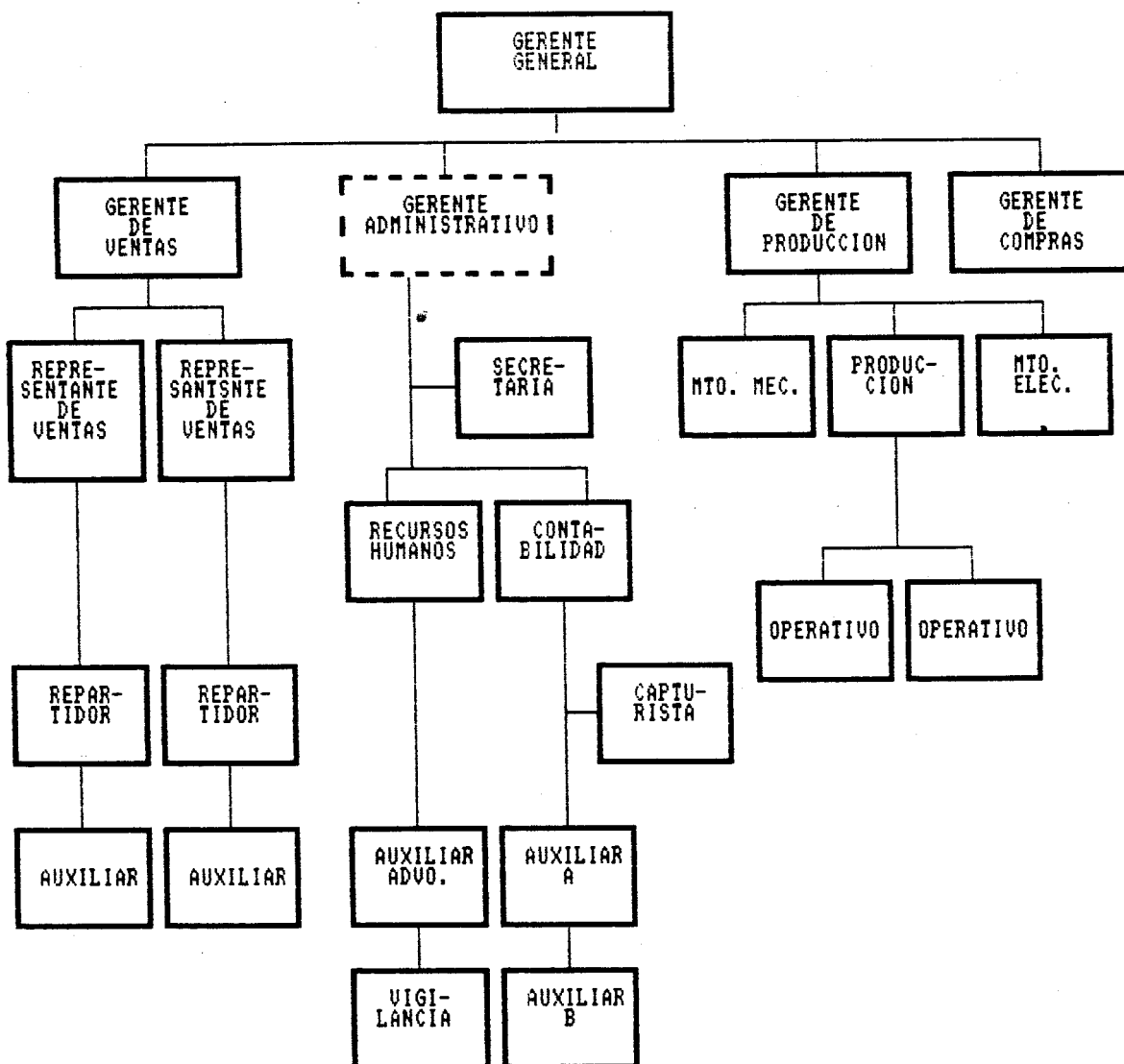
OBJETIVO

La compra-venta, adquisición, medición, distribución y comercialización de todo tipo de telas y casimires.

- Mantener la calidad de producción
- Aceptar cualquier cambio

ORGANIGRAMA

GRUPO LAFI, S.A. DE C.V.



14) GRUPO EL ASTURIANO, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

Se constituyó en 1979 y se dedica a la adquisición de telas a las fábricas del grupo y su distribución a medio mayoreo, compra de telas acabadas en las fábricas del grupo y a confeccionarlas.

Adicionalmente dos de las subsidiarias del grupo (centro electrónico de información y El Asturiano) orientan sus actividades a prestar servicios de administración y de cómputo a las empresas que lo constituyen.

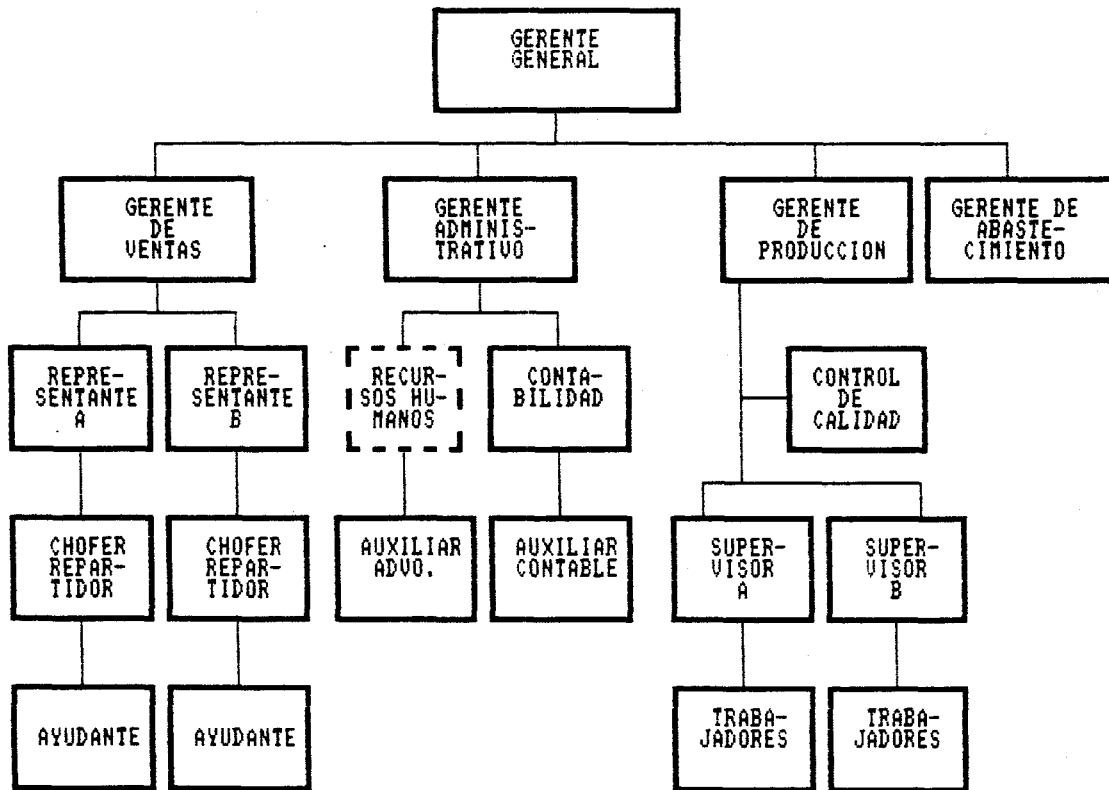
OBJETIVO

Fabricación y comercialización de telas de algodón y/o algodón con fibra sintética.



ORGANIGRAMA

GRUPO EL ASTURIANO, S.A. DE C.U.



15) TEXEL, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

TEXEL, S.A. DE C.V. Antes Grupo Pliana, se constituyó el 25 de mayo de 1978. Es una empresa 100% mexicana reconocida cada vez más en el extranjero por la calidad e innovación de sus productos textiles, lo que ha permitido incrementar gradualmente sus exportaciones. La función de la empresa es la producción y distribución de fibras textiles de polipropileno.

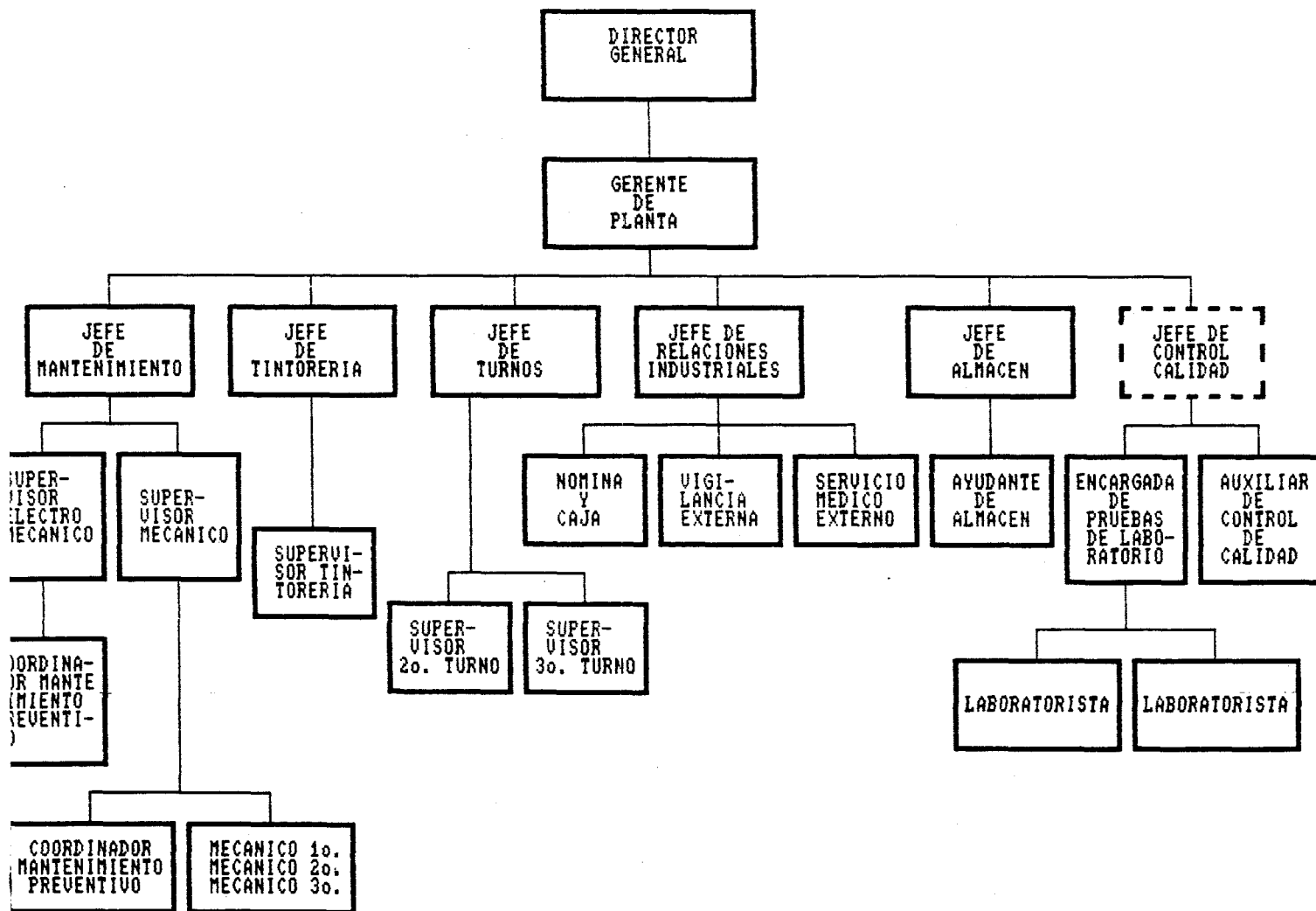
- 1972 Se inicia Industrias Polifil
- 1974 Arranca planta de hilos de polipropileno
- 1978 Se forma Texel

OBJETIVOS

- La fabricación, venta y distribución de toda clase de fibras e hilados sintéticos y telas para decoración y tapicería.
- Fabricación de textiles, prendas de vestir y productos de cuero.
- Mantener la confianza en su propia capacidad individual y de equipo de trabajo.
- Respetar los cambios que se sugieran en la medida de que sean analizados, planeados, aplicables y compartidos.
- Ser una empresa textil especializada con autonomía en la administración y comercialización, desarrollar tecnología propia y operar competitivamente en el mundo.

ORGANIGRAMA

TEXEL, S.A. DE C.V.



16) UNIVASA, S.A. DE C.V.

