



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Licenciatura en Administración

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

TESINA:

Antología y Cuadernillo de ejercicios de la materia de
Desarrollo Organizacional, cursos 1 y 2

	Alumnos:
ACOSTA BRAVO JOSÉ RAÚL	95216434
JIMÉNEZ PAREDES MARTÍN GUILLERMO	95326493
OLVERA ESPINOSA MARÍA MÓNICA	90332579
ORTIZ MACÍAS GUILLERMO	95217840
PASTRANA CAMPOS IMMER	95219097

Asesora: Ernestina Zapiain García

Abril - 2000

INDICE

Introducción	i
Objetivos	ii
Preguntas	ii
Justificación	iii
Hipótesis	iv
Variables de investigación	iv
Instrumentos de medición	v
Muestra	v
Cuestionario aplicado a alumnos	vi
Temario Oficial de Seminario de Desarrollo Organizacional 1 y 2	viii
Indice de lecturas de Seminario de Desarrollo Organizacional 1 y 2	x
Indice de ejercicios de Seminario de Desarrollo Organizacional 1 y 2	xiv
Conclusiones	xvi
Anexo 1: Tabulación de cuestionarios	xxiii
Anexo 2: Lecturas de Seminario de Desarrollo Organizacional 1 y 2	1-274
Anexo 3: Ejercicios de Seminario de Desarrollo Organizacional 1 y 2	275-492

INTRODUCCIÓN

Esta antología pretende junto con el cuaderno de trabajo ser una herramienta básica tanto para el alumno como para el maestro ya que ha sido integrada con una selección de lecturas basándose en el programa oficial de esta materia.

Las lecturas han sido seleccionadas cuidadosamente y desde luego no son todas, pero si las más pertinentes para auxiliar a los profesores y alumnos; por lo que están organizadas conforme al programa oficial en cuanto a sus contenidos y en el orden que se considera pertinente para lograr una mayor comprensión conceptual y logros de las esferas de aprendizaje cognoscitivo, afectivo y psicomotriz que permita al alumno construir su propio conocimiento e integrarlo desde el modelo de aprender a aprender de la propia experiencia.

Como no es fácil durante el curso hacer prácticas integrando a los alumnos en consultorías se sugiere que el grupo se convierta en una organización de aprendizaje y se estudie, diagnostique, interviniendo y mejorando en el propio curso, de esa manera la vivencia organizacional es realmente una consultoría propia donde los alumnos se convierten en sus propios agentes de cambio.

En virtud de que esta materia tiene una secuencia (el curso 2) se decidió dejar en este primero las bases teórico conceptuales y dirigido a que los alumnos logren realizar un proyecto de cambio o consultoría dirigido a procesos humanos más a un nivel individual. Mientras que en el segundo se hace una revisión para realizar un proyecto de cambio o consultoría dirigido a procesos humanos y de tarea pero a un nivel organizacional.

En este apartado presentaremos los objetivos y la justificación (así como todos los demás elementos metodológicos) en los cuales está sustentada esta tesina. Se presenta asimismo el cuestionario que se aplicó a los alumnos que cursaron en los últimos trimestres (99-O y 00-I) estas materias; la tabulación de los resultados, y su consecuente conclusión.

Se presentan de manera continua el programa oficial que contempla estas dos asignaturas y el índice de lecturas propuesto para cubrir los elementos necesarios para que el alumno tenga las herramientas básicas para realizar una consultoría individual y organizacional; aunado a lo anterior también se presenta el índice del cuadernillo de ejercicios propuestos para que el alumno entienda a más profundidad los conceptos establecidos en las lecturas.

En los demás apartados se presentarán las lecturas propuestas, así como los ejercicios dinámicos divididos para su mejor comprensión en los dos cursos de Seminario de Desarrollo Organizacional (sus claves respectivas son 221162 y 221166).

OBJETIVOS

- 1.- Compilar las lecturas mínimas necesarias para los cursos de Seminario de Desarrollo Organizacional 1 y 2 de acuerdo al temario correspondiente a estas materias.
- 2.- Compilar los ejercicios mínimos requeridos para la mejor comprensión de los temas incluidos en esta antología de acuerdo al temario de los cursos de Seminario de Desarrollo Organizacional 1 y 2.
- 3.- Evaluar esta antología por medio de encuestas a los alumnos que ya cursaron estas materias, cuestionando principalmente si es necesaria esta compilación y su consiguiente publicación.
- 4.- Poner a consideración de los profesores que imparten tales asignaturas con base en las encuestas realizadas a los alumnos y su revisión, para su aceptación o rechazo.

PREGUNTAS

- A).- Es necesaria esta antología y este cuadernillo de ejercicios como forma de apoyo a los alumnos que vayan a cursar estas asignaturas?
- B).- Qué tan significativos pueden ser para los alumnos los textos de la antología y los ejercicios del cuadernillo de trabajo?
- C).- Es posible con base en la aceptación de los alumnos su publicación?

JUSTIFICACIÓN

Conveniencia

El incremento en el rendimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje (entendido este proceso como un cambio a sus actitudes, manera de pensar, conocimientos y talentos) de los alumnos que cursen las materias de Seminario de Desarrollo Organizacional en sus cursos 1 y 2; depende del nivel de calidad, eficiencia y efectividad de materiales didácticos impresos, como pueden ser una antología de lecturas y un cuadernillo de trabajo.

Relevancia social e implicaciones prácticas

A efecto de resolver la falta de material didáctico impreso para los cursos 1 y 2 de Seminario de Desarrollo Organizacional impartidos en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) unidad Iztapalapa, estimamos conveniente la elaboración de una antología de lecturas que refuercen el proceso de enseñanza – aprendizaje de los alumnos que cursen las materias señaladas.

Valor teórico

Tanto la antología de lecturas como el cuadernillo de trabajo se construirán de conformidad con los objetivos considerados en los planes de estudio de los cursos 1 y 2 de la materia de Seminario de Desarrollo Organizacional impartidos en la UAM Iztapalapa.

Asimismo, se aplicarán cuestionarios a los alumnos que estén cursando o que hayan cursado las materias mencionadas para que nos brinden su visión acerca de la necesidad de estos materiales.

La forma en que se evaluará y se validará la necesidad y efectividad de los materiales impresos será a través de los resultados que arrojen los cuestionarios aplicados a los alumnos, lo que nos permitirá tener de alguna manera un acercamiento a la realidad de estos apoyos didácticos.

HIPÓTESIS

Las hipótesis que se manejarán serán:

Hipótesis de investigación

Sí existe la necesidad de utilización de la antología de lecturas y el cuadernillo de trabajo ya que contribuirán a la efectividad del proceso de enseñanza – aprendizaje y favorecerán el logro, por parte de los alumnos, de los objetivos considerados en los planes de estudio de los cursos 1 y 2 de Seminario de Desarrollo Organizacional, impartidos en la UAM Iztapalapa.

Hipótesis nula

No existe la necesidad de utilización de la antología de lecturas y el cuadernillo de trabajo ya que no contribuirán a la efectividad del proceso de enseñanza – aprendizaje y no favorecerán el logro, por parte de los alumnos, de los objetivos considerados en los planes de estudio de los cursos 1 y 2 de Seminario de Desarrollo Organizacional, impartidos en la UAM Iztapalapa.

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable Independiente

La necesidad de utilización de una antología de lecturas y un cuadernillo de ejercicios para D.O.

Variable Dependiente

El proceso de enseñanza – aprendizaje en los cursos de Seminario de Desarrollo Organizacional 1 y 2

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

La medición de las variables se hará por medio de un cuestionario a resolver entre los alumnos denominado “**Preguntas relativas a la antología de lecturas de D.O., y al cuadernillo de ejercicios**”.

Dicho cuestionario se anexa más adelante en este trabajo.

MUESTRA

La muestra que se va a tomar como universo a explorar serán todos los alumnos (mujeres y hombres) que estuvieron recibiendo los cursos 1 y 2 de Seminario de Desarrollo Organizacional, impartidos en la UAM Iztapalapa durante los trimestres 99-O y 00-I; pues se consideró que los alumnos que todavía no cursaban Seminario de Desarrollo Organizacional 2, no tenían las herramientas suficientes para poder dar una opinión objetiva sobre la materia. Y que dieron un total de 44 personas de ambos turnos y que cursaron esta materia con diferentes profesores. Se les aplicó el cuestionario desde la semana 7 de actividades escolares hasta la semana 9.

La muestra a considerar originalmente constaba de 60 alumnos de estos grupos, de ambos turnos y de diferentes profesores; sin embargo, 16 personas no devolvieron el cuestionario y por lo tanto, se debe considerar que la muestra se sesga por este hecho al tener un grado mayor de error para la conclusión.

Para la interpretación de los datos obtenidos por medio de este cuestionario se utilizó el libro: “Metodología De La Investigación” de Roberto Hernández Sampieri, y colaboradores. Y cuyos resultados se muestran más adelante en el Anexo.

CUESTIONARIO

A continuación se presenta el cuestionario propuesto para evaluar la hipótesis del presente trabajo.

A) PREGUNTAS RELATIVAS A LA ANTOLOGIA DE LECTURAS DE D.O.

1.- Su profesor de D.O. imparte la materia de D.O. 1 o 2, apegándose al programa de estudios oficial?

() No () Sí Indicar en que porcentaje _____%

2. ¿Las lecturas asignadas a cada uno de los temas del programa de estudios de D.O. 1 o 2, le permiten definir y tener claros los conceptos?

() No () Sí Indicar en que porcentaje _____%

Por qué _____

3. ¿Ha tenido problemas para conseguir las lecturas señaladas por el profesor?

() Sí () No Por qué _____

4.- ¿Le gustaría poder contar con una antología que le acercara las lecturas señaladas por los profesores de D.O.?

() Sí () No Por qué _____

5.- ¿Considera que al disponer de esta antología, mejoraría su aprendizaje del D.O.?

() No () Sí Indicar en que porcentaje _____%

Por qué _____

B) PREGUNTAS RELATIVAS AL CUADERNO DE EJERCICIOS

6. ¿Qué tan útil le parecieron los ejercicios que se manejaron en el curso?

Indicar el porcentaje _____%.

Por qué _____

7. ¿Qué lecturas considera que no le están siendo útiles para asimilar los conceptos?

i).- _____

ii).- _____

iii).- _____

iv).- _____

v).- _____

8. ¿Considera que los casos asignados a cada tema fueron oportunos para el mismo?

() No () Sí Indicar en que porcentaje _____%

Por qué _____

9. ¿Las lecturas le apoyaron para la resolución de los ejercicios?

() No () Sí Indicar en que porcentaje _____%

Por qué _____

10. ¿Los ejercicios le permitieron vincular las lecturas con la aplicación y de esta manera entender el concepto?

() No () Sí Indicar en que porcentaje _____%

Por qué _____

10.- ¿Le parece que los ejercicios le proporcionan una idea apegada a la realidad en las organizaciones?

() No () Sí Indicar en que porcentaje _____%

Por qué _____

iiii SE AGRADECE SU COLABORACIÓN !!!!!

PROGRAMA OFICIAL DEL

SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

Objetivos:

Que el alumno conozca las bases teóricas del Desarrollo Organizacional y aplique por lo menos un modelo de diagnóstico organizacional.

Contenido sintético:

- I. Comportamiento organizacional. Naturaleza, componentes, características, fundamentos y aplicación.
- II. Variables individuales en la organización.
- III. Los procesos humanos de los grupos en la organización.
- IV. El consultor como facilitador del cambio y mejoramiento en los procesos individuales y grupales en la organización.
- V. Metodología para el diagnóstico, cambio y mejoramiento de los procesos humanos de la organización.
- VI. Revisión y análisis de casos.
- VII. Auto diagnóstico y plan de cambio para el mejoramiento personal y grupal.
- VIII. El comportamiento humano, los paradigmas y técnicas actuales para la dirección y la administración de las organizaciones.

Bibliografía Recomendada:

- Aduna, A. P., y Silvia Salvador G., Antología de motivación, liderazgo y toma de decisiones, UAM-I, 1995
- Camarena, A., El ABC del Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, México, 1994
- Davis y Newstrom J., Comportamiento humano en las organizaciones, Ed. McGraw Hill, 1993
- Díaz Guerrero, El mundo subjetivo de mexicanos y norteamericanos, Ed. Trillas, 1983
- Gibson J.L., Organizaciones, conducta, estructura y procesos, Ed. McGraw Hill, 1990
- Lewicki, Bowen, Hall, y otros, Desarrollo Organizacional, guía de capacitación, Ed. Limusa-Noriega, México, 1993
- Kilman, Thomas, Cuestionarios de autodiagnóstico de liderazgo, manejo de conflictos, clima organizacional, y comunicación, Col. Harvard Business Review, Newsweek International
- Kraz, E., Cultura gerencial México-Estados Unidos, Ed. Grupo Iberoamericano, 1990
- Majer, N. R. F., Toma de decisiones de grupo, Ed. Trillas, México, 1983
- Mello, Faria, Desarrollo Organizacional, un enfoque integral, Ed. Limusa, México, 1994
- Robbins S. P., Comportamiento organizacional, Ed. Prentice Hall, México, 1993
- Soms, E. Y Follari R. El trabajo práctico en la formación profesional, UAM-A y Ed. Gerinka, 1989

Clave de la materia: 221162

PROGRAMA OFICIAL DEL

SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL II

Objetivos:

Que el alumno diseñe un modelo organizacional, un taller de desarrollo organizacional y analice críticamente la aplicabilidad de los modelos de cambio y mejoramiento organizacional a la realidad nacional.

Contenido sintético:

- I. La administración estratégica - sistemática y el comportamiento humano.
- II. Elementos de las organizaciones.
- III. Comportamiento grupal en las organizaciones.
- IV. Modelos de diagnóstico organizacional.
- V. Metodología y estrategias de intervención organizacional.
- VI. Procesos de cambio.
- VII. Análisis en caso mexicanos aplicados a organizaciones familiares pequeñas, medianas y grandes.
- VIII. Diseños de proyectos para el cambio.
- IX. Evaluación del cambio.

Bibliografía Recomendada:

- Aduna A. P., y Silvia Salvador G., Antología de motivación, liderazgo y toma de decisiones, UAM-I, 1995
- Wendel L., French, Ciencias de la conducta para el desarrollo organizacional, Ed, Diana, México, 1990
- Maslow A.H., Motivación y personalidad, Ed. Díaz de los Santos, Barcelona, 1991
- Siliceo A., Liderazgo para la productividad en México, Ed. Limusa, México, 1994
- Kaoru Ishikawa, ¿Qué es control total de la calidad?, Ed. Norma, 1985
- Scott C., y Jaffe Dennis, ¿Cómo dirigir el cambio en las organizaciones?, Ed. Deusto Planeta, 1993
- Brunet, Luc., El clima de trabajo en las organizaciones, Ed. Trillas, 1993
- Barra, R., Círculos de calidad de operación, Ed. McGraw Hill, 1987
- Hirschorn Larry, La dirección en un ambiente nuevo. Habilidades, instrumentos y métodos, Ed. Addison Wesley Iberoamericana, México, 1993
- Dessler, Gary, Organización y administración, enfoque situacional, Ed. Prentice Hall
- Gibson, J. L., Organizaciones, conducta, estructura y proceso, Ed. McGraw Hill, 1990
- Davis y Newstrom J., Comportamiento organizacional, Ed. Prentice Hall, 1993
- Lewicki, Bowen, Hall, y otros, Desarrollo Organizacional, guía de capacitación, Ed. Limusa-Noriega, México, 1993
- Mello, Faria, Desarrollo Organizacional, un enfoque integral, Ed. Limusa, México, 1994

Clave de la materia: 221166

INDICE DE LECTURAS PROPUESTAS PARA EL SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL 1

TEMA	LECTURA	Pág.
I. Teoría, Naturaleza, Componentes, Características, Fundamentos y Aplicación del D.O.	1.- Desarrollo Organizacional, Enfoque integral Faria Mello pp. 11-45 (Capítulo 1 y 2) LIMUSA Noriega Editores 1994	1-20
	2.- ABC del Desarrollo Organizacional Carlos Augusto Audirac Camarena, y otros pp. 11-28 (Capítulos 1-2) Ed. Trillas 1994	21-32
II. El especialista en D.O. y su quehacer como agente de cambio y/o consultor de procesos.	1.- ABC del Desarrollo Organizacional Carlos Augusto Audirac Camarena, y otros pp. 67-95 (Capítulos 6-7) Trillas 1994	33-54
	2.- Liderazgo y toma de decisiones; Comunicación; Caps. 8 y 9	55-87
	3.- Desarrollo Organizacional Faria Mello pp. 101-113 (Capítulo 5) LIMUSA 1994	88-95
III. Los Procesos Humanos en la Organización y modelos de Diagnóstico.	1.- Intervención de procesos humanos parte 1 y 2. Caps 7, 8 pp. 114 -137, 145 - 158	96- 124
IV. Metodología de Intervención para Procesos Humanos.	1.- ABC del Desarrollo Organizacional Audirac Camarena pp. 42-51, 78-95 (Capítulo 4 y 7) Trillas 1994	125- 130
	2.- Desarrollo Organizacional Faria Mello pp. 47-99 (Capítulos 3-4) LIMUSA 1994	131- 162
	3.- Sistema de recompensas y planeación de vida y carrera, cap. 12, pp. 219 - 227	163- 168

INDICE DE LECTURAS PROPUESTAS PARA EL SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL 2

TEMA	LECTURA	Pag.
II. Modelos Organizacionales y Modelos de Diagnóstico; clasificación de modelos.	1.- El ABC del Desarrollo Organizacional, Carlos Audirac y otros, Ed. Trillas, México, 1999, cap. 3 pp. 30-41	169- 175
	2.- Estructuras paralelas de aprendizaje, Gerasa R. Bushe, A.B. Shani, Ed. Addison Wesley, caps 1 y 7, pp. 1-15 y 143-160	176- 189
III. Metodología y estrategias de intervención organizacional.	1.- Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total, Thomas H. Berry, Ed. McGraw Hill, Colombia, 1992, caps. 2 (pp. 35-41), y 4 (pp. 64-99)	190- 206
	2.- Naturaleza y bases de la estructura organizacional	207- 251
	2.- Desarrollo Organizacional Faria Mello pp. 115-183 (Capítulos 6-7) LIMUSA 1994	252- 274

INDICE DE EJERCICIOS DEL SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL 1

TEMA	EJERCICIO	Pág.
I. Teoría, Naturaleza, Componentes, Características, Fundamentos y Aplicación del D.O.	1	1
	2	5
	3	7
	4	8
II. El especialista en D.O. y su quehacer como agente de cambio y/o consultor de procesos.	5	12
	6	14
III. Los Procesos Humanos en la Organización y modelos de Diagnóstico.	7	20
	8	23
	9	36
	10	52
	11	62
IV. Metodología de Intervención para Procesos Humanos.	12	68
	13	73
	14	93
V.- Análisis de casos mexicanos y diseño de proyectos aplicados a organizaciones	15	100

INDICE DE EJERCICIOS DEL SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL 2

TEMA	EJERCICIO	Pág.
I. Enfoques de Planeación Estratégica de las organizaciones y el D.O.	1	120
II. Modelos Organizacionales y Modelos de Diagnóstico; clasificación de modelos.	2	138
	3	157
	4	164
III. Metodología y estrategias de intervención organizacional.	5	173
	6	175
	7	176
IV. Diseño de proyectos de D.O.	8	177
	9	196
V. Revisión y análisis de Casos aplicados	9	196

CONCLUSIONES

En este apartado, se muestran las pruebas estadísticas que se le hicieron a la población estudiada.