#### ANTECEDENTES

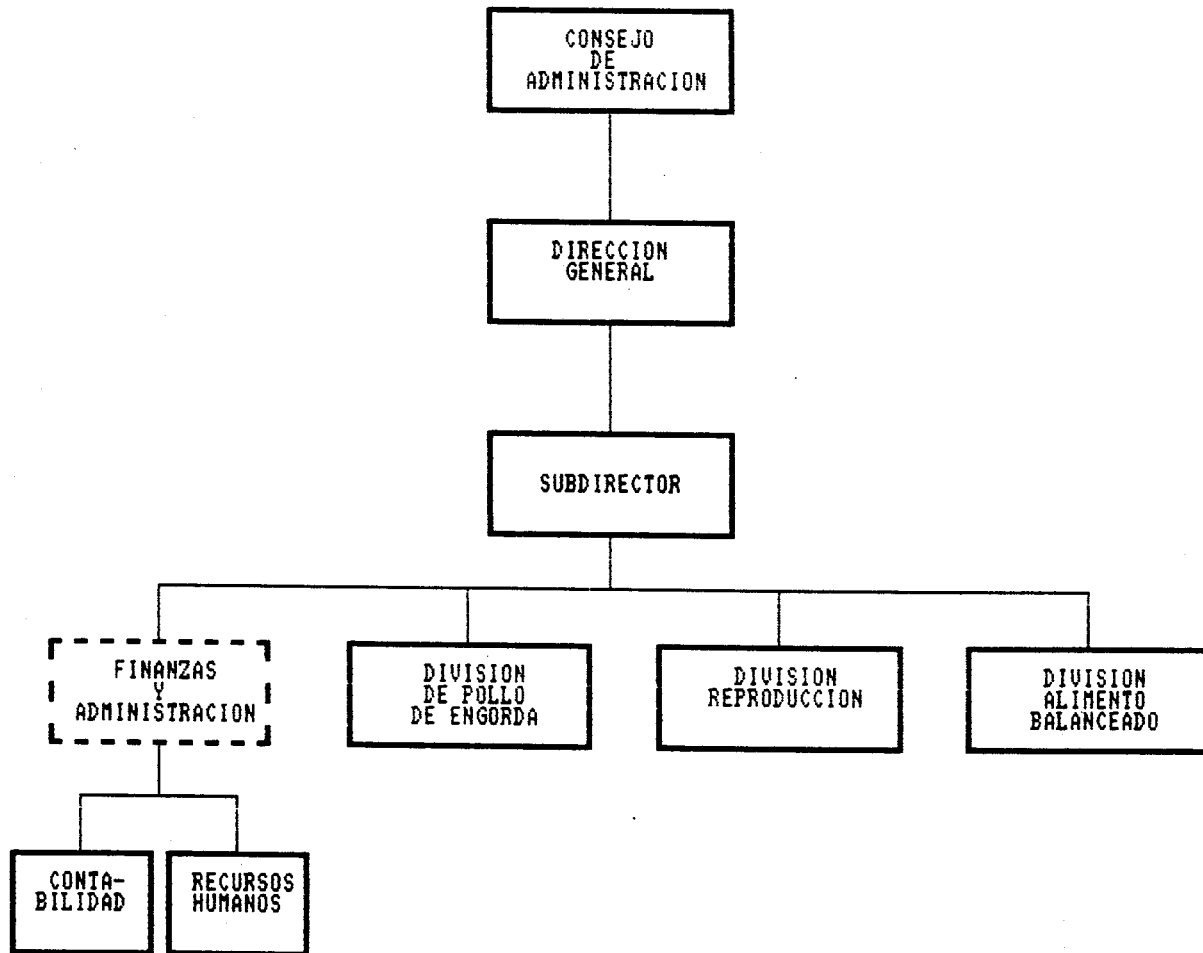
La sociedad se constituyó bajo la denominación "UNIVERSAL DE VALORES, S.A." el 26 de enero de 1973, posteriormente la empresa se fusionó con "EMPRESAS CONSOLIDADAS, S.A." y se transformó en Sociedad Anónima de Capital Variable, el 16 de abril de 1973, quedando su denominación como UNIVASA, S.A. DE C.V. Es una compañía dedicada a la actividad agrícola integrada que incluye granjas de engorda, progenitores y reproductores, así como, plantas de incubación procesadoras de pollo y fábricas de alimento balanceado.

#### OBJETIVO

La sociedad tiene por objetivo el comercio en general de toda clase de bienes y valores inmobiliarios o mobiliarios, así como participar en la promoción, organización y capitalización de empresas comerciales e industriales.

ORGANIGRAMA

UNIVASA, S.A. DE C.V.



17) SISTEMAS ARGOS, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

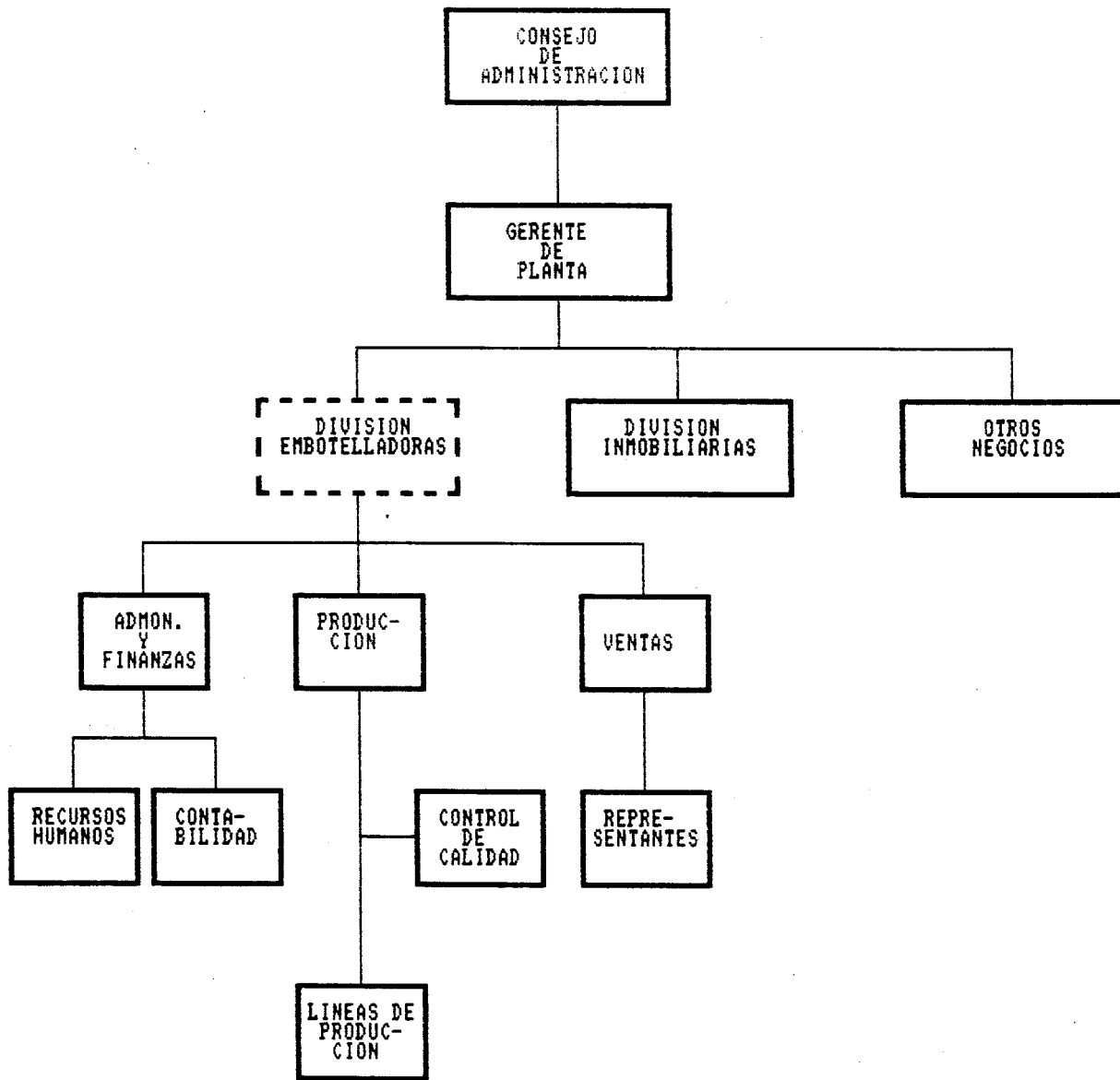
SISTEMAS ARGOS, S.A. DE C.V. se constituyó el 11 de agosto de 1971. La empresa es controladora pura de empresa cuyo giro principal es el embotellado de refrescos de la marca Coca-Cola principalmente y se encuentran divididas en las siguientes áreas de actividades.

- División Embotelladoras
- División Inmobiliarias
- Otros Negocios

OBJETIVO

Efectuar toda clase de actos industriales y comerciales que le permitan mantener su posición de liderazgo.

SISTEMAS ARGOS, S.A. DE C.V.



18) GRUPO GAMESA, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

La compañía se constituyó bajo la denominación social CORPORACION ALIMENTICIA, S.A. el 29 de enero del 81 posteriormente por acuerdo de la asamblea general extraordinaria de accionistas celebrada el 2 de octubre del mismo año se cambió la denominación social por GRUPO GAMESA, S.A. DE C.V.

Es una empresa cuyas subsidiarias forman el Grupo Gamesa dedicadas principalmente a la elaboración y venta de productos alimenticios.

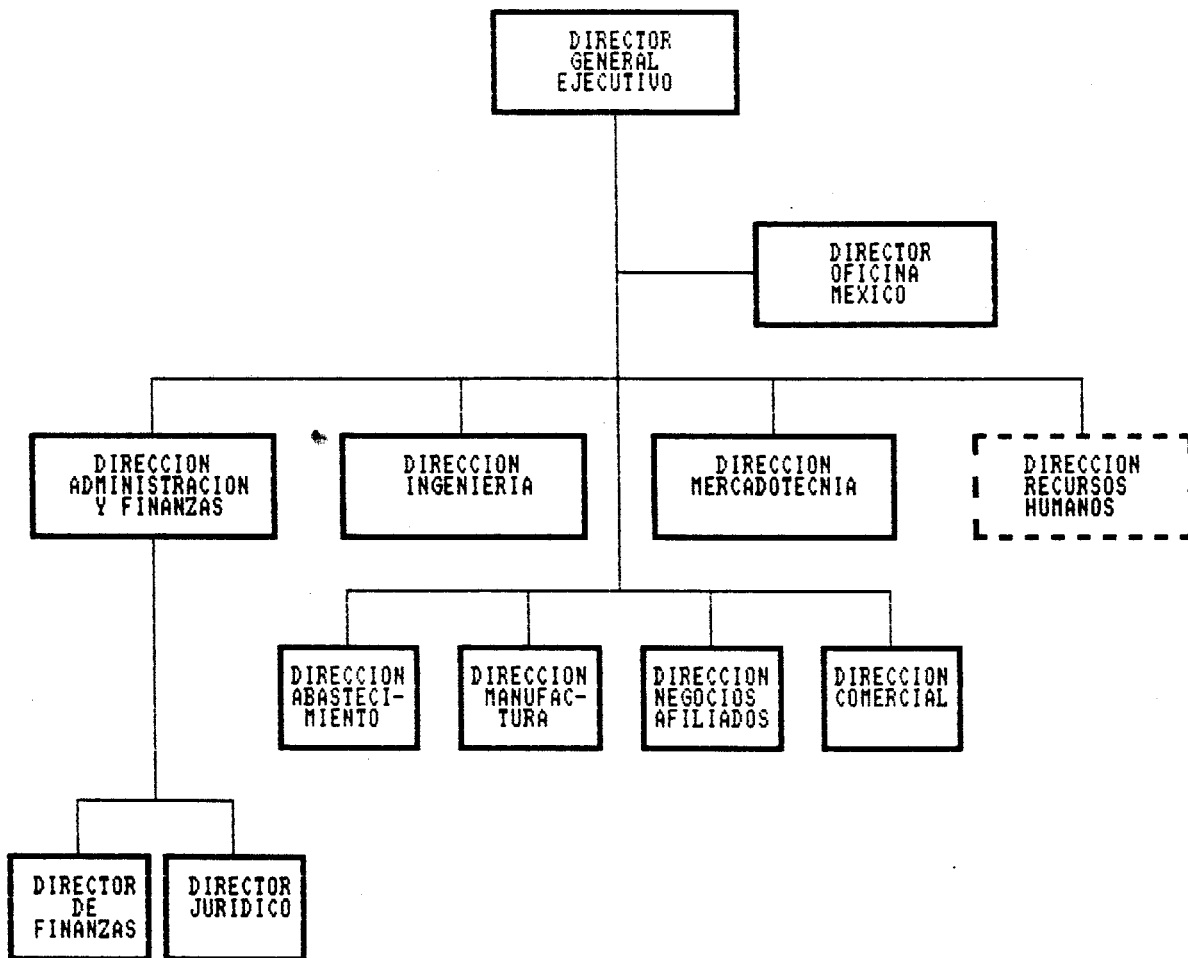
OBJETIVO

Fabricación de harina, galletas, pastas alimenticias, aceites comestibles, alimentos para niños y otros productos alimenticios.



ORGANIGRAMA

GRUPO GAMESA, S.A. DE C.V.



19) NABISCO FAMOSA, S.A. DE C.V.

#### ANTECEDENTES

La compañía se constituyó el 17 de julio de 1947 y se dedica principalmente a la fabricación de harinas premezcladas, galletas y pastas alimenticias.

Cuenta con una fuerza de trabajo de:

294 Empleados

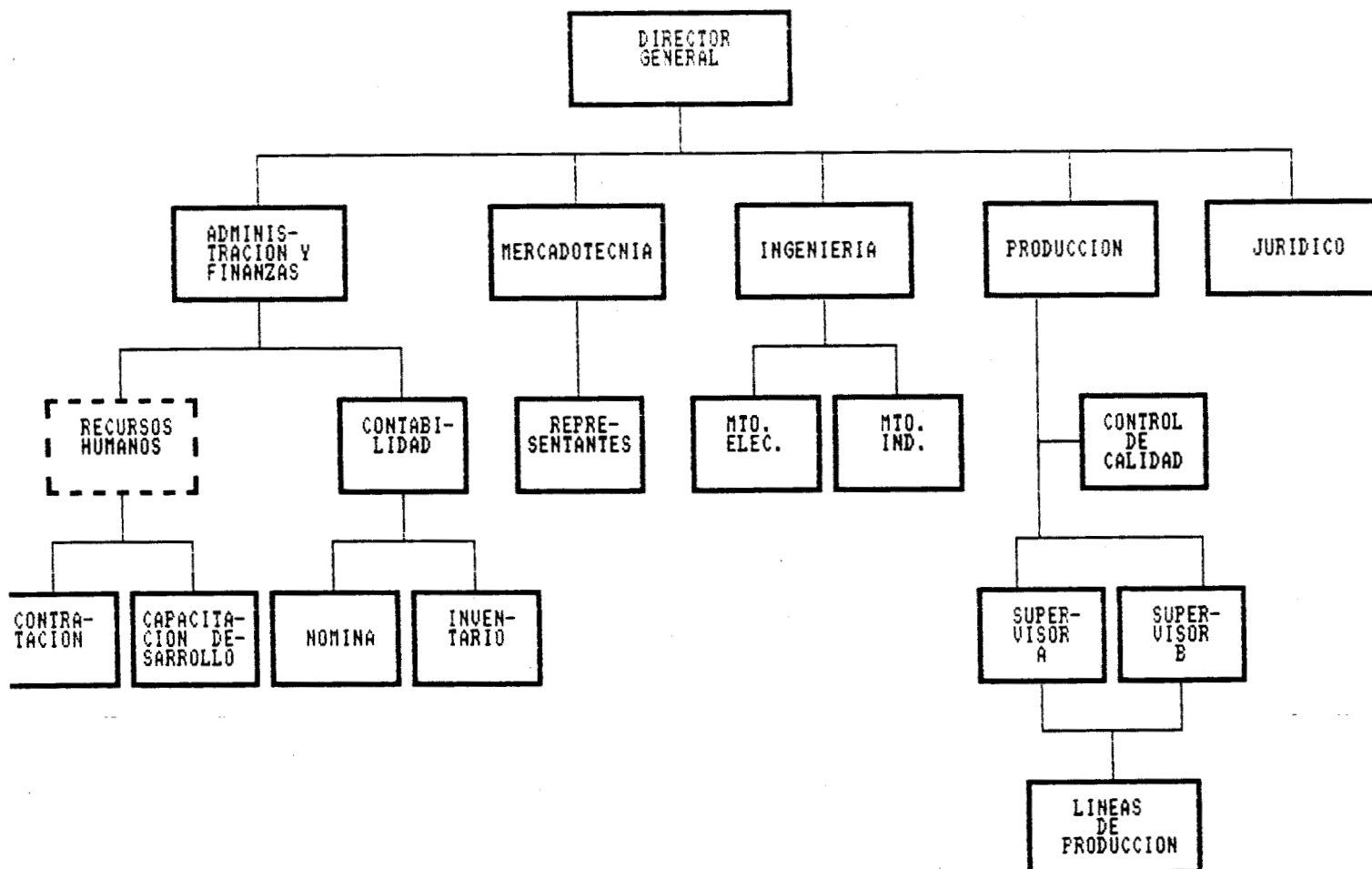
2528 Obreros

#### OBJETIVO

Elaboración, compra-venta de galletas, pastelillos, dulces, pasta, etc. y en general toda clase de productos alimenticios para consumo humano y de animales domésticos.

ORGANIGRAMA

NABISCO FAMOSA, S.A. DE C.V.



20) METALVER, S.A. DE C.V.

#### ANTECEDENTES

Empresa constituida el 21 de julio de 1961, con la finalidad de satisfacer la creciente demanda de bienes de capital en áreas industriales tales como la industria química, petroquímica, eléctrica, siderurgia, cemento, etc.

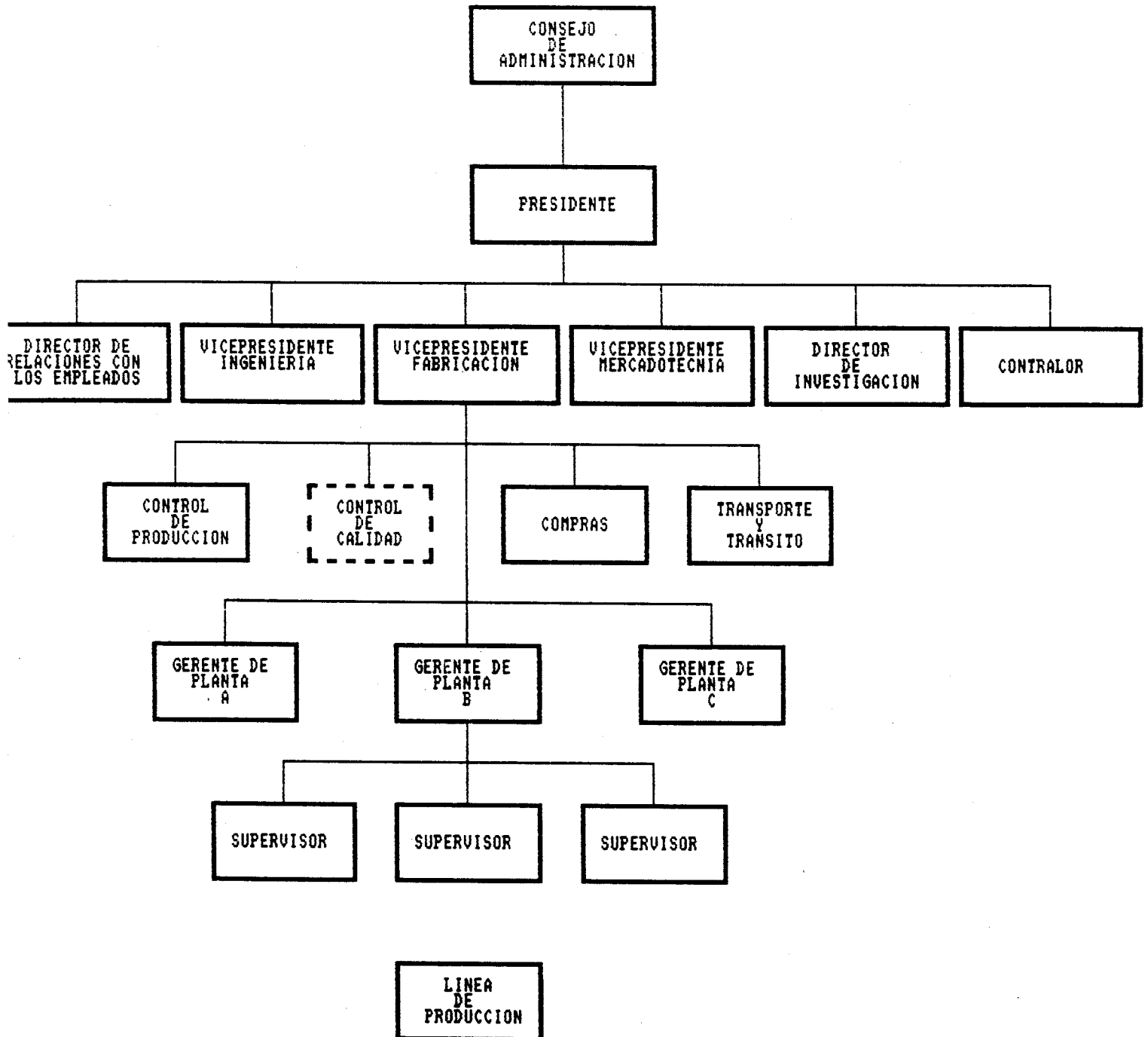
La acumulación de más de 25 años de experiencia les permite competir en la producción de bienes de capital de la más alta calidad a nivel internacional.

#### OBJETIVO

Fabricación de cilindros de acero, tanques, estructuras metálicas, compuertas, fundición de hierro gris y producción de metal.

ORGANIGRAMA

METALVER, S.A. DE C.V.



21) ACERMEX, S.A. DE C.V.

#### ANTECEDENTES

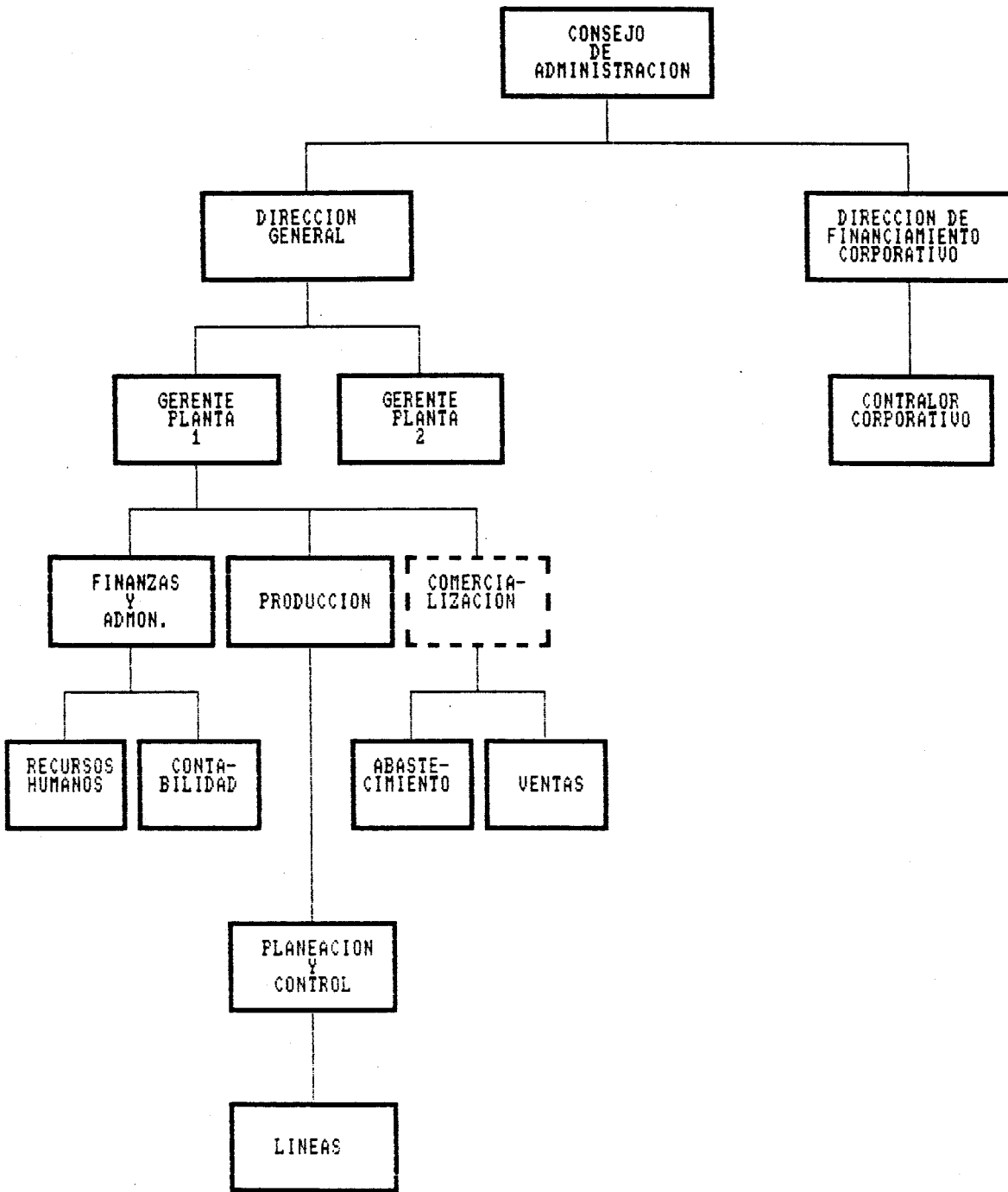
Fue constituida en 1950 y su principal actividad es la fabricación de partes, refacciones y accesorios para bicicletas, motocicletas y toda clase de productos de metal, mecánicos y plásticos, así mismo, tiene como finalidad allegarse de recursos a través de todo tipo de inversión.