De acuerdo con Hernández Sampieri, después de haber concebido la idea de la investigación, plantear el problema, elaborar el marco teórico, haber establecido la hipótesis, seleccionar la muestra y haber hecho la recolección de los datos; nuestro siguiente paso es analizar éstos, por lo mismo hay que seleccionar en primer lugar las pruebas estadísticas que se le van a aplicar a los datos, y luego hacer el análisis para después presentar las conclusiones.

“Una vez que los datos se han codificado, transferido a una matriz y guardado en un archivo, el investigador puede proceder a analizarlos.

En la actualidad el análisis de los datos se lleva a cabo por computadora. Ya nadie lo hace de forma manual, especialmente si hay un volumen de datos considerable”¹.

En un primer momento, se analizaron los cuestionarios obtenidos dividiéndolos en dos partes: la primera parte se constituye por alumnos que sí realizaron ejercicios didácticos para reforzar este proceso, por lo que contestaron todo el cuestionario. Para el segundo grupo se incluyeron los alumnos que no realizaron ejercicios que apoyaran el proceso de enseñanza – aprendizaje, por lo que del cuestionario anexo, sólo contestaron las primeras cinco preguntas. Y los resultados son:

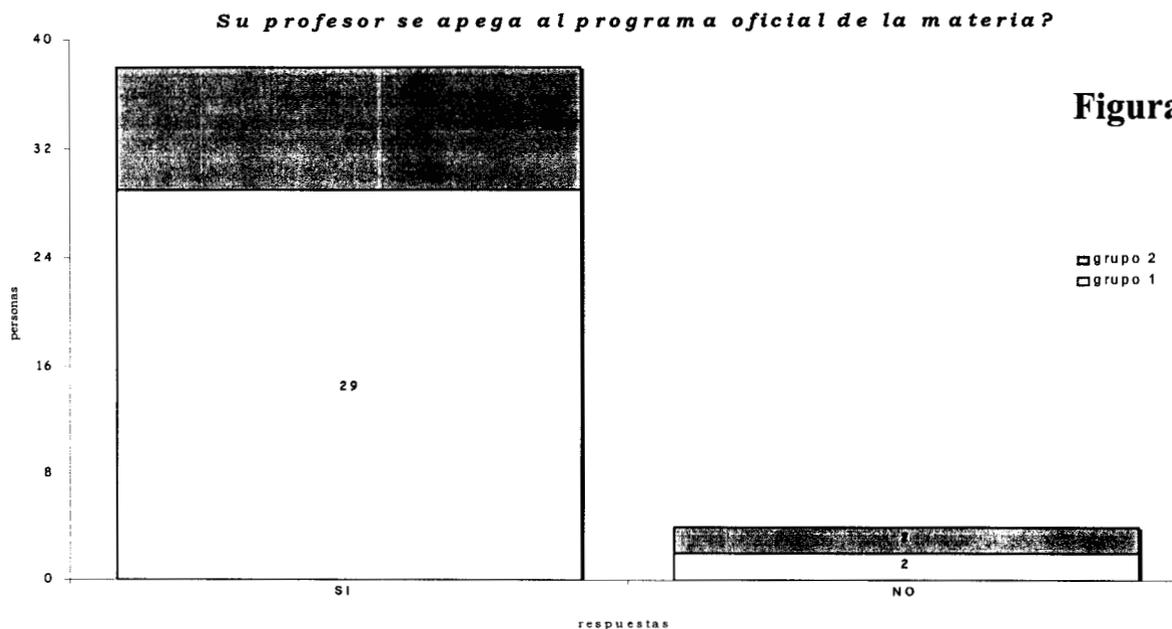
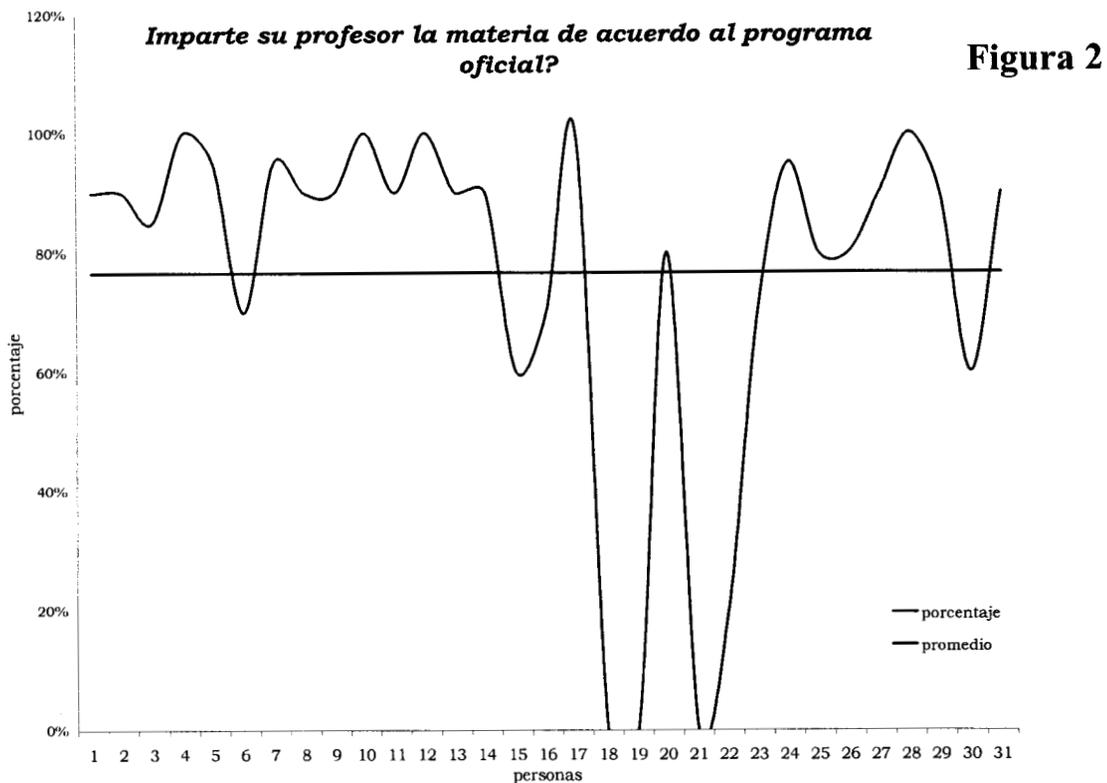


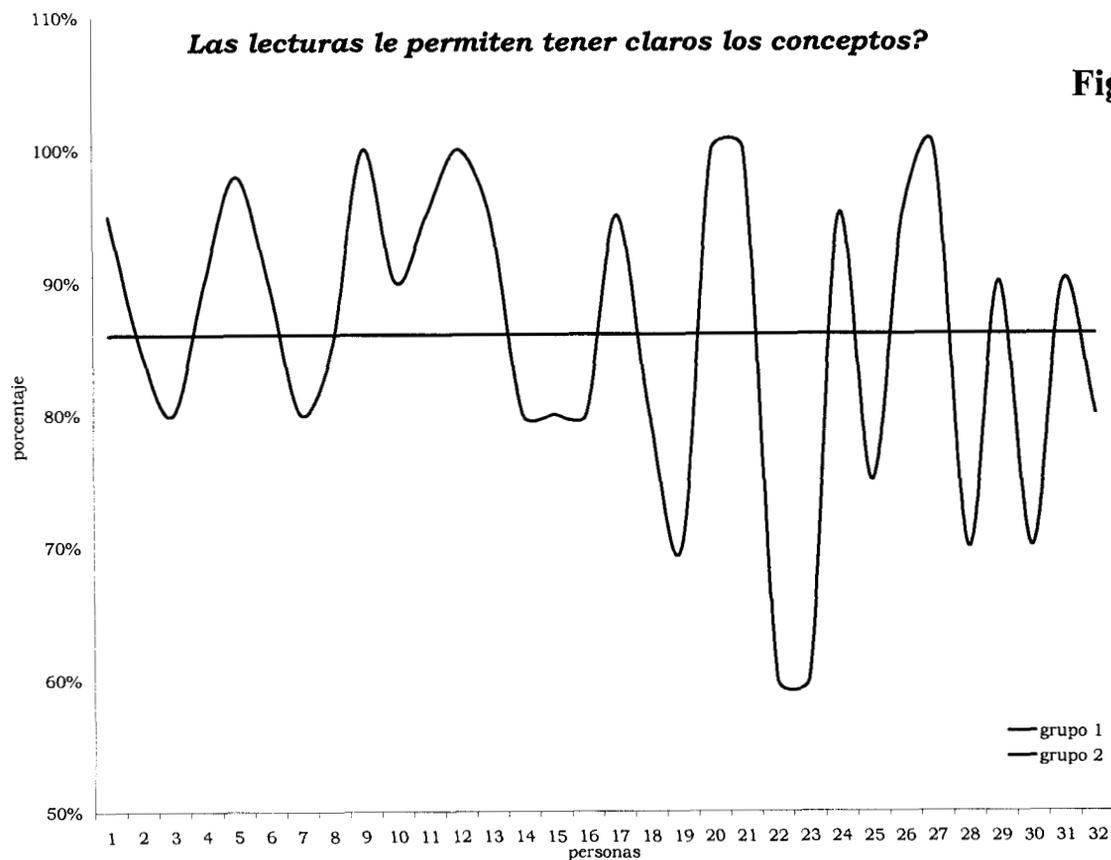
Figura 1

Si observamos esta figura (figura 1), veremos que están muy cercanos los porcentajes de las dos poblaciones que consideran que el profesor que les impartió los cursos de D.O. se apegó al programa oficial de estudio de la materia. Cuando se les pidió determinar el porcentaje en el que ellos creían que se apegaban al programa, los alumnos que realizaron ejercicios determinaron que fue en promedio el 84.48% con una desviación estándar de más o de menos 16.81%; mientras que los alumnos que no realizaron ejercicios prácticos determinaron que fue en promedio el 85.62% con una desviación estándar de más o de menos 21.93%. lo podemos ver más claramente en la figura 2.



Para la segunda pregunta: ¿Las lecturas asignadas a cada uno de los temas del programa de estudios de DO 1 y 2 le permiten definir y tener claros los conceptos? , se tiene que en el primer grupo e 100% de los alumnos contestó afirmativamente, y en el porcentaje en el que se los permitía cayó en promedio en 86%, con una desviación estándar de más o de menos 11.61%. Mientras que para el segundo grupo el 81.81% contestó afirmativamente en un porcentaje percibido del 81.25% y una desviación estándar de más o de menos 15.36%. Lo vemos en la figura 3 la gráfica de este promedio percibido, junto con su promedio.

¹ Hernández Sampieri, et al., Metodología de la investigación, 2° Ed., México, Ed. McGrawHill, 1998, pp. 342



Mientras que en la pregunta 3, los resultados son los siguientes:

En el primer grupo, el 71.87% dice no tener problemas para conseguir las lecturas principalmente porque su profesor les facilita las lecturas asignadas a la clase correspondiente, o las ubica en alguna fotocopiadora que presta sus servicios en las afueras de la Universidad. Para el segundo grupo, el porcentaje es muy parecido, es el 90.9%. el resto de los alumnos que menciona no tener problemas para conseguir las lecturas correspondientes. Los alumnos que sí dicen tener problemas, mencionan entre las causas probables la ausencia de tales libros en la biblioteca o librería por ser algunos de antigua edición; o no se encuentran en la fotocopiadora, o se encuentran revueltas y desacomodadas en su folder respectivo.

A la pregunta de si les gustaría contar con una antología de las lecturas asignadas para estas materias contestaron en el primer grupo 25 personas (correspondientes al 78.12%) que sí les gustaría contar con dicha antología; sin embargo, siete personas (el 21.81%) dijeron que no y escribió –uno de ellos- que el profesor con quién cursó no siguió el plan de estudios oficial, y siendo así sería un gasto innecesario; o sería problemático traer tal libro a la universidad todas las clases, en tanto que si ya están en la fotocopiadora ya sería inútil conseguirla.

Para la pregunta 5: ¿considera que al disponer de esta antología, mejoraría su aprendizaje de DO?, los resultados fueron (y podemos ver la tabla 1):

<i>Mejoraría su aprendizaje de D.O. con la antología</i>			
<i>Grupo 1</i>		<i>Grupo 2</i>	
respuestas	porcentaje	respuestas	porcentaje
2	0%	1	95%
2	0%	1	100%
1	90%	1	90%
1	90%	1	65%
1	95%	1	70%
1	57%	1	50%
1	89%	1	85%
2	0%	1	30%
1	20%	1	50%
1	20%	1	40%
1	40%	1	30%
1	70%		
1	50%		
2	0%		
2	0%		
1	60%		
1	60%		
1	50%		
1	70%		
1	80%		
2	0%		
1	90%		
1	30%		
1	70%		
2	0%		
1	50%		
1	99%		
2	0%		
1	100%		
2	0%		
1	80%		
2	0%		

1 = si
2 = no

Tabla 1

El 68.75% del primer grupo mencionó que sí, daban de razón que se tendría material didáctico para estudiar y para desarrollarse en el trabajo, así como la ordenación y fácil

acceso a las lecturas; y diez personas dijeron que no, argumentando en general que sería lo mismo que tener las lecturas en fotocopias, o que por la misma velocidad con que cambia el ámbito gerencial, se deben actualizar los temas vistos en estas materias, y con una antología no podría hacerse esa actualización; otro de los argumentos en contra fue la utilización por parte del profesor de diferente temario, es cierto que 'el profesor sigue el programa de la materia, pero no es el mismo temario que utiliza otro profesor, por ejemplo del otro turno', y sin esa uniformidad, la antología viene siendo un gasto innecesario para alguien que cursa la materia con un profesor que no utiliza el mismo programa; curiosamente regresamos a la pregunta 1 y observamos que un porcentaje bastante alto menciona que su profesor sí cumple con el programa oficial de la materia, y de acuerdo con algunas preguntas y comentarios de los alumnos cuestionados, mencionaron que sus profesores de los cursos que ellos llevaron tenían diferentes temarios 'oficiales' comparados con otros alumnos que también comentaban que el temario que ellos llevaban era el 'oficial'. El 100% del segundo grupo mencionó que sí mejoraría su aprendizaje con la antología. De los dos grupos, la media se ubica cerca del 60%, siendo diferente para cada uno de ellos su desviación estándar (para el primer grupo fue del 24.74%, y para el segundo se ubicó en el 27.17%).