#### OBJETIVO

Fabricación de partes y componentes para la industria automotriz, así como, maquinaria y equipo de transporte.

ORGANIGRAMA

ACERMEX, S.A. DE C.V.



22) CUPRUM, S.A. DE C.V.

#### ANTECEDENTES

Sociedad de responsabilidad limitada, se constituyó el día 17 de septiembre de 1948, cuenta con una planta de producción ubicada en un área total de 35,500 m.<sup>2</sup>

CUPRUM tiene tres divisiones básicas de producción: fundición, extrusión y ensamble que operan en un área total cubierta de aproximadamente 21,300 m.<sup>2</sup>

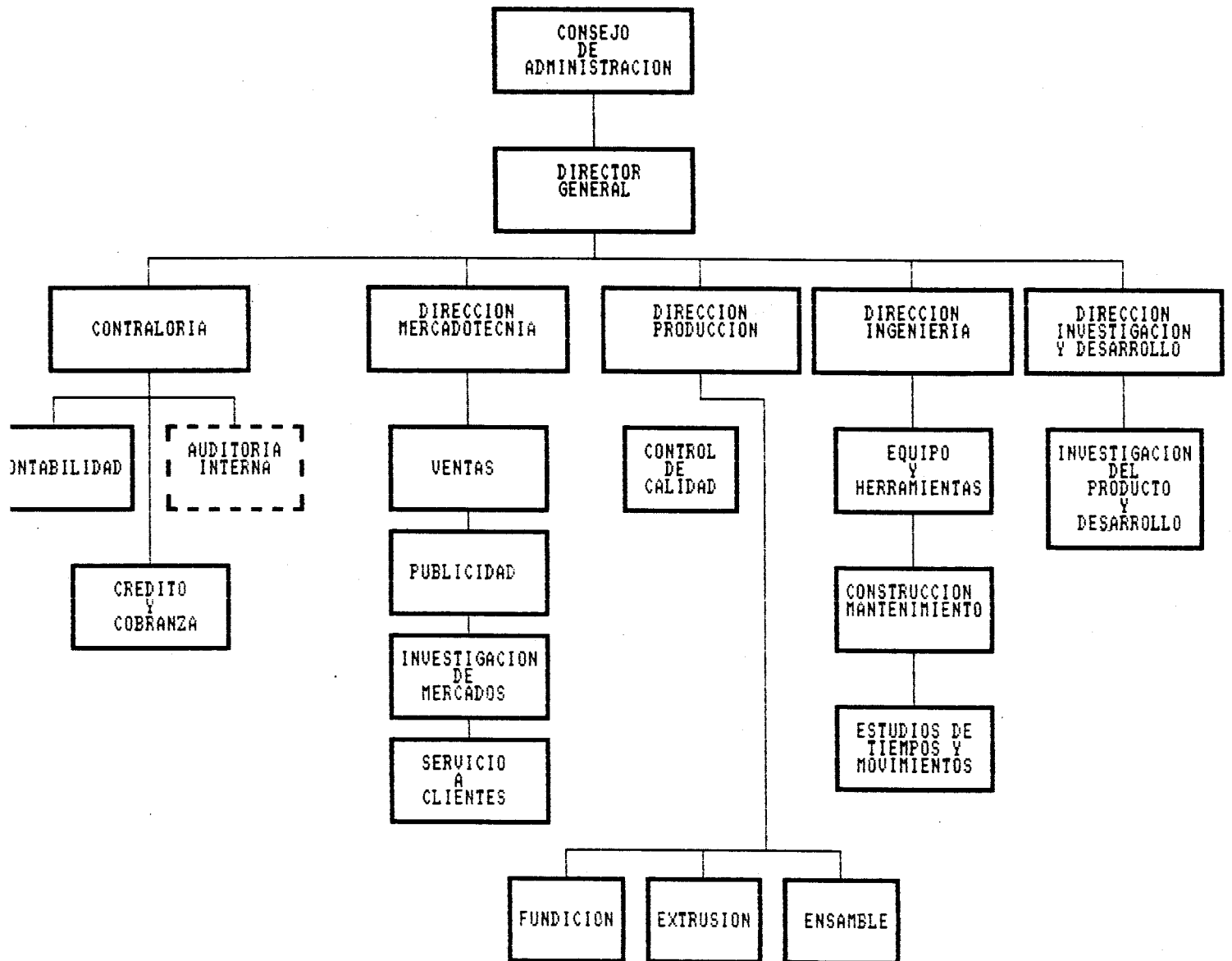
#### OBJETIVO

Fabricar, transformar, comprar, vender, importar, exportar, y en general llevar a cabo actividades industriales y comerciales relacionadas con el aluminio, metales y demás productos de la industria metalúrgica así como toda clase de materias primas para la misma.



ORGANIGRAMA

CUPRUM, S.A. DE C.V.



23) INDUSTRIAS NACOBRE, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

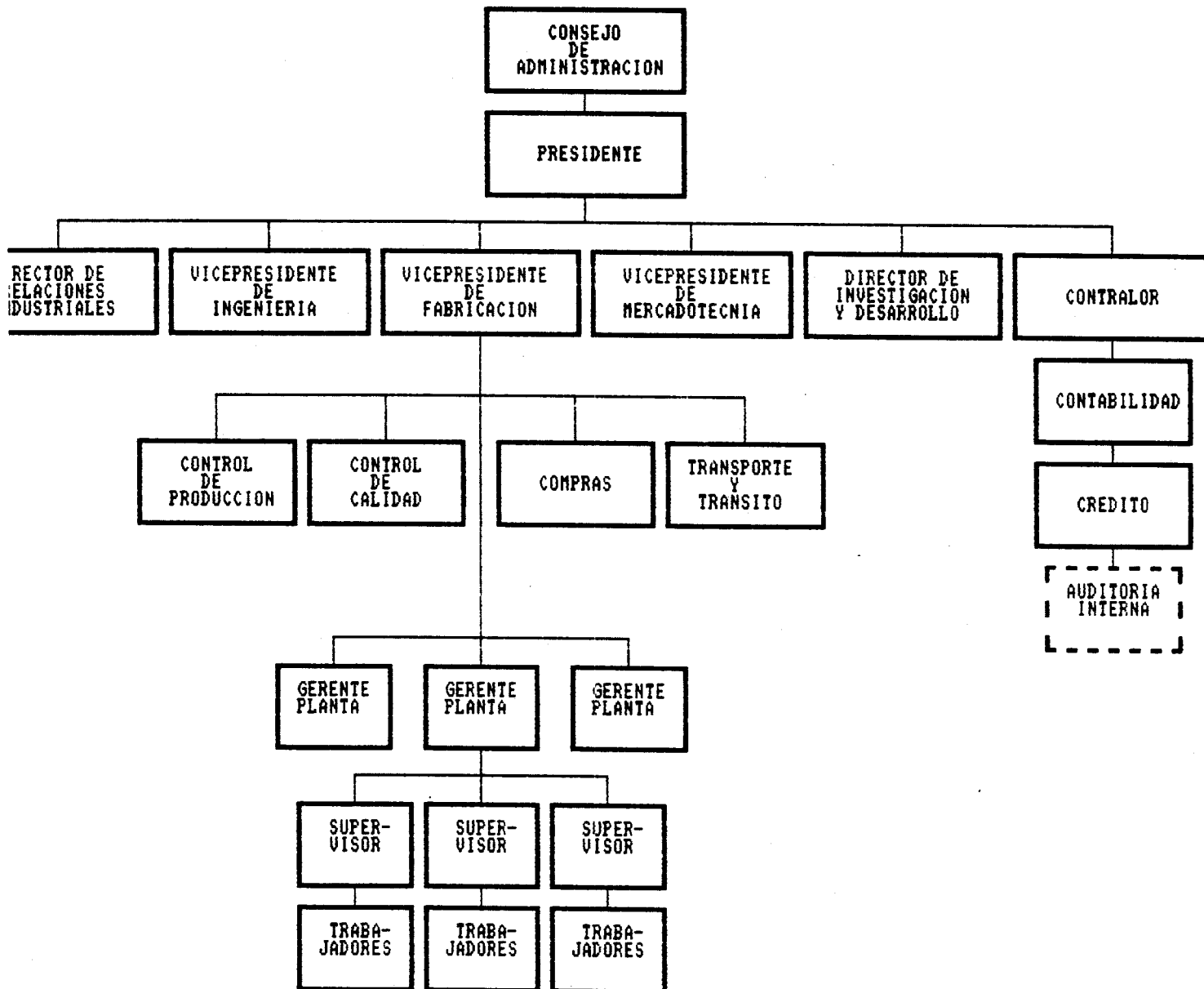
La compañía se constituyó el 20 de septiembre de 1950, y es accionaria mayoritaria de un grupo de empresas cuya actividad primordial es la fabricación y venta de productos derivados del cobre y sus aleaciones, intercambiadores de calor, así como refacciones y accesorios para la industria automotriz.

OBJETIVO

Fabricación de productos derivados del cobre, principalmente tubería, lámina, perfiles, válvulas y conexiones.

ORGANIGRAMA

INDUSTRIAS NACOBRE, S.A. DE C.U.



## 24) GRUPO ALUMINIO, S.A. DE C.V.

### ANTECEDENTES

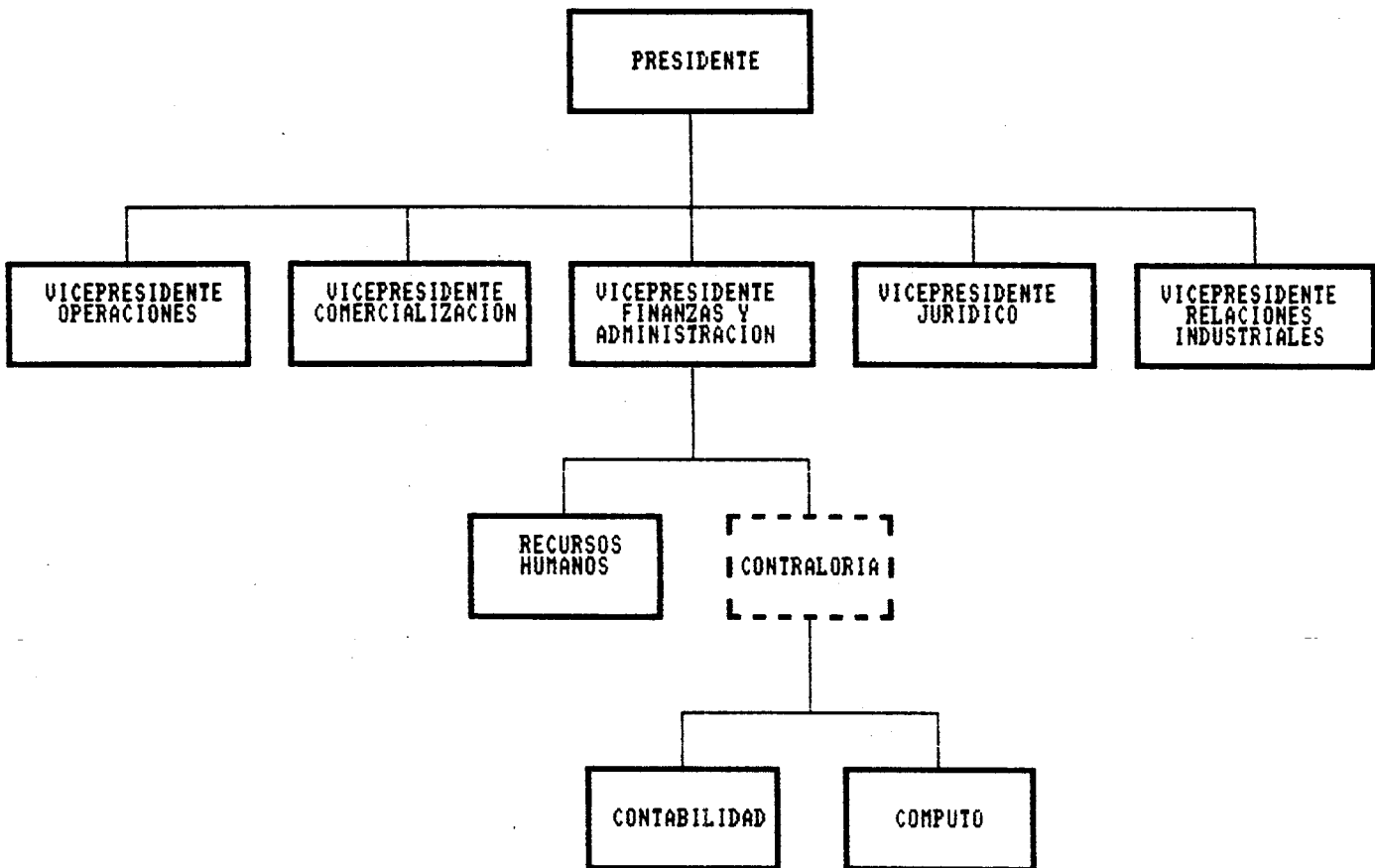
La compañía se constituyó el 27 de junio de 1959, es tenedora de las acciones de varias empresas, siendo las principales ALUMINIO, S.A. DE C.V. (ALUMSA), que se dedica a la producción de aluminio de primera fusión, y ALMEXA, S.A. DE C.V. y subsidiarias (ALMEXA), cuya actividad principal es la transformación industrial de aluminio.