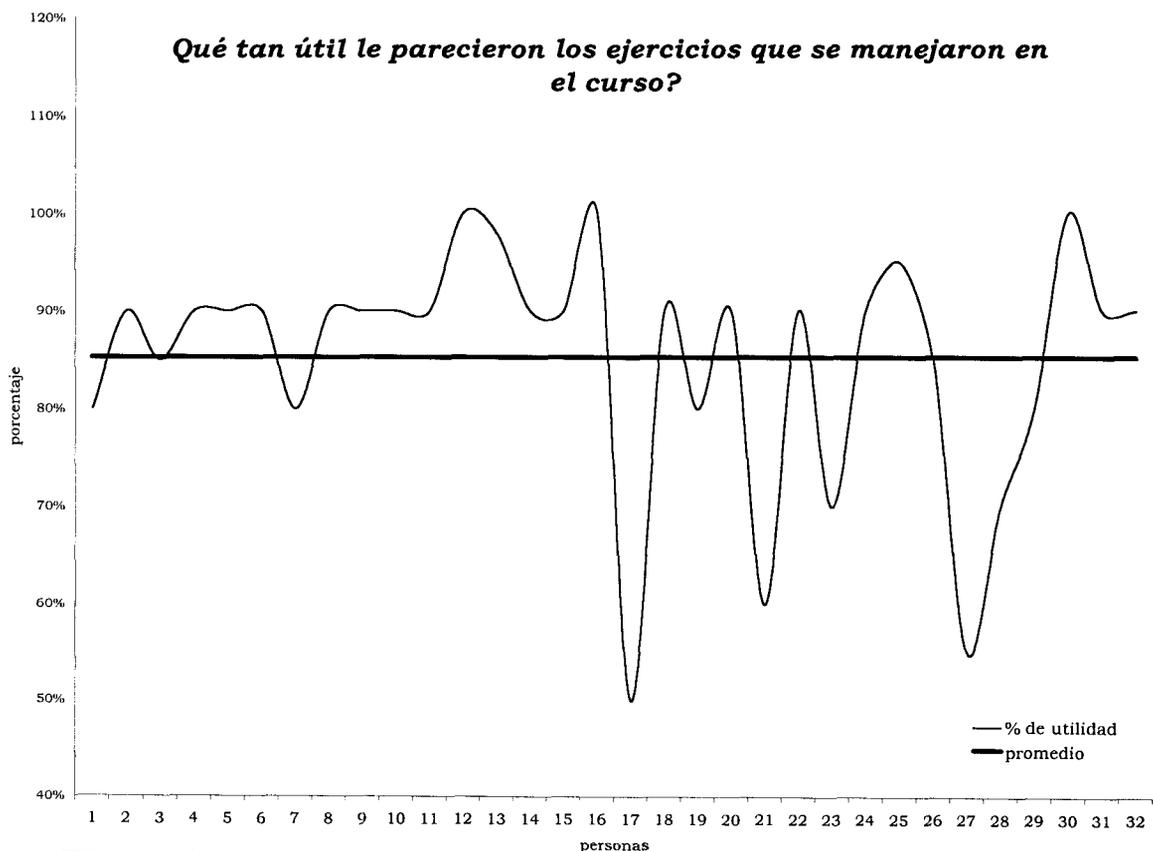
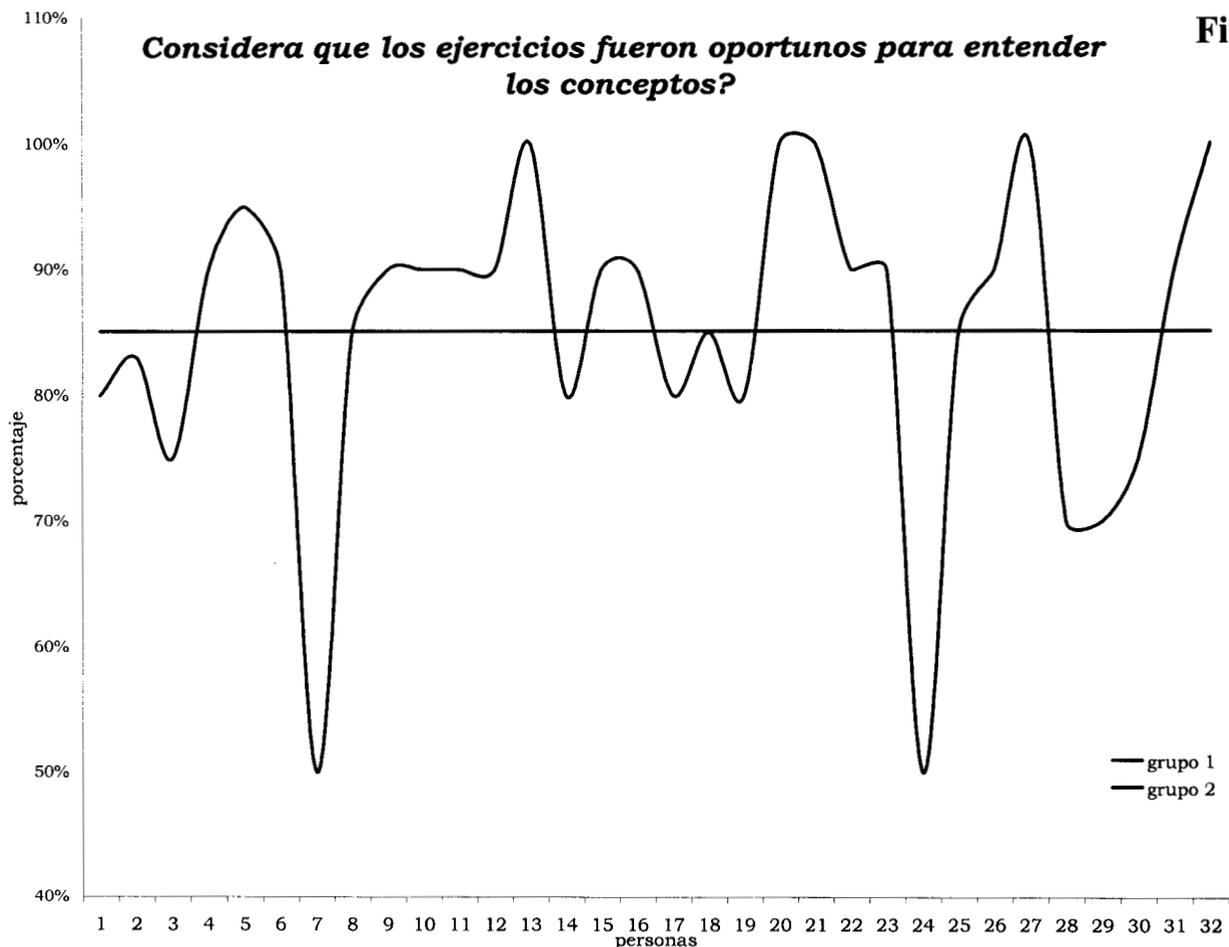


Figura 4

Siguiendo con el análisis de las preguntas tenemos que:

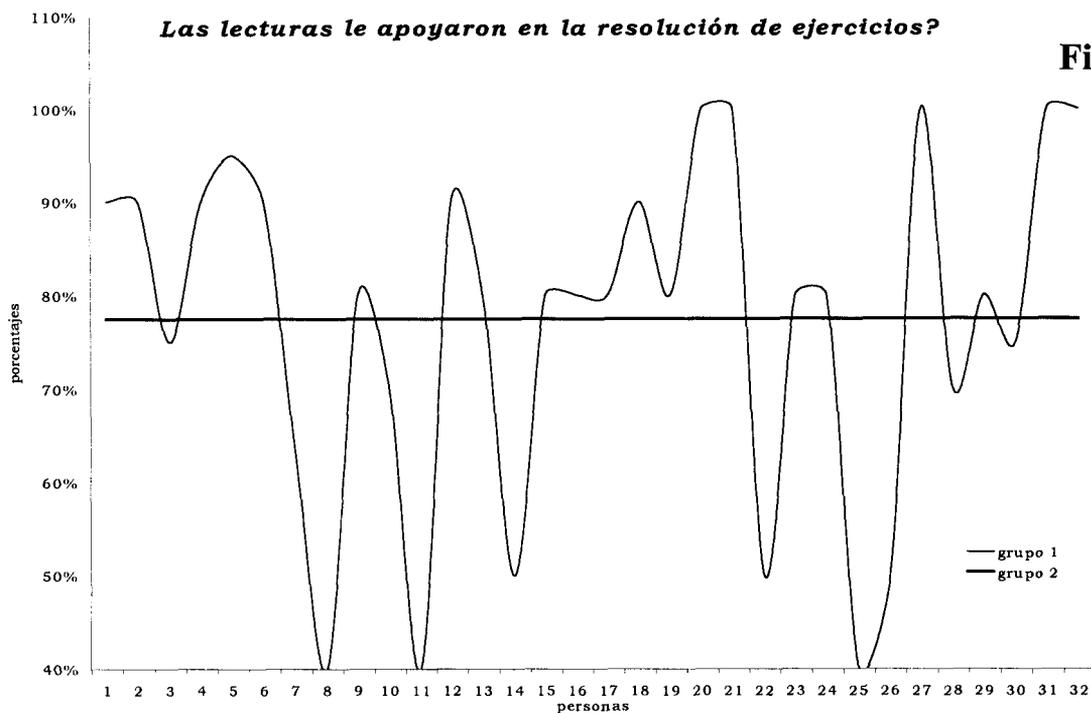
Para el segundo bloque de preguntas, que solamente contestó el primer grupo de alumnos, se tiene que en la pregunta 6 (figura 4), sobre la utilidad, en porcentajes, de los ejercicios que se utilizaron en el curso fue en promedio del 85.25%, tendiendo una desviación estándar del 12.23%, aunque también había casos aislados que calificaban la utilidad de los ejercicios desde un 50% hasta los que los calificaban con el 100%.

Con la pregunta número 8: ¿Considera que los casos asignados a cada tema fueron oportunos para el mismo?, se tiene que el 31 personas (correspondientes en porcentaje al 96.87%) dijeron que sí dado que ‘todas las lecturas tenían una relación directa con los ejercicios y se leían antes de cada ejercicio’, y porque ‘relacionan más con la organización y con el individuo, con la familia, y con la universidad, así como con el trabajo. El porcentaje con el que se considera la percepción fue en promedio del 86.22%, siendo su desviación estándar del 10.73%. (ver figura 5)



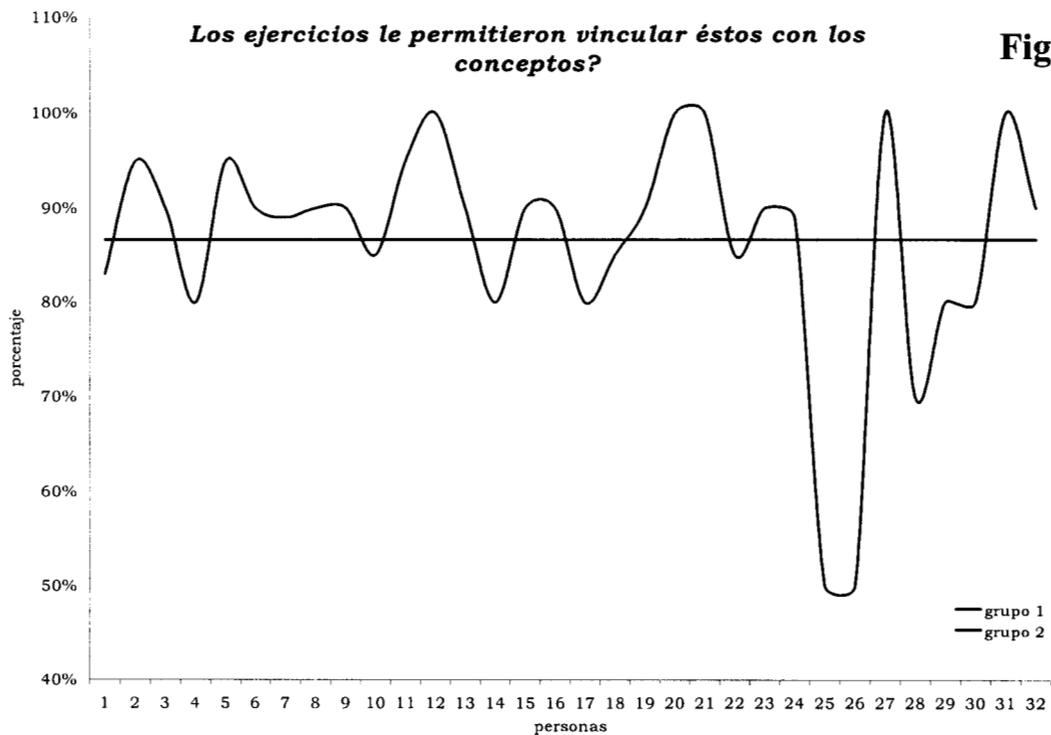
Analizando la pregunta número 9, el 93.75% de los alumnos consideró que las lecturas sí apoyaron lo suficiente para la resolución de los ejercicios (y lo podemos observar más claramente en la figura 6); y la mínima parte (dos personas con un porcentaje del 6.25%)

consideró que no ayudaban en algo estas lecturas. Del porcentaje que opinó afirmativamente, su nivel de significancia quedó en un 80.21%, y con una desviación estándar de más o de menos 16.79%.



Al igual que en la pregunta 8, los alumnos contestaron en un mismo porcentaje la pregunta número 10; es decir, 31 personas contestaron afirmativamente al hecho de que los ejercicios le permitieron vincular las lecturas con la práctica y así entender el concepto teórico. Y solamente una persona contestó negativamente. Los porcentajes en los cuales quedaron vinculados estos ejercicios con la teoría fueron de 87.77% como promedio, y $\pm 10\%$ de desviación estándar, con una sola persona que contestó con un 50% de apoyo (ver figura 7).

La pregunta 11 finalmente fue contestada en términos parecidos a la pregunta 9; esto es, 30 personas contestaron afirmativamente (equivalentes al 93.75%), y 2 personas (con el 6.25%) contestaron en forma negativa a la pregunta de la percepción acerca de que los ejercicios le proporcionan una idea apegada al como funcionan en la realidad las empresas. El porcentaje en el que contestaron que eran apegados a la realidad organizacional quedó en promedio en 76.33% (ver figura 8), una mediana del 85% y una moda del 50%. La desviación estándar que ocurrió en esta pregunta fue de $\pm 21.21\%$, con un mínimo de 30% y una máxima calificación del 100%.



Concluyendo, si observamos el coeficiente de correlación de Pearson aplicado a las respuestas de la pregunta 1 y pregunta 5, veremos que es débilmente negativa, y se interpreta que si el profesor no se apega al programa oficial para impartir su materia, difícilmente se mejoraría el aprendizaje del alumno con la antología; mientras que el valor calculado de la 't' de Student fue de .7734 para dos colas con un intervalo de confianza del 95% y 31 grados de libertad ($n - 1$), y la 't' de tablas fue de 1.6973. De acuerdo con lo establecido en estadística, el valor 't' calculado es menor a los valores de la tabla. Se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula:

No existe la necesidad de utilización de la antología de lecturas ya que no contribuirá a la efectividad del proceso de enseñanza – aprendizaje y no favorecerán el logro, por parte de los alumnos, de los objetivos considerados en los planes de estudio de los cursos 1 y 2 de Seminario de Desarrollo Organizacional, impartidos en la UAM Iztapalapa.

Con la variante de que se puede aceptar la hipótesis de investigación siempre y cuando se uniforme el temario utilizado por los profesores para la enseñanza – aprendizaje de los alumnos.

Por otro lado, se concluye de acuerdo a los resultados estadísticos mencionados, que sí es de utilidad el uso del cuadernillo de ejercicios, y por ende, sí contribuyen éstos al proceso de enseñanza y aprendizaje de los objetivos planteados en el plan de estudio de los dos cursos de Seminario de Desarrollo Organizacional.

pregunta	1		2		3		4		5		6		8		9		10		11		
	si	no	%	n/c																	
cuestionario	1																				
a01	1		0.9		1		0.95		1		0.8		1		0.83		1		0.83		1
a02	1		0.9		1		0.85		1		0.9		1		0.83		1		0.95		1
a03	1		0.85		1		0.8		1		0.85		1		0.75		1		0.9		1
a04	1		1		1		0.9		1		0.9		1		0.9		1		0.8		1
a05	1		0.95		1		0.98		1		0.95		1		0.95		1		0.95		1
a06	1		0.7		1		0.9		1		0.57		1		0.9		1		0.9		1
a07	1		0.95		1		0.8		1		0.89		1		0.5		1		0.89		1
a08	1		0.9		1		0.85		1		0.9		1		0.85		1		0.9		1
a09	1		0.9		1		1		1		0.2		1		0.9		1		0.8		1
a10	1		1		1		0.9		1		0.2		1		0.9		1		0.85		1
a11	1		0.9		1		0.95		1		0.4		1		0.9		1		0.95		1
a12	1		1		1		1		1		0.7		1		0.9		1		1		1
a13	1		0.9		1		0.95		1		0.5		1		0.8		1		0.9		1
a14	1		0.9		1		0.8		1		0.9		1		0.8		1		0.8		1
a15	1		0.6		1		0.8		1		0.9		1		0.9		1		0.9		1
a16	1		0.7		1		0.8		1		0.6		1		0.8		1		0.8		1
a17	1		1		1		0.95		1		0.6		1		0.8		1		0.8		1
a18	1		0		1		0.8		1		0.5		1		0.85		1		0.85		1
a19	1		0		1		0.7		1		0.7		1		0.8		1		0.9		1
a20	1		0.8		1		1		1		0.8		1		0.8		1		1		1
a21	0		0		1		1		1		0.6		1		1		1		1		1
a22	1		0.2		1		0.6		1		0.9		1		0.9		1		0.85		1
a23	1		0.7		1		0.6		1		0.3		1		0.9		1		0.9		1
a24	1		0.95		1		0.95		1		0.7		1		0.5		1		0.89		1
a25	1		0.8		1		0.75		1		0.95		1		0.85		1		0.5		1
a26	1		0.8		1		0.95		1		0.5		1		0.9		1		0.5		1
a27	1		0.9		1		1		1		0.99		1		1		1		1		1
a28	1		1		1		0.7		1		0.7		1		0.7		1		0.7		1
a29	1		0.9		1		0.9		1		1		1		0.7		1		0.8		1
a30	1		0.6		1		0.7		1		1		1		0.75		1		0.8		1
a31	1		0.9		1		0.9		1		0.8		1		0.9		1		1		1
a32	1		0.9		1		0.8		1		0.9		1		1		1		0.9		1

frecuencias	29	2	32	1	32	0	32	0	32	9	23	25	7	22	10	22	32	31	1	32	30	2	32	31	1	32	30	2	32	
total	64				32				32		32		32		32				32		32			32		32		32		32
Frec. Relativ	0.453	0.031		0.016	0.5	0			0.86	0.141	0.359	0.391	0.109	0.344	0.156			0.484	0.016		0.469	0.031		0.484	0.016		0.469	0.031		
promedio			0.766						0.852							0.664	0.853		0.851		0.841			0.774		0.866		0.756		
Media			#####						0.852							0.606	0.842		0.841		0.841			0.748		0.856		0.723		
Moda									0.8							0.9	0.9		0.9		0.9			0.8		0.9		0.5		
Mediana									0.9							0.7	0.9		0.9		0.9			0.8		0.9		0.825		
Desv. Estándar									0.297							0.248	0.122		0.124		0.124			0.185		0.12		0.211		
Mínimo									0							0.2	0.5		0.5		0.5			0.4		0.5		0.3		
Máximo									1							1	1		1		1			1		1		1		
Asimetría									-1.88							-0.44	-1.52		-1.41		-1.41			-0.8		-1.81		-0.5		
curtosis									2.518							-0.79	2.073		2.448		2.448			-0.27		4.068		-1.16		

pregunta	1		2		3		4		5		
	si	no									
cuestionario											
b01	1		1			1	1		1		0.95
b02		1		1			1		1		1
b03	1			1			1		1		0.9
b04	1		1			1	1		1		0.65
b05	1		1			1	1		1		
b06	1		1			1	1		1		
b07	1			1			1		1		0.5
b08		1				1	1		1		0.85
b09	1		1			1	1		1		0.3
b10	1		1			1	1		1		0.5
b11	1		1		1		1		1		0.4
											0.3

frecuencias	9	2	9	2	1	10	11	0	11	0
total	11		11		11		11		11	
porcentaje	0.818	0.182	0.818	0.182	0.091	0.909	1	0	1	0
promedio			0.856				0.813			0.55

Media	0.833	0.796
Moda	1	0.8
Mediana	1	0.8
Desv. Estándar	0.219	0.154
Mínimo	0.4	0.5
Máximo	1	1
Asimetría	-1.65	-0.77
curtosis	1.687	1.256
		0.579
		0.5
		0.575
		0.272
		0.3
		1
		0.106
		-1.8

Resultados de la tabulación con todas las preguntas respondidas

pregunta cuestionario	1		n/c	2		3		4		5		6
	si	no		si	no	si	no	si	no	si	no	
frecuencias total	29	2	1	0	0	9	23	25	7	22	10	
porcentaje	0.90625	0.0625	0.03125			0.28125	0.71875	0.78125	0.21875	0.6875	0.3125	
promedio			0.84482759			0.8603125						0.66336366

pregunta cuestionario	8		%	9		10		11		
	si	no		si	no	si	no	si	no	
frecuencias total	31	1		2	1	30	2	30	2	
porcentaje	0.96875	0.03125		0.0625	0.03125	0.96875	0.03125	0.9375	0.0625	
promedio			0.86225806			0.80285714				0.87774194

pregunta cuestionario	1		n/c	2		3		4		5		
	si	no		si	no	si	no	si	no	si	no	
frecuencias total	9	2	0	9	2	1	10	11	0	11	0	
porcentaje	0.81818182	0.18181818		0.81818182	0.18181818	0.09090909	0.90909091	1	0	1	0	
promedio			0.85625			0.8125						0.55

Resultados de la tabulación con solamente las primeras 5 preguntas respondidas

pregunta cuestionario	1		n/c	2		3		4		5		
	si	no		si	no	si	no	si	no	si	no	
frecuencias total	9	2	0	9	2	1	10	11	0	11	0	
porcentaje	0.81818182	0.18181818		0.81818182	0.18181818	0.09090909	0.90909091	1	0	1	0	
promedio			0.85625			0.8125						0.55

CONCEPTUACIÓN DEL D.O.

1. TERMINOLOGIA

El desarrollo de las organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de *Desarrollo Organizacional* o *Desarrollo de la Organización* (esta última es, además, la expresión inicial - "Organization Development" - en su origen, como se verá en el capítulo 2, en el artículo sobre su Representación Histórica), comúnmente conocida por la sigla *D. O.*

Antes de definir la D.O., se presentará algunos aspectos básicos para comprender del concepto de Desarrollo Organizacional.

2. LA ORGANIZACION COMO SISTEMA

Sistema significa, según Bertalanffy, un conjunto de "elementos en interacción". Para Fagen, según French y Bell (1973, pág. 74), "un conjunto de objetos junto con las relaciones entre los mismos, y además las relaciones entre sus atributos". Johnson, Kast y Rosenzweig (1963) consideran sistema como "un todo complejo y organizado: una reunión o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo y unitario" Lievegoed (1973) ve en "sistema" el significado de "coherencia entre varios elementos" (página 24).

O sea, sistema es, por definición "un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan". Son por tanto, inherentes al concepto de sistema (1) interdependencia entre las parte, (2) interacción entre ellas, y (3) globalidad de la forma.

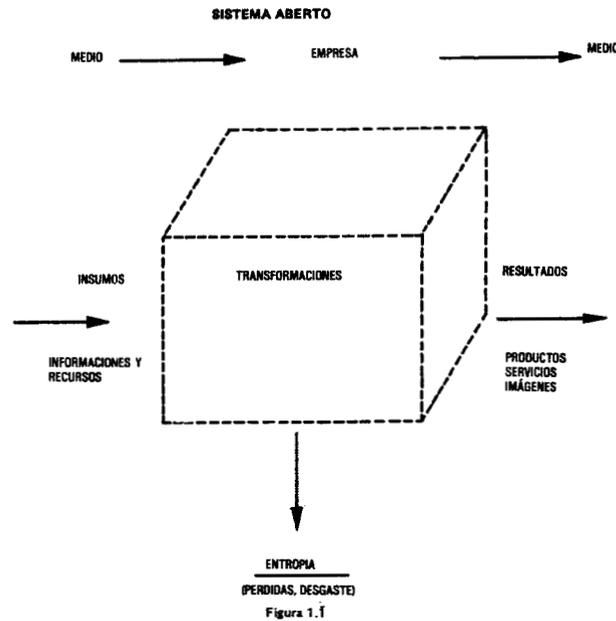
Así, una persona, un grupo, un departamento dentro de una organización, una empresa, una comunidad, un país -son sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integradamente.

Todo sistema orgánico se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una *función o finalidad*. Las características de esta función y el papel de cada órgano componente, para la realización de la finalidad del sistema, determina el tipo, grado y complejidad de la interdependencia entre las partes y entre las partes y el todo.

Sé puede considerar varios tipos de sistemas y utilizarlos como *modelos* para entender o explicar el funcionamiento de las organizaciones, como se muestra en el cuadro siguiente:

<i>Tipos de sistemas</i>	<i>Aspectos Importantes como Modelo de Organización</i>
MECÁNICO	<ul style="list-style-type: none">- atrición, desgaste en los puntos de contacto entre las piezas o de enlace entre las partes.- necesidades de lubricación y reajuste de recuperación o sustitución de piezas.
FISICO	<ul style="list-style-type: none">- existencia de un campo de fuerza- situación de equilibrio estable o inestable- relaciones de causa/efecto
TERMODINÁMICO	<ul style="list-style-type: none">- entropía: pérdidas, disipación de energía
DIALÉCTICO	<ul style="list-style-type: none">- modificaciones por proceso dialéctico: tesis X antítesis = síntesis (actual X ideal = posible)
CIBERNETICO	<ul style="list-style-type: none">- "lazos" de retroinformación o retroalimentación- proceso y mecanismo de retroinformación- mecanismo de control de acciones- corrección de desviaciones
ABIERTO	<ul style="list-style-type: none">- abertura para el medio externo- influencia que recibe del medio- transacciones o intercambios con el medio
ORGÁNICO	<ul style="list-style-type: none">- Interdependencia funcional entre los órganos- principio de la homeóstasis, necesidad de restablecer un nivel de equilibrio- tendencia al envejecimiento o muerte- autodirección- mecanismos reguladores (glándulas, etc.)- creación de reservas (gordura)- nivel mínimo y máximo de tensión y de estimulación- necesidades de supervivencia- concepto de salud orgánica
SOCIOTÉCNICO	<ul style="list-style-type: none">- componentes tecnológicos y componentes humanos o sociales
COMPLEJO	<ul style="list-style-type: none">- interdependencia e interacción- causalidad múltiple- contingencia y cierto grado de indeterminación

Las empresas funcionan como sistemas *abiertos*; o mejor aún, *son sistemas abiertos* (figura 1.1)

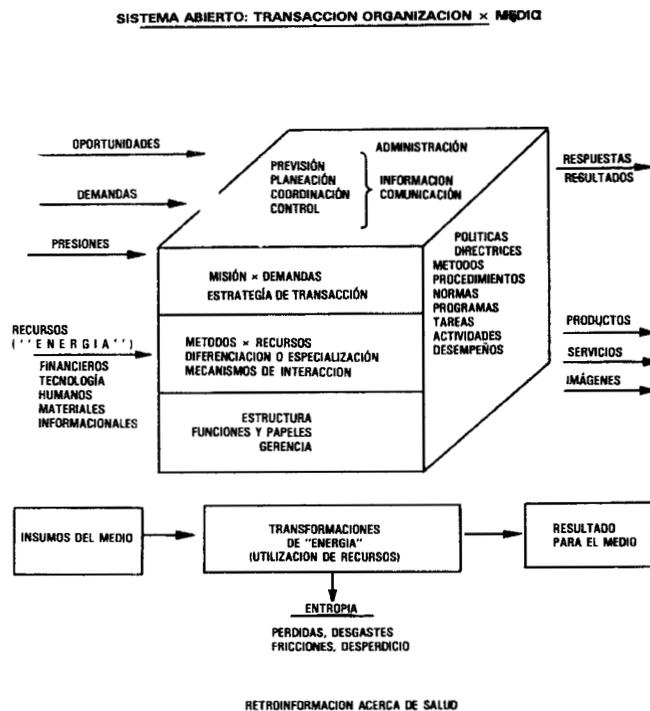


El esquema de arriba es válido tanto para las empresas como para personas, grupos, familias, unidades o subsistemas, dentro de organizaciones, comunidades y naciones.

En el caso de las organizaciones, la *transacción con el medio externo*, a través de la cadena insumos-transformaciones-resultado está representado de un modo más detallado en el esquema de la figura 1.2

En la figura 1.2 se muestran algunos aspectos fundamentales del modelo de sistema *abierto*, para explicar el funcionamiento de las organizaciones:

a) los tipos usuales de insumos del medio externo: demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos (financieros, tecnológicos, humanos, materiales energéticos, informaciones).



- b) las transformaciones, caracterizadas como procesos de administración o uso de los diversos recursos necesarios a la empresa:
- c) los resultados para el medio exterior: respuestas o resultados, productos, servicios, imágenes:
- d) la entropía, pérdidas, desgastes, fricciones y desperdicios que ocurren durante los procesos de uso o transferencia de los recursos:

Como dicen Katz y Kahn (1970), "la teoría del sistema abierto le da énfasis a la relación íntima entre la estructura social y el medio que la apoya porque sin insumos continuados la estructura se desmoronaría en breve. De aquí que se encuentre una base crítica para identificar sistemas sociales, a través de sus relaciones con las fuentes de energía para su manutención. Y el esfuerzo y motivación de los seres humanos constituyen la principal fuente de conservación de casi todas las estructuras sociales". Y no solamente la función de conservación de aspectos que no son ni sociológicos ni económicos, sino también de variables sociopsicológicas, de comportamientos a nivel individual, de grupos y entre grupos. La función de "procesamiento o transformación" de insumos de producción, para que proporcione los resultados deseados, se ejerce también a través de las actividades de personas organizadas con ese fin. Se está de nuevo en el plano sociopsicológico o de comportamiento humano.

Se ampliará un poco la visión de las organizaciones como sistemas sociales. La analogía con los sistemas biológicos resulta insuficiente para comprender los sistemas sociales, en ciertos aspectos. Las estructuras biológicas están muy limitadas en su amplitud, están sometidas inexorablemente a ciertas leyes y constancias físicas y fisiológicas. No sucede lo mismo con las estructuras sociales. Mientras que éstas existan en un mundo material, sus componentes físicos (equipos, recursos materiales, instalaciones, etc.) no se hallan en interacción o transacción natural y espontánea entre sí. El sistema social, aunque limitado hasta cierto punto por el subsistema físico correspondiente, se sobrepone a éste, El sistema social es una "estructuración de eventos o acontecimientos, y no de partes físicas y, por tanto, no posee estructura a parte de su funcionamiento", como dice Allport, según la cita de Katz y Kahn (1970). La organización es una red de relaciones entre personas. La empresa vista o concebida como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimientos (sistema técnico) es nada más que una "maqueta"; sólo las personas pueden infundirle vida, haciendo funcionar el sistema técnico.

De la combinación del concepto de sistema *sociotécnico abierto*, que puede representarse según el esquema de la figura 1.3.

Los dos grandes subsistemas, *TÉCNICO-ADMINISTRATIVO* y *PSICO-SOCIAL*, se caracterizan por las diferencias que tomen los diferentes aspectos que se puedan considerar, como se muestra en la figura 1.4.

El sistema abierto de una empresa debe ser siempre considerado como formando parte de un contexto más amplio que la envuelve y que siempre está ligado con ella: el sistema *total* de la empresa (como se muestra en la figura 1.5) de contornos cambiantes, poco nítidos y casi intangibles. Pero no por eso son menos relevantes. Y quizá, por eso mismo, esto es, por ser difíciles de apreciar o constatar directamente, de importancia crucial para la supervivencia y eficacia de la empresa.

Todo sistema se compone de órganos interdependientes que al ser compuestos de partes también interdependientes, son considerados del mismo modo como sistemas en sí, o sea, como subsistemas del sistema mayor. Así, por ejemplo, el gran sistema del cuerpo humano contiene varios sistemas menores o subsistemas, tales como: el circulatorio, respiratorio, nervioso, digestivo, renal.

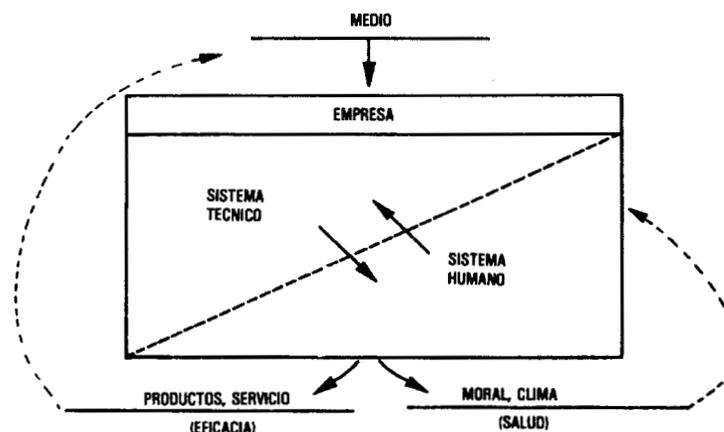


Figura 1.3

ASPECTOS	SUBSISTEMA TÉCNICO ADMINISTRATIVO	SUBSISTEMA PSICOSOCIAL
PREOCUPACION	EFICACIA	SALUD
META	OPTIMIZACIÓN DE RESULTADOS	VITALIDAD
BASE	TAREAS NORMAS	CLIMA; PROCESO DINÁMICO
ESTRUCTURA	FUNCIONES (DEBERES)	PAPELES (EXPECTATIVAS MUTUAS)
"CONTRATO"	LEGAL/FORMAL	PSICOLOGICO/INFORMAL
FACTORES	TECNICOS; ESTRUCTURALES	PSICOLOGICOS; SOCIALES
CIENCIAS	TECNOLOGICAS; ECONOMIA; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS, MATERIALES Y FINANCIEROS	PSICOLOGIA; SOCIOLOGIA; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
VARIABLES	PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD, HOMBRE/HORA, EFICIENCIA, GANANCIA, RENDIMIENTO, INVERSION, PÉRDIDAS, DEL MERCADO, PROCEDIMIENTOS, INFORMACIONES	CREENCIAS, VALORES, OPINIONES, MOTIVACION, MORAL, COMUNICACIÓN, LIDERAZGO, PODER, INFLUENCIA, CREATIVIDAD, RELACIONES HUMANA, PROCESO DE DECISION, CONFLICTOS

Figura 1.4

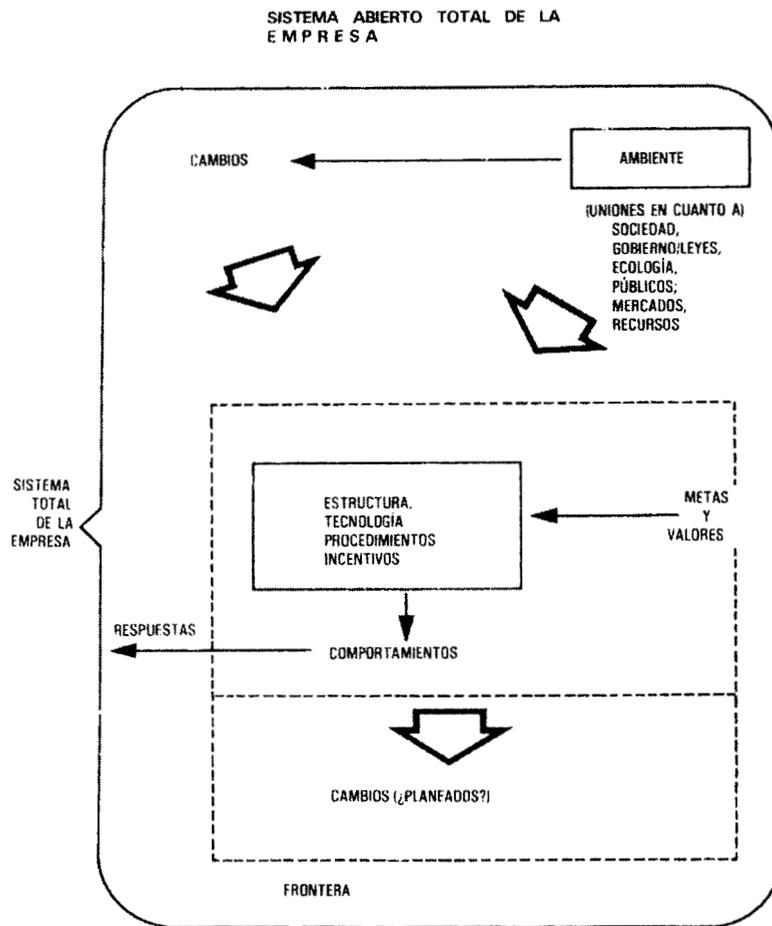


Figura 1.5

De igual manera se puede considerar las organizaciones como compuestas por sistemas menores, subsistemas, mini sistemas y micro sistemas. Esto se puede comprender y ver, a partir del esquema usual de una estructura en divisiones, departamentos, etc. (figura 1.6).