### OBJETIVO

Producción de lingote primario, lámina, papel, pasta y polvo de aluminio, carrocerías y productos armados de aluminio.

**ORGANIGRAMA**

**GRUPO ALUMINIO, S.A. DE C.V.**



## 25) MOTORES PERKINS, S.A. DE C.V.

### ANTECEDENTES

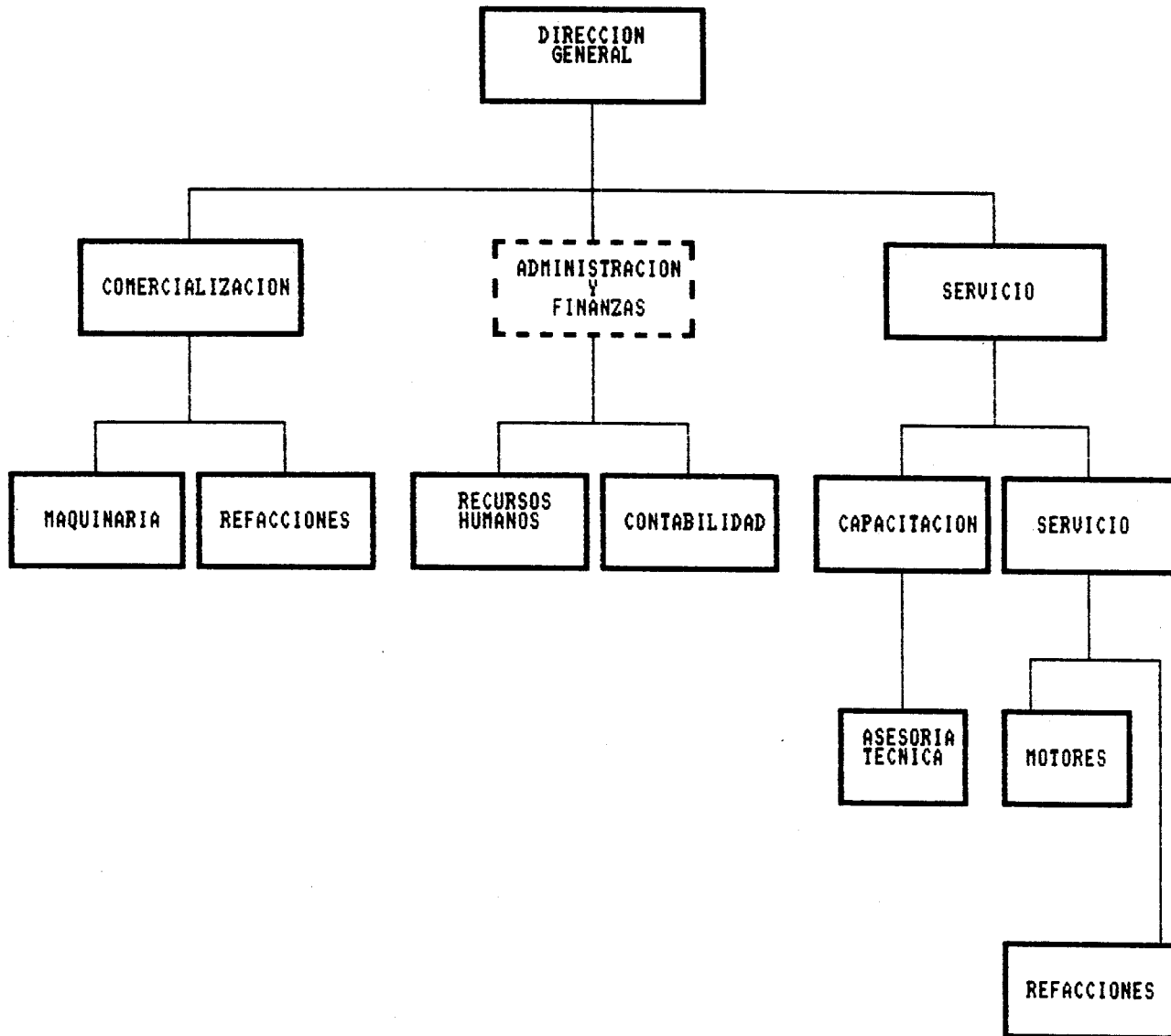
MOTORES PERKINS, S.A. DE C.V. es una entidad paraestatal mayoritaria dedicada a la fabricación, adquisición y venta de motores diesel y todo tipo de refacciones para maquinaria pesada, equipo de transporte, equipo para la construcción y maquinaria y equipo.

### OBJETIVO

Producción de motores de combustión interna de ignición por compresión, que utilizan combustible tipo diesel, así como también, construcción de maquinarias y equipo.

**ORGANIGRAMA**

**MOTORES PERKINS, S.A. DE C.V.**



26) PRIMSA, S.A. DE C.V.

#### ANTECEDENTES

La empresa se constituyó el 1 de enero de 1982 de acuerdo con el acta constitutiva, sus operaciones son la manufactura y venta de montacargas y cargadores frontales que antiguamente eran efectuadas por la división PRIMSA de transmisiones y equipos mecánicos.

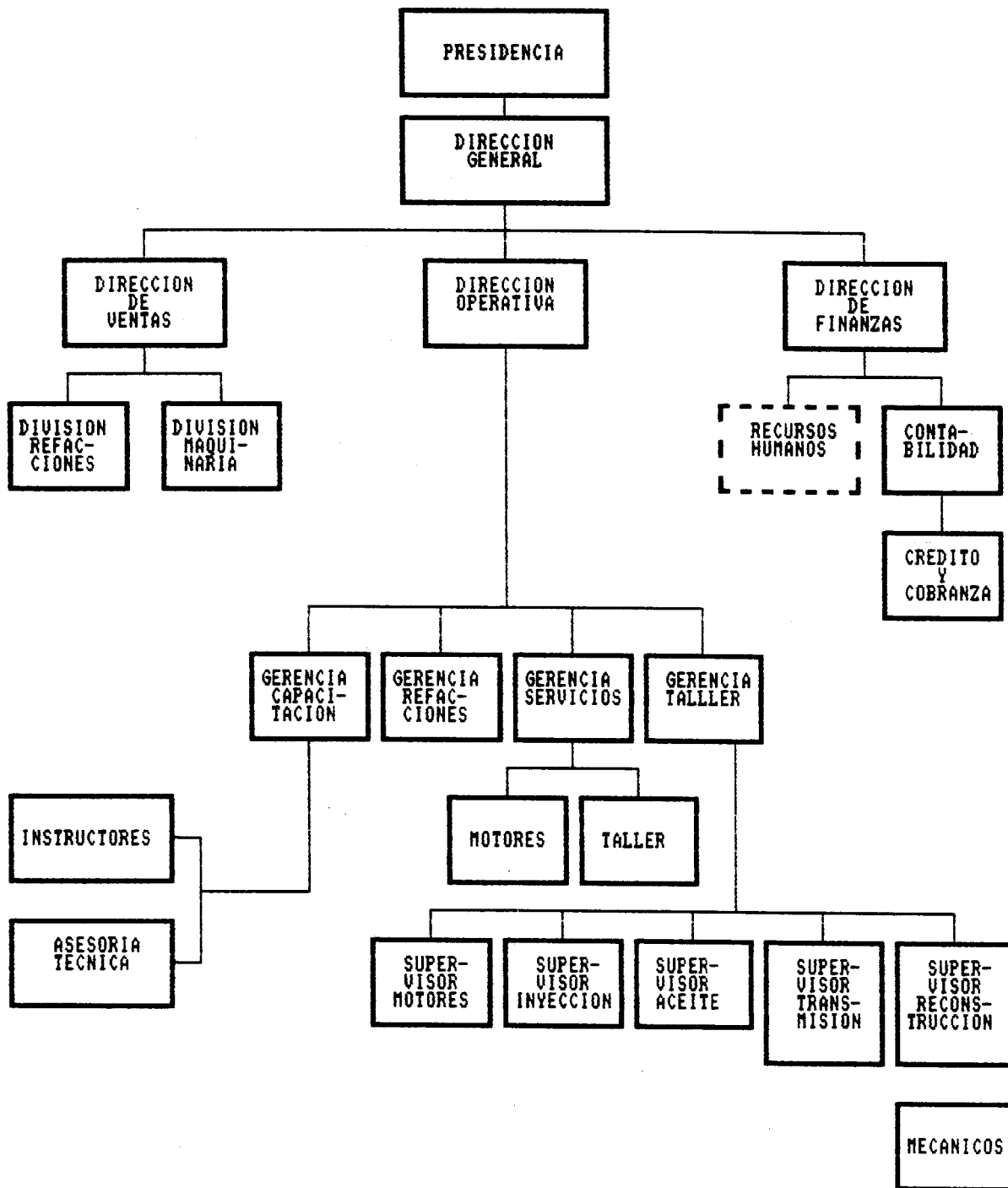
#### OBJETIVO

Construcción de maquinaria y equipo de transporte, montacargas de diferentes capacidades y características cuyo mercado se encuentra ubicado en las industrias minera, construcción automotriz y metalmecánica.



**ORGANIGRAMA**

**PRINSA, S.A. DE C.V.**



## 27) MEXTRAC, S.A. DE C.V.

### ANTECEDENTES

En 1926, surgió Mexicana de Tractores y Maquinaria, S.A. como empresa distribuidora de maquinaria pesada.

MEXTRAC ha participado con sus máquinas en por lo menos 90 por ciento de la construcción de esos kilómetros de carreteras que han servido como base para la transformación del país.