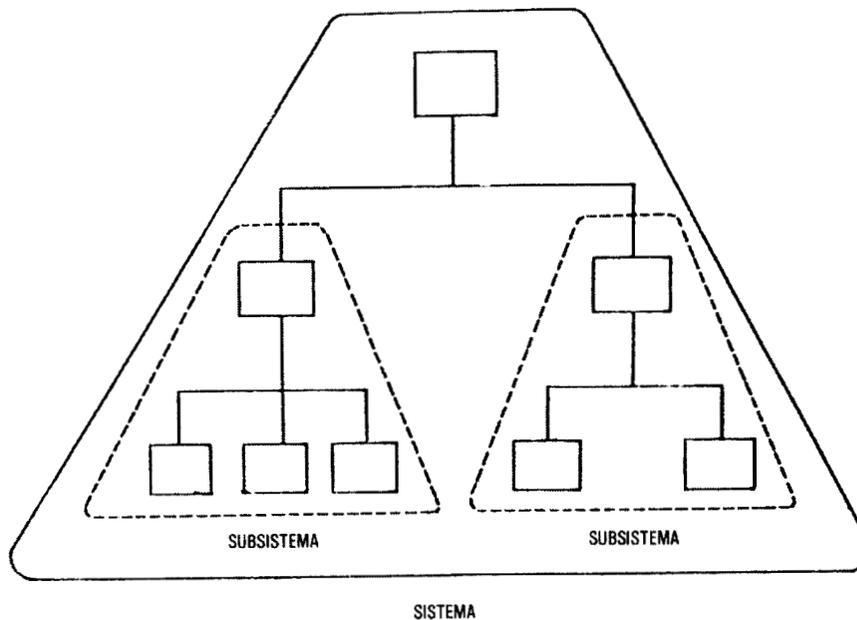


Figura 1.6

Otra manera de ver y entender una organización, compuesta de sistema menores, o subsistemas, es la presentada por French y Bell (1973) conforme a la figura 1.7.

Katz y Kahn (1970) consideran la existencia de 5 subsistemas básicos: 1) subsistemas de *producción*, que tiende a hacer que el trabajo se realice. Abarcan el procesamiento y/o la transformación de energía, materiales e informaciones, 2) subsistemas de *apoyo o frontera*, que efectúan transacciones con el medio externo, en la búsqueda, por ejemplo, de insumos, en la disposición del sistema; 3) subsistemas de *mantención*, para vincular las personas a sus papeles funcionales. Incluyen los procesos de reclutamiento, selección, adoctrinamiento, motivación, recompensas, sanciones. Funcionan para mantener la estructura de los comportamientos interdependientes necesarios para la consecución de las tareas; 4) subsistemas de *adaptación*, que informan respecto a los cambios organizacionales. Incluyen los procesos de búsqueda del producto, búsqueda del mercado, planes a largo plazo, investigación del desarrollo; y 5) subsistemas *generales*, para la dirección, coordinación y control de los demás subsistemas y sus actividades. Incluyen procesos que cruzan vertical, horizontal y diagonalmente la estructura. Se trata del ejercicio de la función *administración*, que existe en todos los niveles del sistema.

Donald Kingdon (1973) presenta un modelo sociotécnico de D.O. centrado en:

a) 3 sistemas básicos:

GERENCIAL - que abarca aspectos como: estructura de solución de problemas y toma de decisiones, mecanismos de información y comunicación, centralización y descentralización de autoridades, y los elementos clásicos de la administración: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

TECNICO - que incluye las variables tecnológicas, la organización de sus procesos correspondientes y las subsecuentes operaciones.

SOCIAL - que abarca las dimensiones relativas al comportamiento individual y de grupo, o social, ya sea bajo el aspecto interno (motivaciones, intereses, expectativas, percepciones, emociones, etc.) ya sea bajo el aspecto externo (acciones, reacciones y omisiones).

PRINCIPALES SUSSISTEMAS Y SUS DIMENSIONES

Subsistema de FRONTERA EXTERNA

Presiones, demandas, expectativas.
 Recursos humanos, tecnológicos, materiales, financieros
 Economía, mercados
 Sistema institucional, político, social

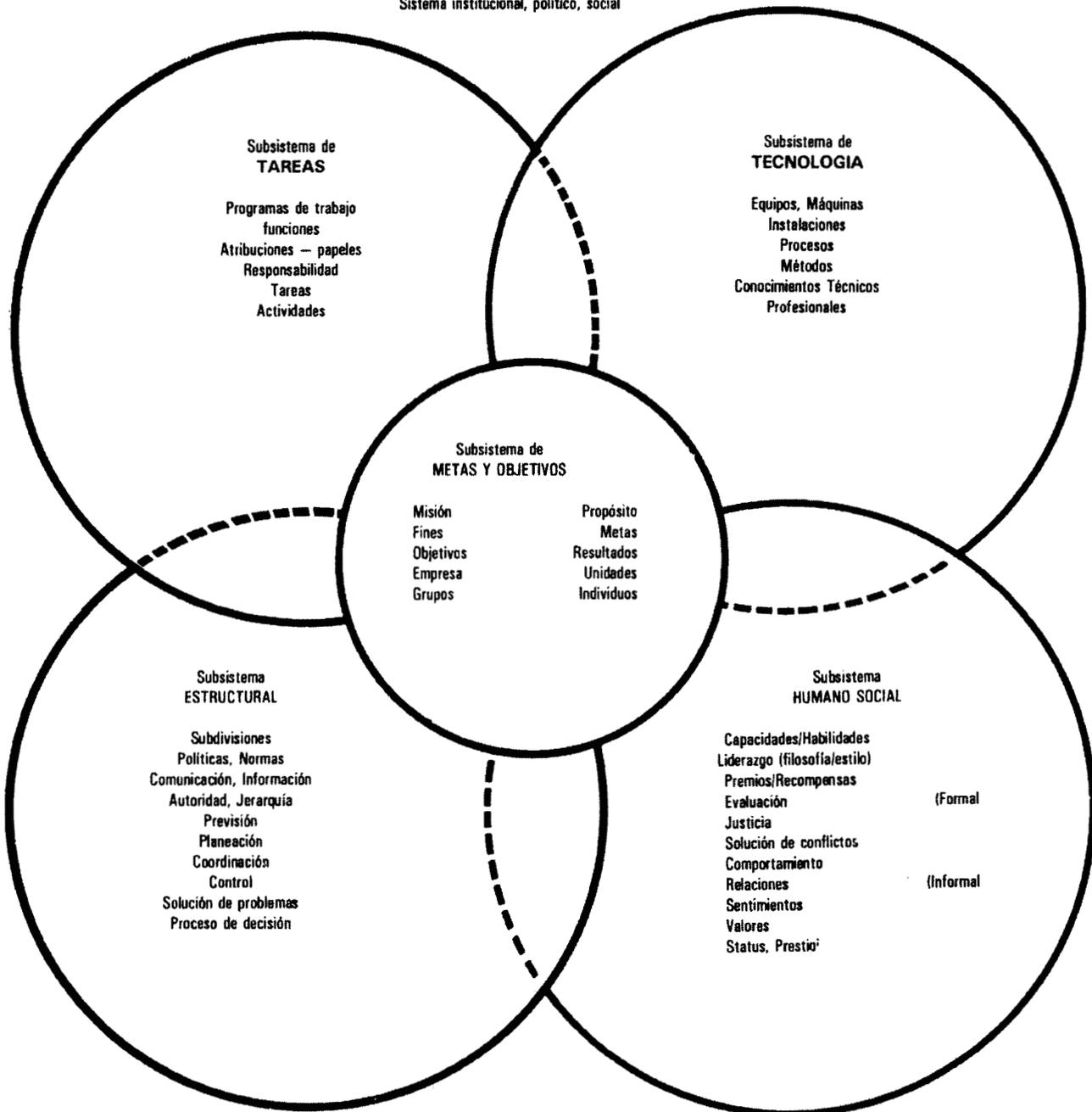
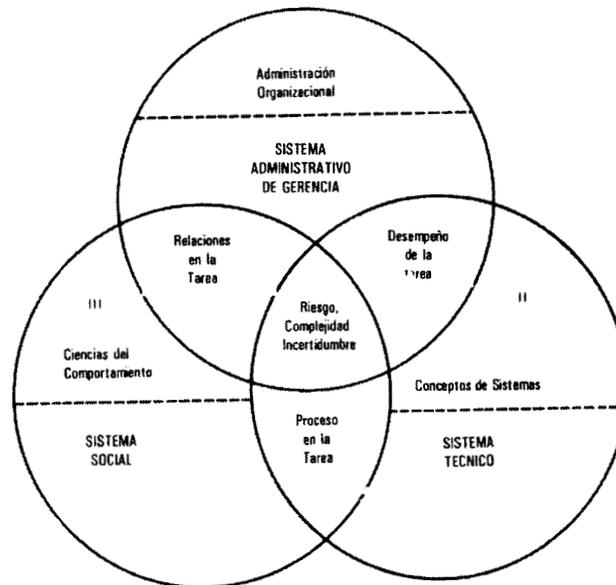


Figura 1.7

b) 3 "interfases de separación" entre esos sistemas, a nivel de Tarea:

- Desempeño o Resultados de la Tarea
- Proceso en la Tarea
- Re/aciones en la Tarea

La concepción de Kingdon se puede mostrar en forma gráfica simplificada (figura 1.8).



MODELO SOCIO TECNICO DE D.D.
(D. Kingdon)

Figura 1.8

Ya Lievegoed en su excelente obra (1973), considera que el sistema empresa posee tres grandes subsistemas: ECONOMICO, TECNICO Y SOCIAL. Le da así el debido relieve a la dimensión económica de las empresas sociales, esencial a la creación, supervivencia y permanencia de la institución.

3. LA TRANSACCION ENTRE EL INDIVIDUO Y LA EMPRESA

Ya se vio que las organizaciones tienen dos grandes subsistemas:

- el *Técnico-Administrativo*, del que forman parte los factores de metas u objetivos, economía y finanzas, estructuras formales de organización, procesos administrativos (previsión, planeación organización, gerencia coordinación, control), cargos, tareas, informaciones, políticas, normas y directrices;
- el Psico-Social o de *Comportamiento Humano*, que incluye dimensiones tales como necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas, percepciones, sentimientos y emociones, expectativas, relaciones personales, moral, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura (creencias, valores, normas informales), etc.

La mayor parte del subsistema Técnico-Administrativo se constituye en la parte visible del "iceberg" organizacional, mientras que el subsistema Humano-Social sería la parte *invisible* (mayor) del "iceberg", como se muestra en el esquema de la figura 1.9.

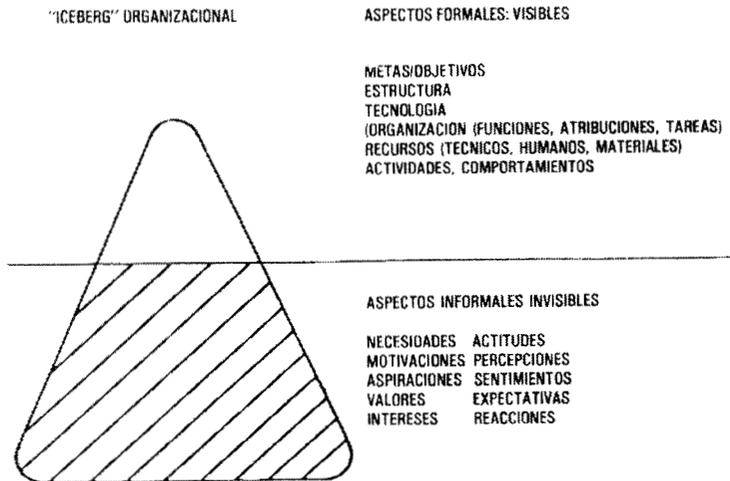


Figura 1.9

El hecho de ser "invisibles", esto es, menos palpables y más inmateriales ha contribuido para que los factores humanos, de comportamiento, psicológicos y sociológicos hayan sido por lo general despreciados. El administrador tradicional, sin preparación básica y sistematizada, "formado" solamente en dura práctica de crear una empresa como ejecutivo, la hace sobrevivir y prosperar económicamente: o "desarrollado" día a día en forma simplista (aunque no simple) en las actividades industriales o comerciales -este administrador tradicional tiende a considerar los aspectos psicológicos y de comportamiento como secundarios o irrelevantes, y casi siempre como incómodos.

Pero es el individuo con su psicología, su personalidad, sus variables de comportamiento, el realizador de las tareas organizacionales, el accionador de los equipos, el ejecutor de las intenciones tecnológicas.

Es de la transacción *individuo x empresa*, y de la transacción *sistema humano x sistema técnico*, que resultan y dependen los mismos bajo la forma de productos o servicios que se valoran según parámetros de producción y productividad, según conceptos de eficiencia y eficacia. Ventas, prestación de servicios, ganancias, recuperación de inversiones, flujo de ejecutivo, participación en el mercado, satisfacción del público o del consumidor, etc. todo es función de los factores de comportamiento, todo es función de la transacción de los empleadores (inclusive los ejecutivos) con la empresa en que trabajan.

La transacción individuo-empresa se muestra en la figura 1.10

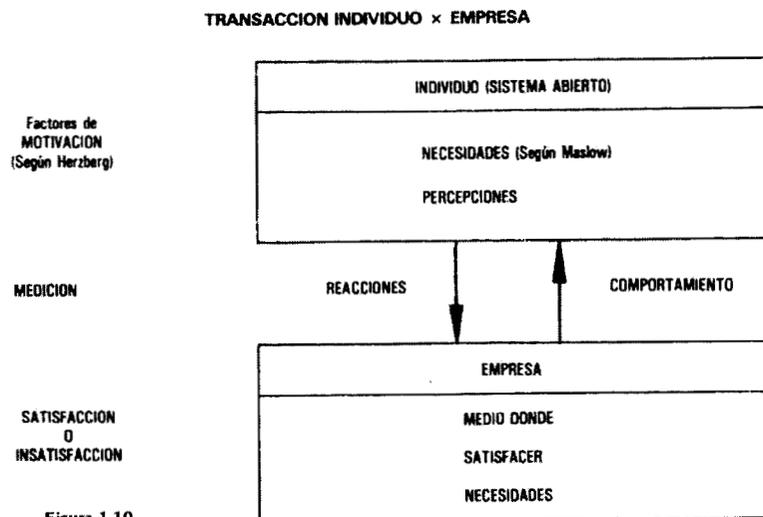


Figura 1.10

En la figura 1.11 se presenta un contenido más detallado de este esquema simplificado.

El *desempeño* de cada individuo -resultado de su comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas, actividades o "inactividades"- depende de un *proceso de mediación o regulación* entre él y la empresa. La empresa está colocada como el medio donde el individuo satisface o no sus necesidades. Y es de esa satisfacción o insatisfacción de necesidades que dependerá su motivación en la tarea, su dedicación al trabajo, su productividad, eficiencia y eficacia.

El proceso de mediación o regulación implica percepciones, sentimientos; reacciones emocionales, relaciones, expectativas de satisfacción o insatisfacción de necesidades, que acaban por realizarse, como si constituyesen un contrato "*normal*" o *psicológico de trabajo*, entre cada individuo y la empresa.

Se puede considerar a los individuos y los grupos dentro de la organización, y ésta dentro de la comunidad en la cual está insertada, como un conjunto de sistemas *concéntricos abiertos* (figura 1.12).

Del individuo a la sociedad y viceversa, de la persona al pueblo, se pasa por círculos de *intermediación sucesiva*: es una visión de encadenamientos concéntricos, desde el microsistema abierto individuo persona, hasta el macrosistema abierto de las comunidades nacionales.

En el esquema anterior, los semicírculos superiores representan la organización *formal*, mientras que los inferiores muestran la organización *informal*. Los círculos concéntricos presentan un modelo de *repercusiones organizacionales*, por efecto de ondas circulares, por vibraciones centrífugas o centrípetas, que se transmiten de subsistema a subsistema.

4. EFICACIA Y SALUD

Se mencionó a Eficacia y Salud como dos criterios básicos y decisivos para evaluar el éxito de una empresa, para indicar su condición de estado *óptimo*.

Lo que Blake y Mouton denominan "excelencia organizacional" se traduciría por la consecución de patrones altos de eficacia y salud. Pero, en fin qué son la eficacia y la salud organizacional?

Primero se examinará el concepto de *Eficacia*. El término eficacia "ha sido sometido a usos numerosos y contradictorios", como dicen Katz y Kahn (1970, pág. 197). Es bien conocida la distinción hecha por Peter Drucker (1973) entre eficiencia y eficacia: *eficiencia* significa hacer mejor todas las cosas que se tienen que hacer, mientras que *eficacia* implica el hacer bien ciertas cosas. La eficiencia se preocupa del esfuerzo en todas las áreas de actividad. La eficacia se ocupa del 10 al 15% de las actividades que se producen del 80 al 90% de los resultados. El otro 85 al 90% de las actividades solamente constituyen del 10 al 20% de los resultados: además de eso, por más eficientes que sean tales actividades no eficaces solamente producen costos.

La eficacia se mide por una relación entre resultados realmente avanzados frente a los objetivos o metas establecidos para el aprovechamiento de los recursos de la empresa (recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos e informáticos). Katz y Kahn (1970, página 193) definen la eficacia como "la extensión en que se maximizan todas las formas de rendimiento para la organización. Esto se determina por una combinación de la eficiencia de la organización como un sistema y el éxito en obtener condiciones ventajosas o insumos que se necesitan. También se distingue la eficacia en los sentidos de corta y de larga duración. Los distintivos de la eficacia a larga duración, se identifican como almacenamiento, crecimiento, supervivencia y control del medio. Etzioni (1964) considera la eficacia como el grado en que la organización realiza sus objetivos.

Además, según Katz y Kahn (1970, capítulo 6), la eficacia organizacional tiene varios componentes, a saber:

- a) la eficiencia (criterio interno), cociente del resultado de energía (la producción) sobre el insumo de energía (el costo). Se entiende aquí "energía" en un sentido más amplio y comprende la energía propiamente dicha (vapor, electricidad, etc.) y otras formas, tales como dinero, mano de obra, materiales, información.
- b) diversos tipos de "ventajas" obtenidas por medio de transacciones con el medio (criterio externo), ganancia, participación del mercado, crecimiento, retorno de inversiones, rentabilidad; que resulten en aumento del poder de supervivencia y de control sobre el medio externo.

El otro referencial de excelencia u optimización organizacional es el concepto, menos conocido y más reciente, de la *Salud* de las instituciones. El criterio de salud tiene como origen la noción de salud de los organismos vivos.

Fordyce y Weil (1971) recuerdan que "el ser humano saludable es independiente, afirmativo, optimista, responsable, nada fácil de sorprender, sensible y adaptable a cambios. Se sugiere que la organización saludable muestra las mismas cualidades". Y publican en su libro una excelente lista comparativa entre las características de las organizaciones saludables y no saludables, (página 11-14), que se incluye, con algunas adaptaciones, al final de este capítulo.

SISTEMAS ABIERTOS CONCENTRICOS

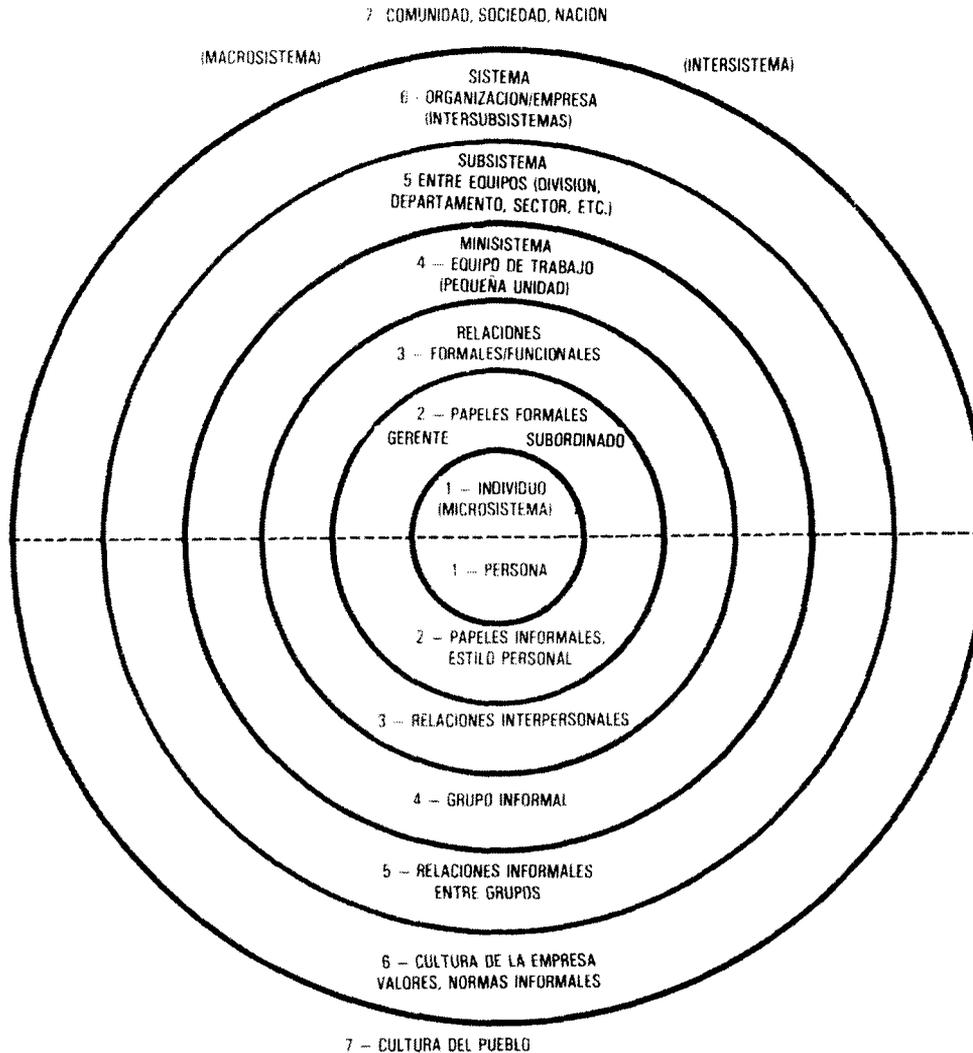


Figura 1.12

Para Bennis (1966, página 41), son los procesos dinámicos de solución de problemas los que proporcionan la base para delimitar las dimensiones críticas de la salud de las empresas. Schein (1965) acepta los tres criterios propuestos por Warren Bennis:

1 - *Adaptabilidad* - "habilidad para resolver problemas y para oponerse con flexibilidad a modificaciones en las demandas ambientales".

2- *Sentido de Identidad* - "conocimiento y comprensión, por parte de la organización, sobre lo que ella misma es, cuáles son sus metas, y lo que debe hacer".

3- *Capacidad para percibir la realidad* - "habilidad para procurar conocer, percibir con exactitud e interpretar correctamente las condiciones reales del medio externo e interno, principalmente las relevantes para el funcionamiento de la organización.

Y a estos tres añade Shein un cuarto parámetro, a saber:

4 - *Estado de Integración* - "grado de armonía e integración entre las subpartes de la organización total, de tal manera que no funcione con fines diferentes o no convergentes". Uno de los tipos de integración esencial es el que se debe obtener de entre las metas de la organización y las necesidades de los individuos que en la misma trabajan, como subraya Schein.

Para mí los requisitos de salud son los mismos que para el desarrollo y renovación de los sistemas abiertos (personas, grupos, familias, empresas, comunidades, sociedades):

a *Identidad*: quiénes somos, cómo éramos, cómo estamos, cómo nos sentimos, lo que hacemos, cómo lo hacemos.

b *Orientación*: para qué existimos, lo que queremos, de dónde venimos, donde estamos, para donde queremos ir.

c *Sensibilidad realista*. percibir lo que está aconteciendo dentro y alrededor de nosotros; sensibilidad para percibir modificaciones internas y externas, identificar tendencias.

d *Creatividad*: capacidad de crear, innovar, imaginar realísticamente, buscar soluciones, improvisar adecuadamente, modificar (se), renovar (se).

e *Flexibilidad*: capacidad de modificar (sin esfuerzo excesivo) actitudes, `comportamientos, actividades, tareas, estructuras, métodos, objetivos, etc.

f *Integración*: armonía, balance, coordinación y convergencia o la sintonía entre las metas de la organización y las necesidades de los individuos que trabajan en la misma, entre las actividades de las diferentes partes del sistema, y entre las partes y el todo.

g *Reserva de Energía* : existencia de reservas de recursos energéticos dentro del sistema, o si no la capacidad de obtener, con un mínimo de probabilidad y rapidez, recursos energéticos fuera del sistema.

Se ve la relación entre eficacia y salud en las organizaciones como la que se muestra en los esquemas de las figuras 1.13 y 1.14, incluyendo los lazos de retroalimentación que constituyen la esencia del desarrollo de la organización.

Esta concepción muestra a las variables dependientes (efecto) de la *salud* actuando como variables intervinientes (intermediarias o condicionantes) en la obtención de la *salud y eficacia*.

5. DEFINICION DEL D.O.

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es en esencia una definición.

Se tiene que Beckhard (1969) define el D.O. como "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento"

Para Bennis (1969), el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".

Ya Blake y Mouton (1969) visualizaron al D.O. como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su D.O. -GRID (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

A su vez, Gordon Lippitt (1969) caracteriza el D.O. como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos" Según Hornstein, Burke y sus coeditores (1971), el D.O. "es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

En otro texto, Burke y Hornstein (1972) conceptúan al D.O. como "un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa:

a) de un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen; y ,

b) de un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios días día".

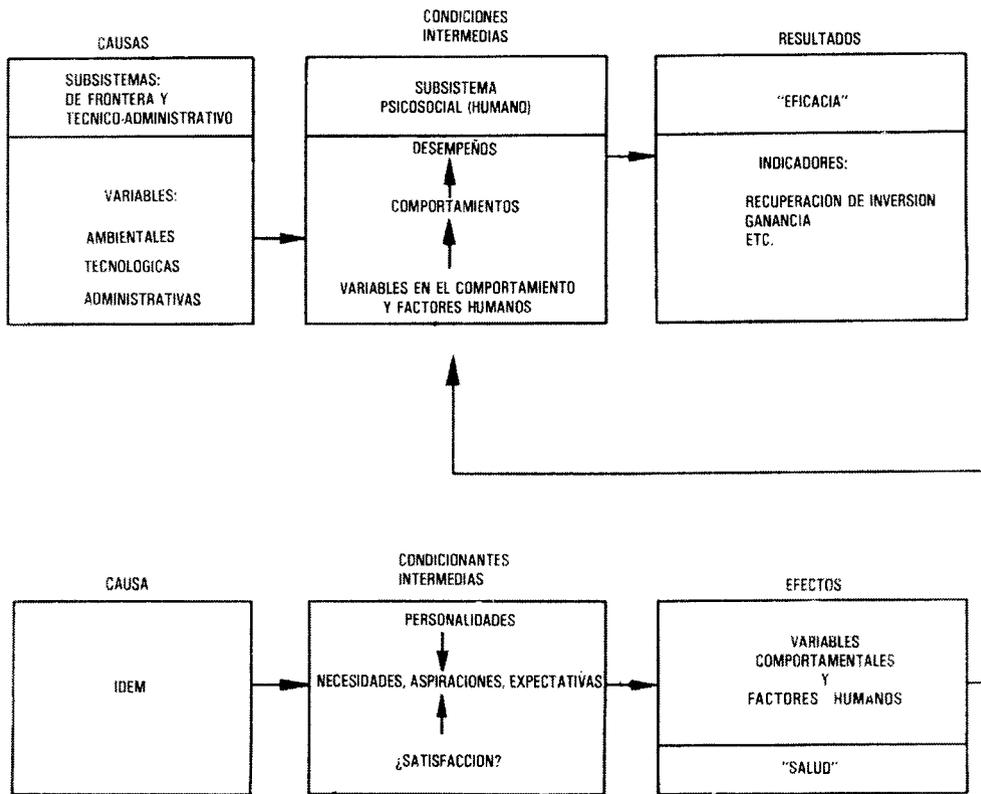
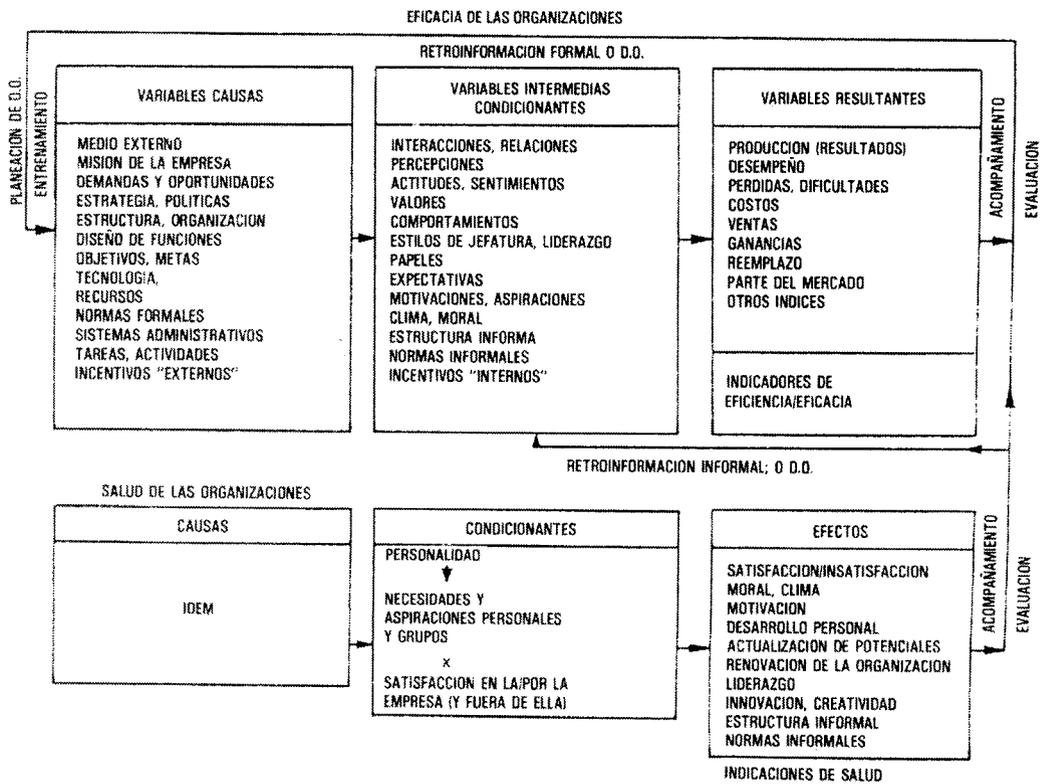


Figura 1.13



Friedlander y Brown (1974, página 314) presentan al D.O. como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas (por ejemplo estilos, valores, capacidades). en tecnologías (por ejemplo mayor simplicidad o complejidad) y en procesos y estructuras organizacionales (por ejemplo relaciones, papeles)". De acuerdo con Schmuck y Miles (1971, página 92) el D.O. "se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión.

Buscando lo esencial como definición, considero que "el D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados": Obsérvese que esta definición no incluye conceptos operacionales sobre "cómo realizar el DO", ni opiniones personales procedentes de una filosofía o ideologías laborales. Así, cualesquiera intervenciones o instrumentos para perfeccionar y renovar la organización visualizando al "socio" o al "técnico", o ambos, están en sintonía con esta definición.

6. CONCEPTUACIÓN DEL D.O.

Los conceptos operacionales o la filosofía laboral que me parecen más adecuados para la explicación de la definición anterior, se expresan en la siguiente concepción que contiene inclusive ciertas premisas y valores que reflejan mi opinión personal. Así, entiendo que:

a) el D. O. debe ser ...

... un proceso dinámico, dialéctico y continuo ...

... de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación ...

... utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos...

... para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento ...

... de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

b) el D. O. requiere ...

... visión global de la empresa ...

... enfoque de sistemas abiertos ...

... compatibilización con las condiciones de medio externo ...

... contrato consciente y responsable de los directivos ...

... desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas) ...

... institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

c) el D. O. Implica ...

... valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa) ...

... adaptación, evolución y/o renovación; esto es ...

... cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

d) El D. O. no es (no debe ser) ...

... un curso o capacitación (aunque esto sea frecuentemente necesario) ...

... solución de emergencia para un momento de crisis ...

... sondeo o investigación de opiniones, solamente para información ...

... intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales ...

... iniciativa sin continuidad en el tiempo ...

... una especie de laboratorio en una "isla cultural" aislada ...

... un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables ...

... una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones...

... maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas o grupos ...

... un medio de hacer que todos queden contentos ...

... algo que termine siempre en un "final feliz" ...

... proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos.

DIAGNOSTICO DE LA SALUD ORGANIZACIONAL

utilice la lista que aparece a continuación para verificar el estado de salud (o dolencia) de su organización. Verifique cuántas señales hay de "DOLENCIA" y cuántas de "SALUD".

<i>Señales de DOLENCIA</i>	<i>Señales de SALUD</i>
1. Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.	1. Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos. Hay un flujo contaminante de energía humana canalizada para la consecución de esos objetivos, en los diversos niveles.
2. Las personas observan cosas equivocadas, pero nada hacen a ese respecto, ni se ofrecen como voluntarios para corregirlas. Las fallas y problemas se ocultan o se "suprimen". Se habla de esas dificultades en los pasillos o en la casa, pero nunca directamente con las personas implicadas.	2. Las personas sienten el deseo de hablar de los problemas observados, con la participación de las personas directamente unidas a ellos, porque hallan que las dificultades se deben considerar abiertamente y de frente.
3. Los organigramas y señales de "status" son más importantes que la resolución de problemas. Se prefiere la "draturgia" o la "liturgia" El inconformismo ni es bien visto ni se acepta.	3. Se enfatiza en la resolución práctica de los problemas específicos. Se trabaja sin preocupación con el status/territorio ocupacional (Los símbolos de status o territorio se toman en cuenta cuando son útiles para resolver problemas y a la consecución de objetivos de la organización). Se acepta el inconformismo como algo que puede ser útil y saludable.
4. El control del proceso de decisión está centralizado. Se forman cuellos de botella en los vértices de los embudos jerárquicos.	4. Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia, sentido de la responsabilidad, acceso a la información necesaria, volumen de trabajo, distribución del tiempo y no por el nivel jerárquico.
5. Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Directrices, no se ejecutan como está prescrito órdenes y procedimientos.	5. Se nota el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida.
6. La capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos no se respeta a no ser en el límite estricto de sus funciones.	6. Se toma en consideración la opinión de las personas situadas en los escalones más bajos.
7. Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes.	7. Las necesidades y los sentimientos personales se toman en consideración en el diagnóstico y solución de problemas organizacionales.
8. Los individuos están en rivalidad, cuando es necesaria su colaboración. Son celosas de "su" área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda se considera como signo de debilidad. No se piensa en ofrecer ayuda.	8. La colaboración es espontánea y se acepta de buen agrado. Las personas buscan y reciben ayuda.
9. Cuando hay crisis (en el sentido de haber dificultades), las personas se retraen, o prefieren culparse unas a otras.	9. Cuando hay crisis, las personas se reúnen para trabajar conjuntamente, hasta que desaparezca la crisis.
10. Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas u otras "astucias", de otra manera hay discusiones interminables y sin solución.	10. Los conflictos se- consideran importantes para el proceso de decisión del desarrollo personal. Son administrados de forma eficaz, directa y abierta. La gente dice lo que piensa y siente y desea que todos hagan lo mismo.