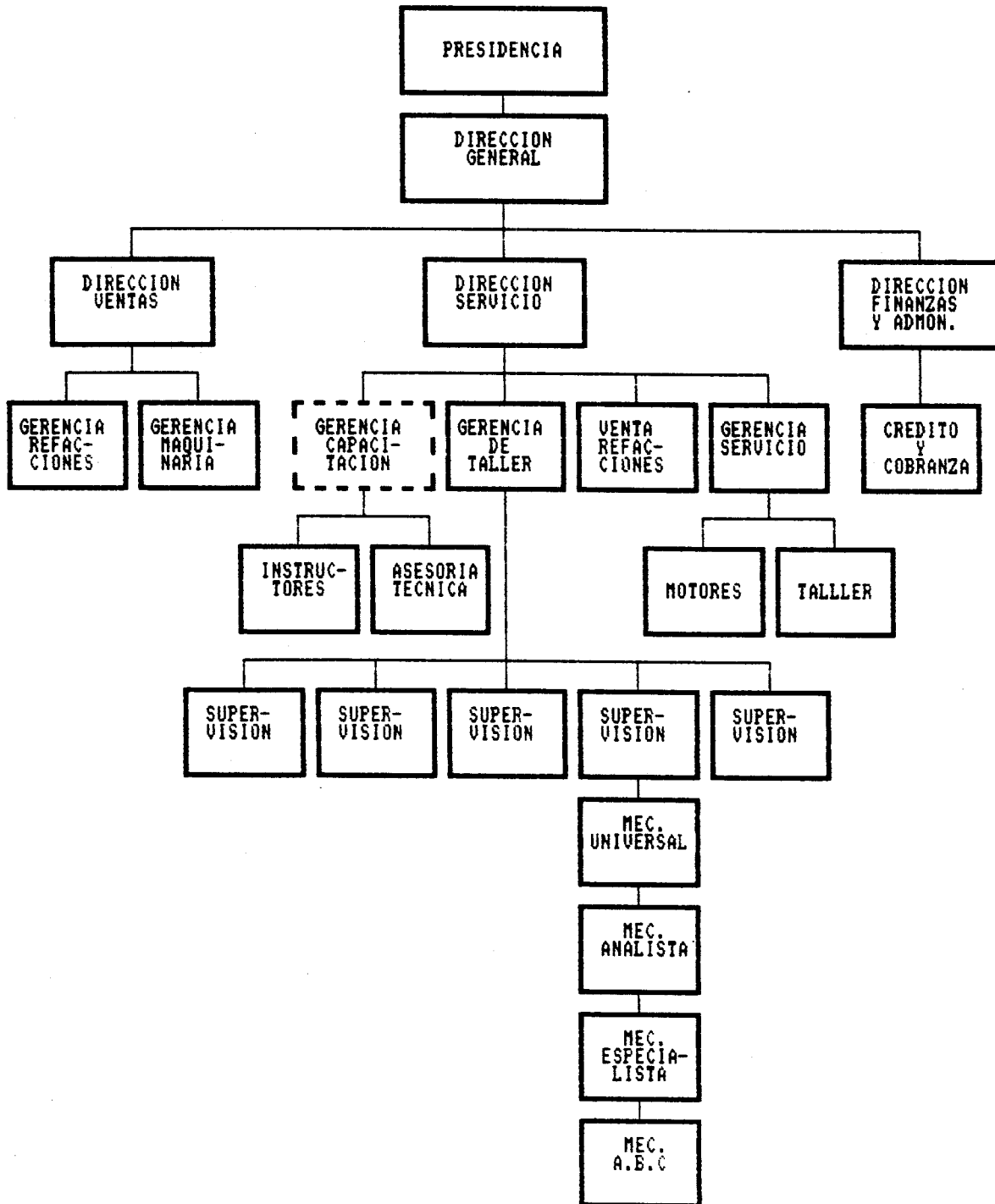
Y ha sido también protagonista de esta transformación, a través de su amplia línea de equipos industriales, compresores de todo tipo, y una variada gama de equipos auxiliares, que se hallan presentes en todas las ramas industriales.

### OBJETIVO

Comercialización de maquinaria pesada y producción de motores.

ORGANIGRAMA

NEXTRAC, S.A. DE C.U.



## 28) GRUPO MAQUINTER, S.A. DE C.V.

### ANTECEDENTES

La empresa se constituyó en 1957, en la actualidad sigue participando en todos los programas de ampliación de la infraestructura carretera, en la construcción de oleoductos, puentes, presas y cuanta obra requiera de maquinaria pesada de reconocida capacidad y fortaleza.

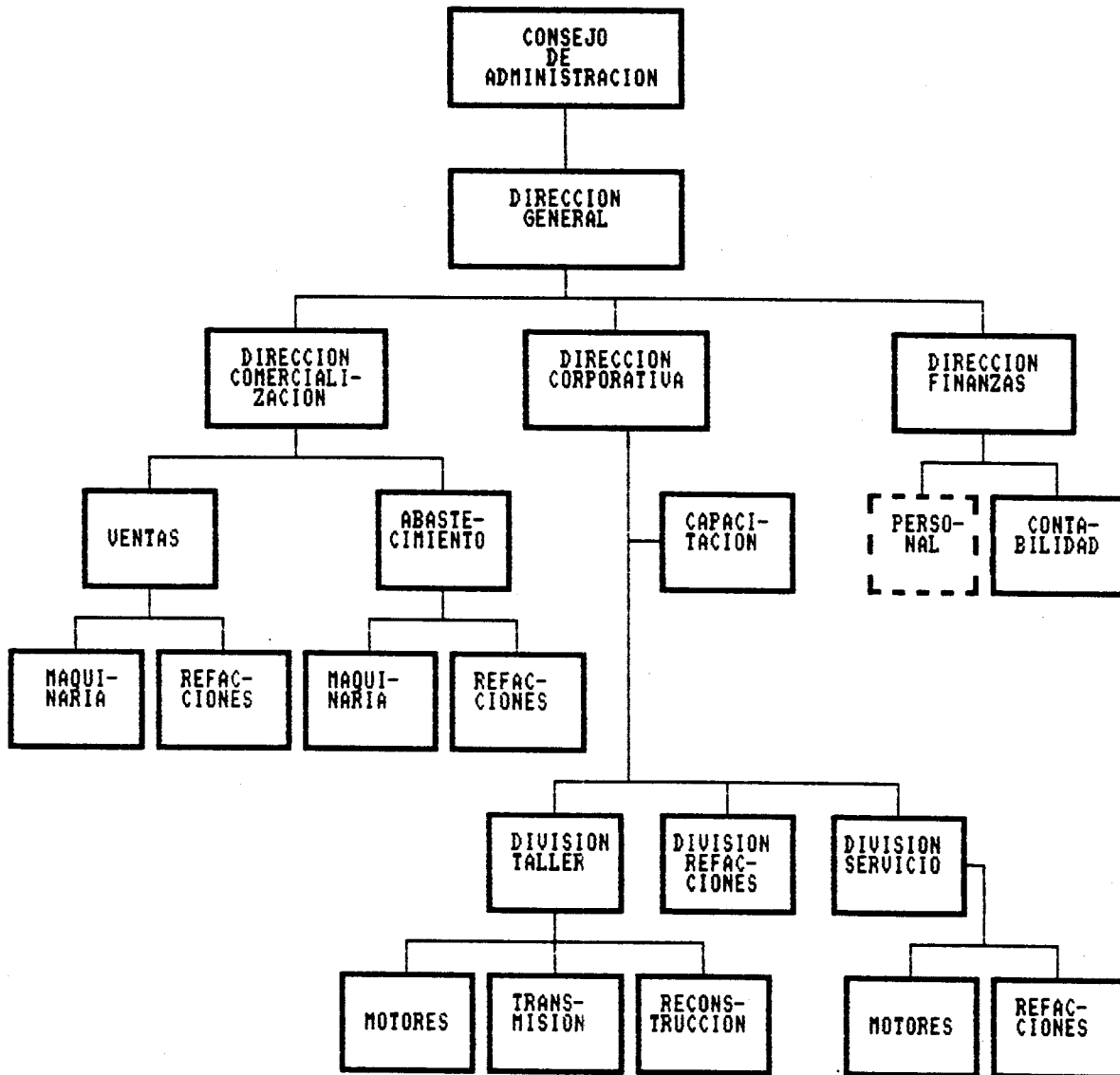
Esta permanencia en las obras de mayor envergadura que se realizan en el país se debe tanto a la excelencia del equipo como a la capacidad revelada por Maquinter para responder a las necesidades e instrucciones de sus clientes.

### OBJETIVO

Comercialización de motores y maquinaria pesada.

ORGANIGRAMA

GRUPO MAQUINTER, S.A. DE C.V.



## 29) CONSORCIO INDUSTRIAL VALSA, S.A. DE C.V.

### ANTECEDENTES

El Grupo Valsa, es un consorcio industrial cuya estructura empresarial es 100% mexicana, iniciando sus operaciones a partir de 1975 y que a través de sus empresas, se ha constituido en líder del mercado nacional sobre la utilización y manejo del aluminio desde su fundición, hasta el desarrollo de los procesos fabriles de extracción, tratamiento térmico, anudizado, electrocoloreado, armado y comercialización del producto terminado a través de centros comerciales de distribución, localizados estratégicamente en el interior de la República Mexicana.

La constante experimentación y las necesidades de constructores y de diseñadores de trabajo en aluminio, constituyen la principal demanda de los productos que se fabrican en esta empresas.

### OBJETIVOS

1. Lograr un incremento en la producción del 10% anual, con el fin de ampliar el mercado nacional a mediano plazo, y a largo plazo penetrar en el mercado internacional utilizando nuestra

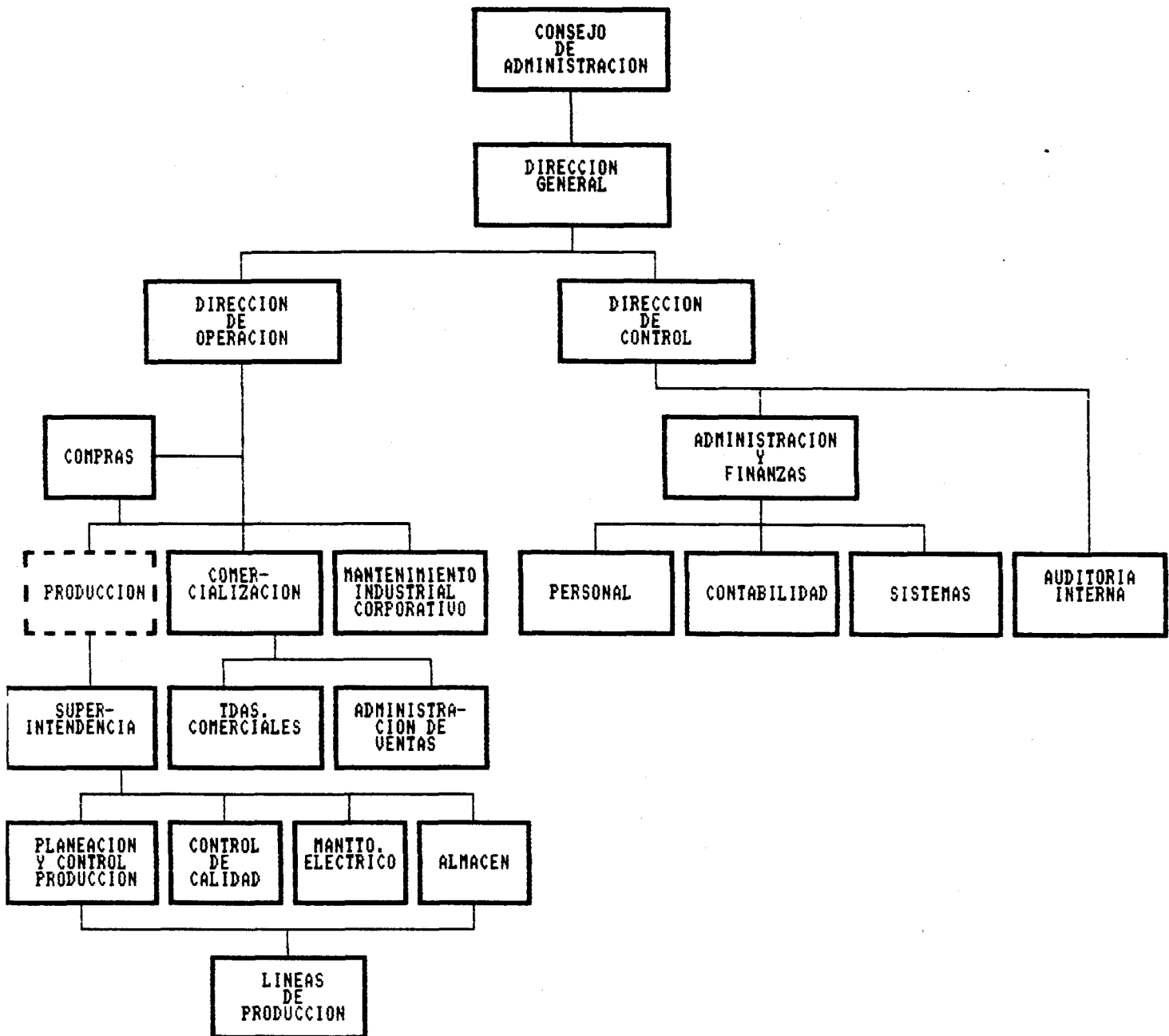
capacidad instalada y los recursos materiales que se tienen.

2. Proveer el mercado nacional de perfiles de aluminio arquitectónico y de productos, abasteciendo de nuestros productos a los sectores más importantes en el desarrollo del país, como son: La industria automotriz, la industria de la construcción, el sector agro-industrial, las cooperativas y las alumineras en general.