<i>Señales de DOLENCIA</i>	<i>Señales de SALUD</i>
11. Es difícil aprender. Se hace en secreto. Las personas no buscan a sus colegas para aprender de ellos. Cada uno aprende totalmente solo, "dando cabezadas", despreciando la experiencia de los demás. Hay poca retroinformación en el desempeño de cada uno, y el que hay no es constructivo. Se juega a "ganar o perder".	11. Se imparte mucha enseñanza durante el trabajo basados en procurar dar, buscar, recibir y utilizar retroinformación constructiva y sugerencias para colaborar, las personas se sienten capaces de progresar y desenvolverse. Se juega a "yo gano y él también gana".
12. Se evita la retroinformación.	12. Es común que la gente se reúna para una crítica conjunta de desempeño y resultados
13. Relaciones contaminadas por el juego de máscaras, fachadas y falsas apariencias. Las personas se sienten mal, no se tienen respeto ni consideración, se temen.	13. Las relaciones son leales: Las personas se tienen consideración mutua y no se sienten solas.
14. Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones. Se sienten estancadas y aburridas, pero se contienen por cuestión de su seguridad. Su comportamiento, (por ejemplo en reuniones) es apagado y dócil: no hay vibración. Solamente muestra entusiasmo fuera del trabajo.	14. Las personas quieren estar "unidas" y se sienten comprometidas, con elevada motivación en su trabajo. Hay entusiasmo y vibración en el aire. El trabajo se considera como algo importante y agradable (¿por qué no?).
15. El jefe es como un padre que ordena hacer las cosas.	15. El liderazgo es flexible, variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de las diferentes situaciones.
16. El jefe controla con rigor los gastos y siempre quiere tener explicaciones al respecto. Casi nunca admite errores ni faltas.	16. Hay un alto grado de confianza en las personas, y un sentimiento general de libertad y de responsabilidad mutua. Las personas generalmente saben lo que es y lo que no es importante para la empresa.
17. Es importante no correr riesgos.	17. Se acepta el riesgo como una condición necesaria para el desarrollo y el cambio.
18. "¡Un error más y está despedido!".	18. "Bien, ¿con este error podremos aprender a mejorar?"
19. El bajo rendimiento se oculta, disfraza o trata arbitrariamente.	19. Se le hace frente al bajo rendimiento, buscando en colaboración una solución al problema.
20. La estructura de la organización, las políticas y procedimientos atropellan o encadenan, a la organización. Las personas se refugian detrás de políticas y procedimientos, y utilizan maniobras dentro de la estructura formal.	20. La estructura de la organización, las políticas y procedimientos se establecen para ayudar a las personas a obtener eficazmente resultados, y para proteger a largo plazo la salud de la organización, y no para alimentar a la burocracia. Por esto, la estructura, políticas y procedimientos se pueden cambiar rápidamente: son flexibles.
21. ¡Tradiciones!	21. Hay un clima de orden, pero también un alto grado de innovación. Se objetan los viejos métodos y muchas veces se sustituyen.
22. Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones.	22. La organización se adapta de manera flexible a las oportunidades o a los cambios externos, porque todas las personas están abiertas, vigilantes y procurando anticiparse al futuro.
23. Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten. "yo nada puedo hacer; que ellos salven el barco".	23. Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas: "es mi responsabilidad o la nuestra salvar nuestro barco".

Adaptado de: Fordyce y Weil, "Managing With People", Addison-Wesley Publ. Co,

Perspectiva del desarrollo organizacional

1. HISTORICO

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del D.O. en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el D.O. nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company (ESSO), EUA. Allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer, esencialmente, el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

En un capítulo especial sobre la Historia del Desarrollo Organizacional, French y Bell (1973) visualizan el origen del D.O. como un aprendizaje embrionario o de gestación:

- I - Con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios con "T-Groups" del NTL, en Bethel, EUA, a partir de 1947 y de ahí hasta el final de esa década y continuando en los años a partir de 1950, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente.
- II - Con los trabajos de "investigación de acción" y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center of Group Dynamics" fundado por Kurt Levin en 1945 en el M.I.T. (EUA) y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Rohald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y nRensis Likert. Es así que, en la Detroit Edison Company, se constituyó una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de "acoplamiento".

French y Bell, en ese mismo texto, enfatizan que el foco en la "organización total", que caracteriza específicamente el esfuerzo del D.O. surgió más concreta y directamente con los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Union Carbide (EUA); y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959, en las refinerías de la Esso Standard Oil, también en los EUA. McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento en grupos (método de laboratorio) a las organizaciones complejas.

Estos mismos autores añaden además que el esfuerzo del D.O. propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Freedman Hospital en Washington, D.C. (EUA).

Considero que, además:

- a) de los trabajos de psicología aplicada ala organización, a partir de las investigaciones de Hawthorne,
- b) de la aplicación de la metodología de laboratorio (T-groups y Adiestramiento de Sensibilidad), de la que fue el NTL Institute for Applied Behavioral Science (NTL significa National Training Laboratory) la gran creadora y alimentadora.
- c) de la aplicación de la metodología de "investigacion de acción " y retroinformación por medio del estudio y la investigación, el surgimiento y proceso del nuevo arte del D.O., se vieron influenciados, también, por conocimientos o actividades en otras áreas, a saber:
- d) teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kurt Lewin.
- e) conceptos sobre sistemas sociotécnicos, con los trabajos iniciados por los ingleses Emery, Rice, Sofer, Trist, etc., agrupados principalmente en el Tavistock Institute de Londres.
- f) psicología organizacional, cuyos principales contribuyentes fueron quizá A. Maslow, C. Argyris, K. Lewin, D. McGregor, R. Likert, F. Herzberg, G. Homans, E. Jaques, E. Mayo, F. Roethlisberger, W. Dickison, V. Vroom, W. Whyte, A. Zalesnick, G. Allport, H. Thelen, D. Katz, R. Kahn, A. Tannenbaum, McClelland. W. Reddin, etc.
- g) desarrollo de las ciencias socio-administrativas, con Max Weber Durkheim, Etzioni, Blay, Gullick, Drucker, J. G. Miller, Urwick, Simon, March, Merton, Selznick, Kepnere Tregoe, D. Humble, Ansoff, Koontz. O'Donnell, W. Nexman, Litterer, A Chandler, A. Sloan, etc.

En cuanto a la expresión original "Organization Development" (O.D.) y su equivalente "Organizational Development", ambas traducidas en Brasil como Desarrollo Organizacional (D.O.), no se sabe en realidad quién la acuñó y cuándo French y Bell aclaran que la paternidad terminológica corresponde quizá a Blake, Shepard y Mouton y que la expresión debe haber nacido entre 1956 y 1959. Chris Argyris publicó en 1960, en la Yale University Press, un trabajo con el título de "Organization Development".

Expresiones equivalentes como "Cambio de organización", "Cambio de Organización planeado", "Mejoría organizacional", "Efectividad Organizacional" y "Renovación de la organización"; se han utilizado más o menos sinónimamente, aunque con menos frecuencia y aceptación.

En Brasil, dentro de la conceptualización caracterizada en el capítulo inicial, los trabajos sobre el D.O. tuvieron como precursores a Pierre Weil, Fernando Achilles, Paulo Moura, Sergio Foguel, Fela Moscovici, Leonel Caraciki, Edela Lamer y Francisco Pedro P. Souza, según lo que se ha podido constatar.

2. ¿HAY NOVEDADES EN EL D.O.?

Es relativamente frecuente que algunos ejecutivos digan (después de haber leído u oído hablar sobre conceptos del D.O., de su flexible metodología y sobre su ecléctica instrumentación) que "el D.O. no tiene novedades". Que sería solamente "vino viejo en garrafa nueva" o, a lo más, etiqueta nueva para la misma garrafa con el mismo contenido.

Ahora bien, el D.O. no es una ciencia nueva, pues no se apoya predominantemente en descubrimientos o invenciones recientes. Aunque se basa en muchas cosas que ya se encontraban en el caudal de las ciencias humanas, sociales y administrativas, se trata de un arte diferente. La grande y nueva contribución del nuevo arte del D.O. está en el uso sistémico, integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba disperso, fragmentado o estancado: lo que apenas comenzaba a surgir, de manera desconectada dentro de aquellas ciencias, en las décadas de los años 40, 50, 60:

Creo que las *principales novedades del D. O.* son:

a) Atención al *enfoque adecuado de comportamiento*, considerando que los aspectos humanos o psicosociales *siempre* afectan, o son afectados en cualquier situación, aun cuando se trate de situaciones problemas o situaciones de cambio. Unas veces las afectan como variable independiente (causa), otras como variable interviniente (condicionante positivo o negativo), otras como variable dependiente (efecto). Pero siempre están presentes, pues además de que surgen inicialmente como efecto, tienden rápidamente a instalarse como agravantes dentro de la misma situación o también como causa de nuevas dificultades.

En este caso, el principio de la "Profundidad de las Intervenciones", de Roger Harrison, que se abordará más adelante, proporciona una orientación segura al respecto.

b) *Utilización sistemática de agentes de cambio*, que generalmente son consultores del D.O., externos y/o internos. Además, si están adecuadamente capacitados, pueden ser gentes o ejecutivos actuando dentro del sistema o subsistema objeto. Tales *agentes del D. O.* deben poseer adecuada base conceptual o equilibrio de conocimientos prácticos en las áreas pertinentes de las ciencias psicológicas, administrativas y sociales, con habilitación para el uso de la metodología y tecnología del D.O.

c) *Intención de integrar tres tipos de prácticas*, comúnmente utilizadas independientemente por las consultorías tradicionales, y tratadas por algunos especialistas y clientes legos, como si fuesen o pudiesen ser independientes:

- las prácticas *tecnológicas*, que buscan el perfeccionamiento de los procesos tecnológicos básicos de la empresa o del subsistema objeto, o la introducción de nuevas tecnologías de apoyo (por ejemplo tecnología de informática, computadoras, etc.).
- las prácticas *administrativas*, que buscan el perfeccionamiento de los procesos administrativos relativos al contenido básico del arte de administrar, prever, planear, organizar, dirigir, informar, coordinar, controlar.
- las prácticas de *comportamiento* que buscan el perfeccionamiento de procesos psicosociales y de factores de comportamiento que afectan el funcionamiento y relación de los individuos y de los grupos dentro de un sistema o subsistema organizacional.

La integración de esos tres tipos de práctica especializada se efectúa por medio de la acción catalizadora del consultor del D.O., coordinando, si fuera necesario, el uso de recursos interdisciplinarios en las tres áreas de actuación mencionadas. Y siempre buscando el adecuado tratamiento de los factores de comportamiento, por el hecho de ser variables influyentes en cualquier esfuerzo de cambio.

d) *Creación de nuevos métodos e instrumentos propios*, que juntándose con algunos ya existentes, se constituyen en una nueva "tecnología del D.O."

e) Uso *sistemático de las metodologías de "laboratorio"* (aprendizaje activo, por proceso experimental de vivencia directa con datos reales y búsqueda de soluciones por los participantes en la situación "aquí/ahora") y de retroinformación por medio de la investigación de la acción (establecimiento y retroinformación de datos sobre una situación real, visualizando la solución de problemas inherentes a esta situación, y la realización de las correspondientes acciones prácticas).

f) *Consultoría de procesos y contenido*. La consultoría tradicional se hacía normalmente a nivel de contenido y tarea, o hasta nivel de proceso y comportamiento, pero nunca simultáneamente en los dos niveles.

g) Caracterización de *una nueva filosofía de administración*: la de conseguir eficacia y salud en sistemas abiertos TECA/M (Técnico-Económico-Administrativo- De comportamiento /Medio exterior). En esta composición TEADC/M se podrá situar otros subsistemas o dimensiones, tales como: "Metas" y "Recursos", dentro del subsistema Económico; "Estructura" en el subsistema Administrativo; y "Valores" en el subsistema de Comportamiento.

En síntesis, la novedad traída por la nueva "praxis" del D.O. consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios. Ir más allá de la búsqueda de eficacia: asegurar también la salud organizacional. Resumiendo, compatibilizar eficacia y salud, maximizándolas e integrándolas.

El D. O. es, al mismo tiempo:

I - un nuevo arte de perfeccionar la organización, integrando necesidades de la empresa y necesidades de las personas.

II - una nueva filosofía de administración:

III - una nueva manera de administrar, día a día, un estilo administrativo renovador y revitalizador:

IV - una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención.

3. ¿POR QUE EL D.O.?

Por qué surgieron el movimiento, el concepto, la metodología y la tecnología del Desarrollo Organizacional? Creo que las razones que llevaron a darle cuerpo a este nuevo arte fueron y son, principalmente:

a) la perplejidad y la frustración de imaginar, diseñar y planear una organización en el papel, y no conseguir realizarla en la práctica de su funcionamiento día con día.

b) fracaso o insuficiencia, cuando se utilizan aisladamente, de las medidas de perfeccionamiento tecnológico, perfeccionamiento administrativo, y entrenamiento tradicional (inclusive el de comportamiento); en el intento por aumentar no sólo la eficiencia o la producción, sino principalmente con la intención de elevar el nivel de eficacia y salud de la organización,

c) Dificultad en obtener efectos globales o sistémicos, a la separación de efectos indeseables en otros subsistemas de la empresa, cuando se realizan esfuerzos de perfeccionamiento, adaptación o renovación en sectores aparentemente aislados, o aparentemente independientes del sistema-empresa.

d) conciencia creciente, por parte de los ejecutivos, de la influencia de los problemas y factores psicológicos y sociales del comportamiento individual y grupal, sobre el rendimiento de los programas de trabajo y sobre los resultados reales alcanzados en el funcionamiento de los diversos subsistemas y órganos sobre los que está estructurada la empresa.

e) fenómeno de inercia o de resistencia a los cambios planeados lógicamente y tecnocráticamente (pero no planeados psicológicamente).

f) aceleración del proceso de cambios internos y externos a la organización, con impactos, de tal forma intensificados y dinamizados, que amenazan, a veces, hasta la supervivencia de la organización; sin que los modelos y prácticas de las consultorías técnicas tradicionales consigan generar respuestas al nivel de rapidez e integración que serían imprescindibles.

g) conciencia creciente, de parte de los ejecutivos y de los demás participantes de la organización/empresa, de que el potencial de contribución y desarrollo de las personas y de los equipos, de los recursos humanos en fin, se sitúa en general visiblemente por debajo del nivel de realización práctica.

h) creciente uso del entrenamiento en grupos (T-groups) y de la metodología de laboratorio para desarrollar grupos o equipos y de individuos. Y el consiguiente descubrimiento de la potencialidad de esas prácticas para el desarrollo directo de las organizaciones, si se adaptan debidamente, acoplados a otros métodos y procesos, y si son adecuados por su situación, mediante diagnóstico y pronóstico sociotécnico.

i) progreso de la psicología organizacional, ofreciendo un creciente conjunto de resultados de búsquedas, conceptos teóricos y fundamentos prácticos, a la consideración y disposición de los ejecutivos. El arte de D.O. surgió y crece eclécticamente, sumando, integrando, fundiendo, multiplicando el valor o sus efectos, de los conocimientos y prácticas oriundas de las ciencias y técnicas que puedan contribuir al perfeccionamiento de cualquier organización. El arte del D.O. surgió y crece teniendo no sólo como soporte, sino también como medio esencial, la ciencia del comportamiento del hombre en las organizaciones.

De ahí surgirán filosofía, metodología específica, propias del D.O. El D.O. alcanzó ya un grado de autonomía y una nueva territorialidad.

Esto es suficiente para poder afirmar que constituye la mejor respuesta que se pueda dar a problemas interdependientes de las organizaciones, tales como el problema de perfeccionar la institución y el problema de propiciar el desarrollo de las personas que en ella trabajan. Sin que un intento excluya al otro y principalmente posibilitando que uno favorezca a) otro.

El D.O. es una estrategia flexible y compleja para volver congruentes y enérgicas las metas de la empresa y las metas del hombre en la empresa.

4. PREMISAS Y PRESUPUESTOS

El D.O. se estructura a partir de algunas premisas y presupuestos, en parte resultantes de búsquedas y estudios empíricos, en parte de valores apriorísticos que forma un substrato ideológico. Estas premisas son, esencialmente:

- el trabajo que se organiza de tal modo que sean atendidas tanto las necesidades de las personas (que son la base de su motivación para trabajar bien o trabajar mal...), como las necesidades de la empresa, es lo que tiende a asegurar la mayor productividad y la mejor calidad de lo que se produce.
- las personas tienen un impulso de crecimiento, desarrollo y autorealización que, para concretizarse en comportamientos útiles, requieren condiciones ambientales de adecuado desafío y suficiente apoyo.
- individuos cuyas necesidades básicas se resuelven, no tienden al estancamiento y a la irresponsabilidad. Por el contrario, tienden a hacer más profundo su interés por un trabajo que les presenta desafío, responsabilidad y continuo progreso, en consonancia con la concretización del desarrollo de sus potenciales.
- individuos funcionando en grupos que pasan por un proceso intencional y bien administrado de toma de conciencia sobre sus realidades, (inclusive sus reacciones y sus sentimientos positivos o negativos con respecto a esas realidades) desarrollan una fuerte identificación con las metas de este equipo y una fuerte identificación interpersonal con los componentes de este grupo.
- el desarrollo y crecimiento personal está facilitado por una relación que sea honrada, humana y no manipulativa.
- los cambios positivos fluyen naturalmente en los grupos que sienten una identificación entre sus componentes y que sienten que tienen capacidad y posibilidad de influir sobre la situación y las cosas que acontecen en su medio.