3. Establecer un clima cultural y normativo, que permite el desarrollo integral, tanto individual de los recursos humanos, como el de la empresa.

ORGANIGRAMA

CONSORCIO INDUSTRIAL VALSA, S.A. DE C.U.





### 30) PLACARSA, S.A.

#### ANTECEDENTES

Las instalaciones de PLACARSA, S.A. destinadas a la fabricación de plataformas y carrocerías, fueron inauguradas por el presidente Alemán el 27 de noviembre de 1952.

En respuesta a las necesidades de desarrollo industrial del país, al fondo de la planta se instaló una sección automotriz destinada a ensamblar los automóviles FIAT, mientras Diesel Nacional construía su planta en Ciudad Sahagún para el ensamble de dichos automóviles.

La política de relaciones humanas puesta en práctica por la empresa, permitió comprobar que cuando hay verdadera comprensión para los problemas de las dos partes y se elabora en un ambiente de armonía, de confianza y de respeto recíproco, es posible afrontar y superar cualquier dificultad que pueda presentarse.

#### OBJETIVOS

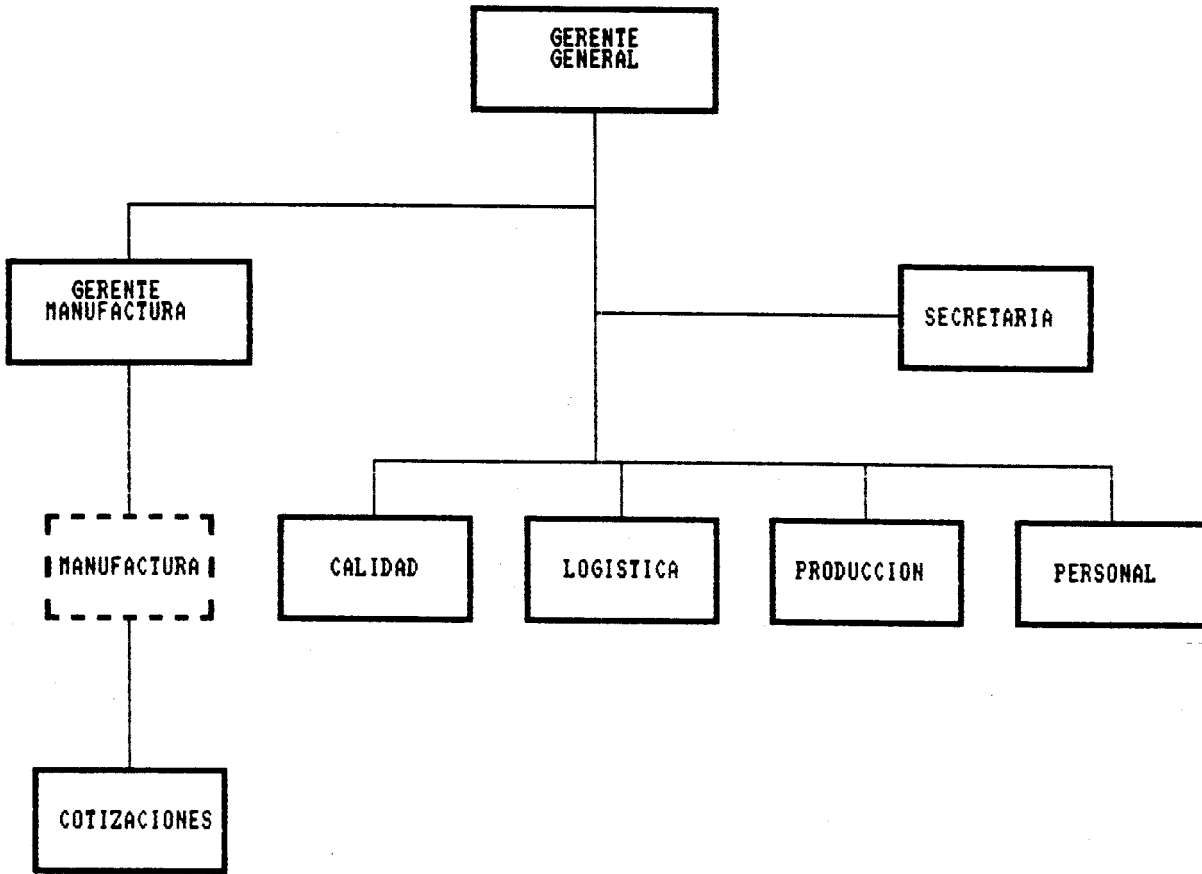
Abrir una nueva política en las relaciones humanas de la empresa y su personal.

Formar generaciones de trabajadores más competentes y más responsables que son garantía de la superior calidad de los productos que manufacturan.

Proveer el mercado nacional de plataformas y carrocerías.

**ORGANIGRAMA**

**PLACARSA, S.A.**



31) KRIPEL DE VERACRUZ, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

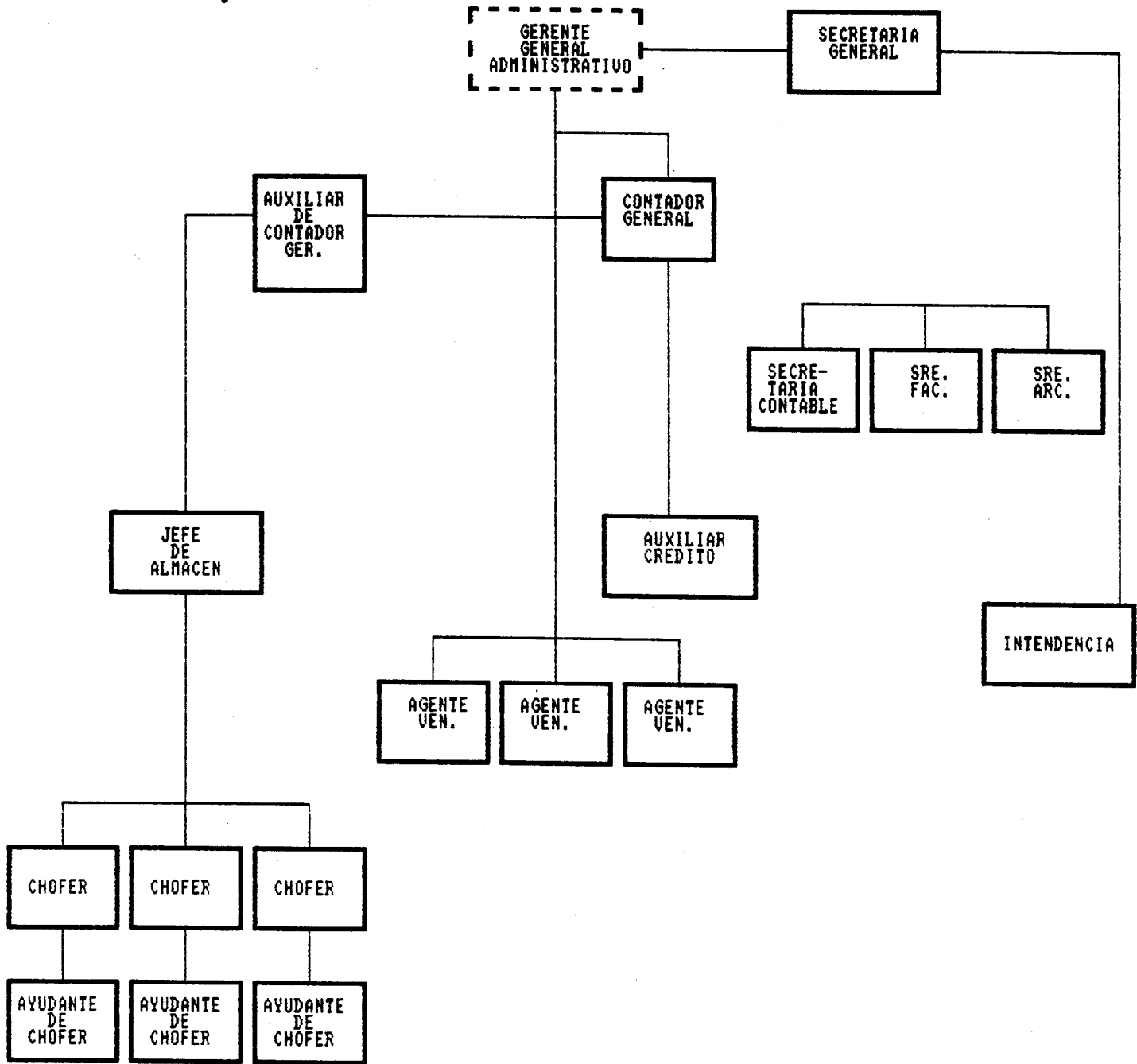
KRIPEL DE VERACRUZ, S.A. DE C.V. es una empresa cuya estructura es 100% mexicana, inició operaciones a partir de 1970, y desde entonces se ha constituido en una de las principales empresas comerciales y distribuidoras de productos cristalizados.

OBJETIVOS

Penetrar en el mercado internacional en cuanto a la comercialización de productos para el hogar, utilizando la capacidad instalada y los recursos materiales con que se cuenta.

ORGANIGRAMA

KRIPEL DE VERACRUZ, S.A. DE C.V.



### 32) CIA. MANUFACTURERA DEL PACIFICO, S.A.

#### ANTECEDENTES

Fue constituida el 3 de julio de 1969, originalmente la empresa tuvo como domicilio social Calzada de Tlalpan 5 donde se cambio posteriormente a Naucalpan, Edo. de México, lugar en el cual tiene actualmente sus oficinas y centros de producción. La empresa se inició fabricando fibras sintéticas con las que logró colocarse en el mercado, gracias a la buena calidad de sus productos.

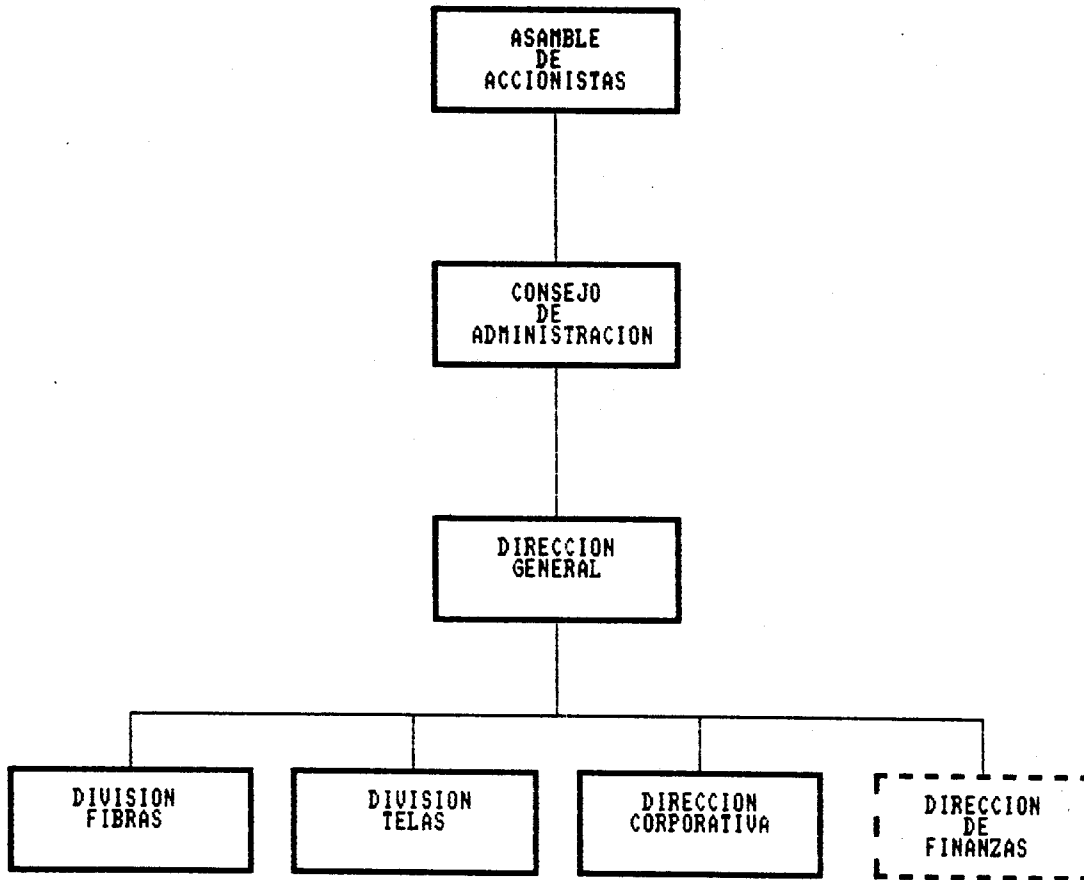
Posteriormente ha venido diversificando sus productos, teniendo en la actualidad una amplia y variada gama de los mismos, los cuales se han desarrollado hasta ahora, en base a su propia tecnología.

#### OBJETIVOS

Producción y distribución de fibras sintéticas para el mercado nacional.

**ORGANIGRAMA**

**CIA. MANUFACTURERA DEL PACIFICO, S.A.**



### 33) GRUPO INDUSTRIAL DEL CENTRO, S.A.

#### ANTECEDENTES

Las instalaciones del GRUPO INDUSTRIAL DEL CENTRO, S.A. fueron inauguradas el 20 de enero de 1979, con el objeto de fabricar y distribuir autopartes y refacciones en general.

La empresa maneja actualmente más de 200 productos, los cuales, se agrupan en cuatro líneas de mercancías.

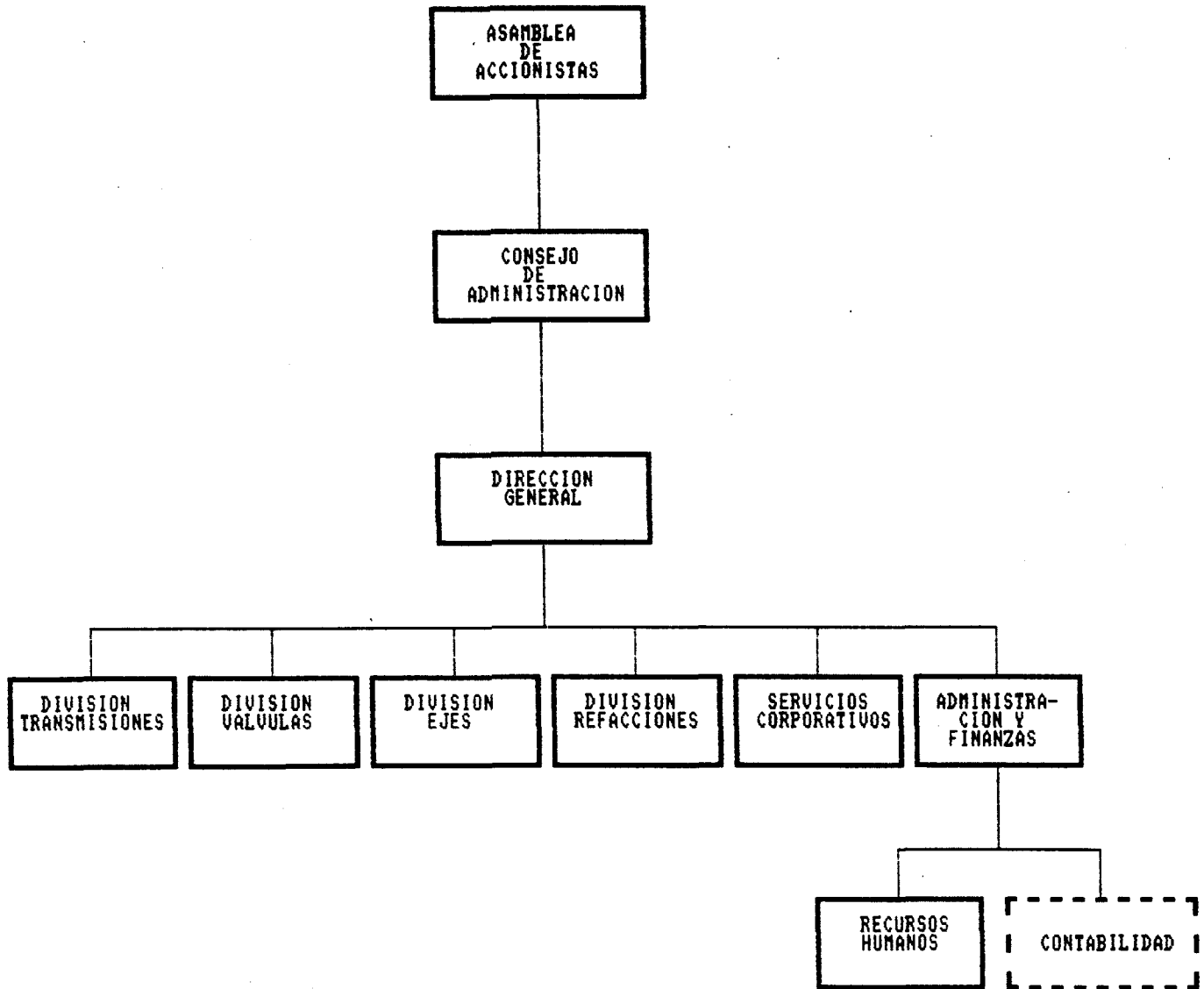
LINEA	A/O DEL TOTAL
- Transmisiones mecánicas	35 a/o
- Ejes traseros	30 a/o
- Válvulas	15 a/o
- Refacciones	20 a/o
	<hr/>
	100 a/o

#### OBJETIVOS

Fabricación y distribución de autopartes y refacciones en general para empresas armadoras y refaccionarias nacionales y extranjeras.

ORGANIGRAMA

GRUPO INDUSTRIAL DEL CENTRO, S.A.





## REFERENCIAS

- (1) Shein Edgar.  
"Consultoría de Proceso"  
Fondo Educativo Interamericano  
México (1982)
- (2) Ibídem
- (3) Certo Samuel.  
"El Cambio Organizacional"  
Nueva Editorial Interamericana  
México (1984)
- (4) Walton, Richard E.  
"Conciliación de Conflictos Interpersonales"  
Fondo Educativo Interamericano  
México (1973)
- (5) Collins, Barry E.  
"Psicología Social de los procesos de  
grupos en la adopción de decisiones",  
Ateneo  
México (1971)

- (6) McGregor Douglas  
"El Administrador Profesional"  
Diana  
México (1970)
  
- (7) Berne Eric  
"Introducción al tratamiento de Grupo"  
Grijalbo  
España (1983)
  
- (8) Beckhar Richard  
"D. O. Estrategias y Modelos"  
Fondo Educativo Interamericano  
México (1969)
  
- (9) Blake Robert R.  
"El Grid, para la máxima eficiencia en supervisión"  
Diana  
México (1977)
  
- (10) Likert Rensis  
"La organización humana"  
McGraw Hill  
México (1960)

- (11) McGregor Douglas  
"El aspecto humano de las empresas"  
"Mando y Motivación"  
Diana  
México (1969) (1974)
- (12) Argyris, Chris  
"La dirección y el D.O."  
Ateneo  
México (1976)
- (13) Bennis Warren G.  
"Desarrollo organizacional: Su naturaleza, sus orígenes  
y perspectivas"  
Fondo Educativo Interamericano  
México (1973)
- (14) Herzberg, Frederick  
"Work and the nature of man"  
Harper & Row (1966)
- (15) Drucker, Peter  
"La dirección mediante objetivos y autocontrol"  
México (1979)

- (16) Fromm Erick  
"La sociedad industrial contemporánea"  
Fondo de Cultura Económica  
México (1967)
- (17) Herzberg. Op. Cit.
- (18) Maslow Abraham H.  
"Motivación y Personalidad"  
Paidós  
México (1972)
- (19) Newton Margulies, Raia Anthony F.  
"Desarrollo organizacional, valores proceso y tecnología"  
Diana  
México (1974)
- (20) Drucker Peter  
"La gerencia tareas, responsabilidad y prácticas"  
El Ateneo  
Buenos Aires (1975)
- (21) Kast, Fremont E.  
"Administración en las Organizaciones"  
Mc Graw Hill  
México (1979)

- (22) Hersey Paul & Blanchard Kenneth  
"La administración y el comportamiento humano"  
Técnica (1970)
- (23) Gallerman, Saul W.  
"La administración de las relaciones humanas"  
Cecsa  
México (1976)
- (24) Herakovits, Melville J.  
"El hombre y sus obras"  
Fondo de Cultura Económica  
México (1952)
- (25) Bennis, Op. Cit.
- (26) Reilley, William J.  
"Relaciones humanas venturosas"  
Herrero  
México (1963)
- (27) Bennis, Warren G.  
"Estructuras tradicionales, transformación y cambio"  
Troquel  
Buenos Aires (1969)

- (28) Gallerman. Op. Cit.
- (29) Egan, Gerard.  
"Entrenamiento de la sensibilidad"  
Paidos  
México (1976)
- (30) Berne. Op. Cit.
- (31) *Ibidem*
- (32) Bennis, Warren G. Desarrollo..., Op. Cit.
- (33) Reddin, William J.  
"Efectividad Gerencial"  
Diana  
México (1974)
- (34) Ronald Lippit, Jeane Watson, Bruce Westley  
"Las fases del cambio planificado"  
Ammororty (1958)
- (35) Reddin. Op. Cit.

- (36) Lewin Kurt  
"Dinámica de la personalidad"  
Morata  
Madrid (1969)
- (37) Ibídem
- (38) Shew. Op. Cit.
- (39) Ibídem
- (40) Ibídem
- (41) Ibídem
- (42) Freud, Sigmund  
"Psicopatología de la vida cotidiana"  
Alianza  
México (1967)
- (43) Mc Gregor. El aspecto..., Op. Cit.
- (44) Ibídem
- (45) Likert. Op. Cit.

(46) Herzberg. Op. Cit.

(47) Maslow. Op. Cit.

(48) Ibidem

(49) Ibidem

(50) Herzberg. Op. Cit.



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

- Argyris Chris "La dirección y el D.O."  
Ateneo  
México (1976)
- Beckhar Richard "D.O. Estrategias y Modelos"  
Fondo Educativo Interamericano  
México (1969)
- Bennis Warren G. "Desarrollo Organizacional, su  
naturaleza, sus orígenes y  
perspectivas"  
Fondo Educativo Interamericano  
México (1973)
- Bennis Warren G. "Estructuras tradicionales,  
transformación y cambio"  
Troquel  
Buenos Aires (1969)
- Berne Eric "Introducción al tratamiento de  
Grupo"  
Grijalbo  
España (1983)

Blake Robert R.

"El Grid: para la máxima  
eficiencia en supervisión"

Diana

México (1977)

Cesto Samuel

"El cambio organizacional"

Nueva Editorial Interamericana

México (1984)

Collins Barry E.

"Psicología social de los procesos  
de grupos en la adopción de  
decisiones"

Ateneo

México (1971)

Drucker Peter

"La dirección mediante objetivos y  
autocontrol"

México (1974)

Drucker Peter

"La gerencia: Tareas,  
responsabilidades y prácticas"

El Ateneo

Buenos Aires (1975)

Egan Gerard	"Entrenamiento de la sensibilidad" Paidós México (1976)
Freud Sigmund	"Psicopatología de la vida cotidiana" Alianza México (1967)
Fromm Erich	"La sociedad industrial contemporánea" Fondo de Cultura Económica México (1967)
Gellerman Saul W.	"La administración de las relaciones humanas" Cecsa México (1976)
Hersey Paul & Blanchard Kenneth	"La administración y el comportamiento humano" Técnica (1970)
Herskovits Milville J.	"El hombre y sus Obras" Fondo de Cultura Económica México (1952)

Herzberg Frederick	"Work and the nature of man" Harper & Row (1966)
Kast Fremont E.	"Administración en las organizaciones" Mc Graw Hill México (1979)
Lewin Kurt	"Dinámica de la personalidad" Morata Madrid (1969)
Likert Rensis	"La organización humana" Mc Graw Hill México (1960)
Moslow Abraham H.	"Motivación y Personalidad" Paidós México (1972)
McGregor Douglas	"El aspecto humano de las empresas" Diana México (1969)

McGregor Douglas	"Mando y Motivación" Diana México (1970)
McGregor Douglas	"El administrador profesional" Diana México (1970)
Newton Margulias, Raia Anthony P.	"Desarrollo organizacional, valor, procesos y tecnología" Diana México (1974)
Reddin William J.	"Efectividad Gerencial" Diana México (1974)
Reilley William J.	"Relaciones humanas venturosas" Herrero México (1963)
Ronald Lippit Jeane Watson Bruce Westley	"Las fases del cambio planificado" Amorrortu (1958)

Shein Edgar

"Consultoría de Procesos"

Fondo Educativo Interamericano

México (1982)

Walton Richard E.

"Conciliación de conflictos  
interpersonales"

Fondo Educativo Interamericano

México (1973)