Las premisas anteriores son una adaptación del texto del NTL Institute (1968) bajo el título de ¿"What is O.D."? A estos presupuestos añadiré otros que considero básicos:

- retroalimentación verdadera sobre hechos y actos aseguran la objetividad esencial para la eficacia de las actividades dentro de la empresa y el realismo necesario de comportamiento para la salud organizacional.
- el conflicto de ideas, en un clima de respeto a las diferencias individuales es básicamente saludable.
- un clima colaborativo conduce a mejores resultados. En este caso, la ayuda y el apoyo mutuo que caracterizan los esfuerzos cooperativos, solamente son posibles si existen las condiciones deseables de confianza y respeto.
- la manipulación siempre acaba por destruir la confianza y el respeto entre las personas, principalmente entre jefes y subordinados.
- el estilo participativo es irreversible; una vez utilizado hace inactivo el retorno al estilo autoritario o manipulativo.
- los recursos humanos son tan importantes como los recursos económico/financieros.
- la organización debe ser medio para la realización personal y humana. Y esta realización personal y humana debe ser medio para la supervivencia y desarrollo de la organización.
- sentimientos negativos bloqueados y frustraciones reprimidas, tienden a afectar desfavorablemente la motivación, la tentativa personal, la comunicación, la relación funcional, la colaboración, el desempeño y los resultados. En fin, las insatisfacciones tienden a minar la eficiencia y la salud organizacionales.

- todo cambio (aún en las áreas tecnológicas, económico-financieros, administrativas o estructurales) implica directa o indirectamente modificaciones de hábitos o comportamientos.

5. OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos básicos más generales.

Tales objetivos básicos, que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objeto de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes:

- obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema cliente.
- crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional), liberar la energía bloqueada en individuos o grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- estimular las emociones y sentimientos de las personas pues son:
 - I) datos válidos sobre la realidad organizacional; II) porque si se reprimen, disfrazan, niegan o se rechazan constituyen, normalmente, factores perjudiciales para la eficiencia y la salud organizacional, aunque en este caso puedan hasta pasar desapercibidos por los jefes y la alta gerencia; III) porque, si se obtiene su catarsis y su canalización inteligente y auténtica, se constituye también en energía liberada para fines productivos y útiles para el desarrollo de las personas y de la organización.
- siempre que el riesgo calculado lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo. En vez de dejar que queden supuestamente suprimidos, o que sean "combatidos" por la mera apelación a la asepsia emocional. O que sean "vencidos" por el peso del poder autoritario o por la amenaza de pérdida de recompensas y ventajas concedidas por el paternalismo autocrático.
- despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos. En este caso, son bastante convenientes los sistemas del tipo de administración por objetivos.
- despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores. Y sobre la existencia de normas informales que caractericen la cultura específica de la organización.
- examinar el cómo, cuándo, dónde, y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características (demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos, etc.) del medio externo.
- procurar asociar la autoridad legal y el status funcional, a las "tres competencias" (técnica, administrativa e interpersonal).
- localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución o decisión (estratégica, táctica, operacional).
- desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicaciones (ascendentes, descendentes, diagonales y laterales).
- identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

Antecedentes

¿Dónde y cómo se originó el D.O.?

Hablar acerca del nacimiento del D. O. no es nada sencillo, ya que no están totalmente definidos sus orígenes. Por lo que se considera más acertado exponer cual ha sido su evolución.

El D. O. se calificó de evolutivo en sus inicios, y se considera que todavía se encuentra en evolución, como punto de referencia, se puede decir que tuvo tres precursores principales: el entrenamiento en sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroalimentación.

El ambiente imperante en que se apoya el surgimiento del D. O. es en primera instancia, la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la segunda Guerra Mundial. Por otro lado, después de atravesar el periodo de la guerra, las personas comienzan a tener problemas de adaptación a los grupos existentes, razón por la cual en las organizaciones comienzan a surgir talleres de capacitación que dan origen a los grupos de sensibilización, los laboratorios de entrenamiento y los Grupos T. Es así como se empiezan a buscar cambios organizacionales e individuales en las organizaciones, a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción en grupos.

¿Cuál fue la evolución histórica que dio origen a las raíces del D.O.?

Tres son las raíces bien diferenciadas que aparecen en el surgimiento del D. O.

1a. Raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
Entrenamiento de laboratorio	Instituto tecnológico de Massachusetts	Entrenamiento en Relaciones Humanas Vía laboratorio de experimentación. Concretamente se experimenta con el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que se dan entre grupos raciales, ideológicos y/o de trabajo.	El pionero asociado a esta raíz histórica es Kurt Lewin

Cronología de la primera raíz del D. O.

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1944	K. Lewin R. Likert D. McGregor K. Lewin	Examinan la posibilidad de fundar un centro de Dinámica de grupos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Funda el Centro de Investigación para Dinámica de grupos en el MIT.	Esto coronaría sus esfuerzos en investigaciones que venían haciendo sobre el tema desde los años de 1940, de experimentar en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos
1944	L. Bradford R. Lippitt	Establecen un programa de inducción al personal para cambios interpendientes en el Hospital Freedman de Washington, D.C.	Se dan entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Este proyecto cimienta los programas de intervención típicos del futuro D.O.
1946	K. Lewin D. Benne L. Bradford R. Likert	Establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de grupos en el State Teacher's College de New Britain, Conn.	Estos estudios y proyectos permitieron hacer análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal.
1947	K. Lewin K. Benne L. Bradford R. Lippitt	Fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine.	Para el desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos T.
1950	K. Benne L. Bradford R. Likert	Distinguen dos tipos de grupos: el Grupo A, grupo de aprendizaje de destrezas cognitivas; y el grupo T grupo de aprendizaje vivencias. Además hacen el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje.	Estos dos grupos son necesarios en todo entrenamiento de dinámica de grupos, el primero provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dichos análisis. Para transmitir los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo

		En este año emergen laboratorios en todo Estados Unidos.	real de os participantes en dichos grupos. Los programas de NTL se crecen todo el año y la metodología de grupos T se empieza a aplicar en la industria y los negocios.
1956	Robert Blake Herber Shepard Jane Mouton	Acuña el Término de Desarrollo Organizacional en un artículo publicado por ellos.	De aquí en adelante cobran un significado preciso las iniciales de D.O., una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales.
1957	D. McBregor J.P. Jones B. Mason Herbert Shepard	Fundan el grupo D.O. para la Unión Carbide. Diseñan trabajos para el Departamento de relaciones con empleados de la Esso Standar Oil.	Así se tuvo ya integrado en una empresa de producción un grupo ad hoc interno para desarrollar actividades de D.O. para su propio provecho. Colaboran con él, P. Buchanan, M Horwitz, R. Blake y J. Mouton.
1958	P. Buchanan M. Horwitz R. Blake J. Mouton	Dirige el Intervieww Survey and Diagnosis Dirigen un Laboratorio Instrumentado, un Desarrollo de equipo y un Proceso de consultoría y resolución de conflicto intergrupar en la planta de Bayway de la Standar Oil.	En la planta Bayonne de la Standar Oil.

La raíz de Entrenamiento de Laboratorio hizo que el D. O. tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio de tipo educativo en la línea dinámica de grupos y de relaciones humanas, todo ello para agilizar y/o resolver los conflictos de la organización productiva. Por otro lado, esta raíz hizo que algunos practicantes del D. O. confundieran y redujeran al D. O. a simples dinámicas de grupos de relaciones humanas grupales.

2a. Raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
Investigación en rastreos de retroinformación de la organización	Centro de investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA.	En los estudios de investigación a través de rastreos de información-retroinformación aplicados a fenómenos micro y macroorganizacionales, tales como el clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etcétera.	El nombre asociado a esta raíz histórica es Resis Likert.

Cronología de la segunda raíz del D. O.

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1946	R. Likert	Funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, EUA.	Allí se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la organización, clima organizacional, etcétera.
1947	M. Rdke L. Festiger R. Lippitt D. McBregor Fremch Jr. Cartwright Deutsch mann	Se unen al Michigan's Survey Research Center del instituto para la Investigación social de la Universidad de Michigan	Fue fundado un año anterior por Rensis Likert.

Esta segunda raíz histórica hizo que el D. O. adquiriera matices más claros y centrados sobre fenómenos sociales más amplios (macrosistemas) que se dan en la organización productiva, en contraposición con fenómenos más circunstanciales a las personas (microsistemas) en la organización. En otras palabras, esta raíz

histórica hizo que el D. O. adquiriera, además de los aspectos psicológicos educativos de la primera raíz, las dimensiones de las ciencias de la administración y gerencia de las empresas como grupos sociales en un contexto social determinado.

3a. Raíz	Nace	Funcionamiento	Representante
La organización Socio-Técnica	Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock de Londres, Inglaterra	Dicha organización se ve como un sistema técnico para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en proyecto o trabajo definido. Así se logran establecer "grupos autónomos de trabajo"	El nombre asociado a esta raíz histórica es Rensis Likert

Cronología de la tercera raíz del D.O.

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1948	Instituto de relaciones Humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra	Lanza el proyecto Tavistock en la Compañía Glacier Metal y nace así el concepto de sistema social técnico abierto	Fue la conclusión de que no sólo se deben tomar en consideración las dimensiones humanas de trabajo, sino también las dimensiones técnicas. Además se debe tratar y ver la interacción e interrelación unas con otras
1970	Las compañías Saab-Volvo (Suecia) Galines de la General Foods Topeka, Kansas, EUA	Ponen en acción sistemas sociotécnicos en sus plantas	

Esta raíz histórica proporcionó al D.O. las dimensiones de autodiseño, autodirección, autocontrol, autoprueba del grupo de producción (microgrupo) dentro de la organización total (macrogrupo). Dichas dimensiones se asociaron a las ya reseñadas en las raíces históricas anteriores.

¿Cómo surgió el D.O. en México?

Algunos de los eventos y las personas que a través del tiempo han participado de alguna manera en el nacimiento y desarrollo de este campo en México, son los señalados por Jorge Dávalos

A continuación se presenta un cuadro que resume dicha cronología:

Año	Persona	Lugar	Evento
1967-1968	John Farley George Shapiro	Departamento de relaciones industriales ITESM	Seminarios avanzados de administración de personal
1969-1970	Joe Bentley William Haney Frederic Herzberg Miguel Bernal Eleazar Grymbal E. Dansig. S. Reyes G. Hemera. M. Judisman	La Mansión, Querétaro, Querétaro, El Morillo, Saltillo, Coahuila Judica, Queretaro Cd. de México	Organiza laboratorio Seminario sobre D.O. Aparecen las primeras gerencias de D.O. en algunas empresas. Aparecen los libros de la colección Adisson-Wesley Seminario sobre comunicación Seminario sobre teorías de motivación Laboratorio abierto Seminarios y Consultoría de empresas
1971-1972	Bárbara Hibner	NTL, EUA CYDSA, FAMA, CRISA, GAMESA	Mexicanos toman el programa para especialistas en D.O. Aparece el análisis transaccional. Sesiones de grupos de encuentro Programas diversos de D.O.

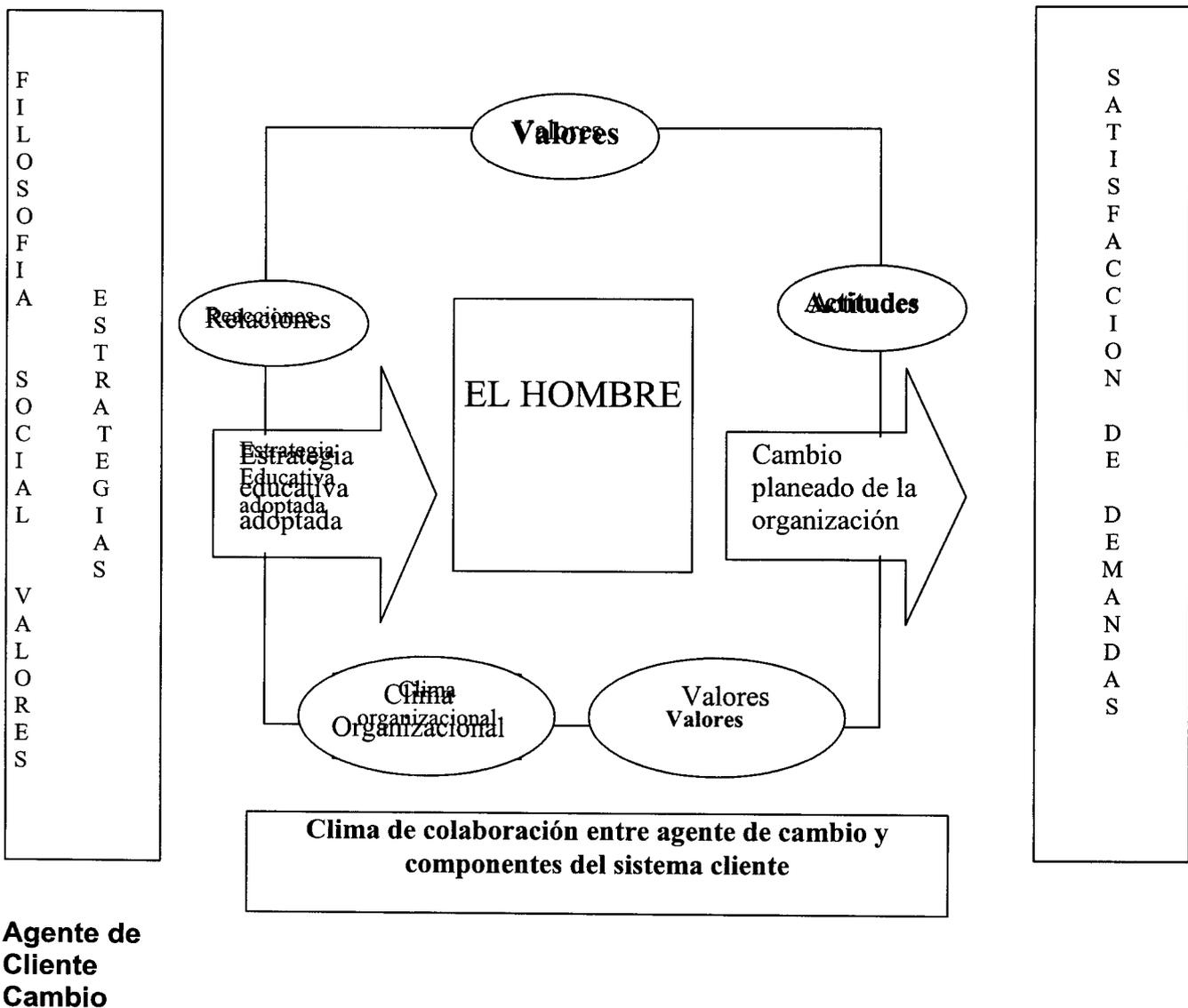
1973-1974		CYDSA, FIGUSA, FUNDIDORA, CERVECERÍA, HYLSA, GALLETERA, ITESM, DANDO, SERFIN	Impulso más decidido al D.O. con Joe Bentley, Beckhard, Herman, Adizes y Tannenbaum
1975-1976	Ezequiel Nieto Leonardo Rivera Paul Hensey	UDEM ITESM POLYCEL, México, D.F. Vidriera Monterrey	Arranca el Programa de Maestría en D.O. Colabora University Asocietes y NTL Establece en su cuadro directivo el área de D.O. Da a conocer sus teorías de liderazgo situacional
1977-1978		VISA Alfa Acero	Crea la gerencia de D.O. Establece sus programas sobre la efectividad y la calidad de vida, P.E.C.
1979-1980	Clayton Alderter y Orlan Worden A. Guzmán F. Pardo J. Álvarez J. Dávalos	UDEM Cervecería Cuauhtémoc Valsequillo, Puebla	Dan programas en la maestría en D.O., en Querétaro, Venezuela, México, D.F. y Monterrey Establece el programa planeación de vida y carrera Taller de crecimiento personal
1981-1982		Monterrey, Nuevo León	Se inicia la asociación de exalumnos de Peperdine Se celebra el Congreso Internacional de D.O., en México

Capitulo 2. ¿Qué es desarrollo organizacional? ¿Qué es desarrollo organizacional?

El D. O. es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a 1as personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se busca está ligado directamente a 1as exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer. Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente, siendo los agentes de cambio portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a 1os sistemas cliente.

El desarrollo organizacional consiste esencialmente en una estrategia educativa que emplea los, más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.

ORGANIZACIÓN



**Agente de
Cliente
Cambio**

¿Cuáles son los indicadores para medir el desempeño del D.O.?

No existen parámetros concretos que midan el desempeño del D.O., sin embargo, tampoco podemos decir que las prácticas en el D.O. son subjetiva. Si queremos tener criterios que nos orienten acerca del desempeño del D.O., tendremos que definirlos en coordinación con el sistema cliente, esto es, al celebrar el contrato psicológico con nuestro cliente debemos definir qué es lo que papel espera de una manera objetiva y qué es lo que el consultor puede desarrollar.

Hay cuando menos cuatro maneras de poder monitorear los procesos que se llevan a cabo en el sistema total y sus subsistemas.

- a) Problemas diferentes. La cantidad de problemas por la organización no experimenta diferencia alguna. Sin embargo, tal cantidad aumenta a medida que la gente clasifica los problemas que se han de atacar; una señal manifiesta de adelanto es que la naturaleza de los problemas ha cambiado.
- b) Los metaelementos. Cuando los miembros de la organización expresan su frustración por la falta de avance del esfuerzo de cambio. Por más paradójico que parezca, es señal de adelanto, ya que detrás de estas quejas hay una motivación que debe ponerse al descubierto y orientarse en bien de la organización en general.
- c) Problemas a la orden del día. Cuando los problemas, intereses y avances referentes al esfuerzo de cambio pasan de manera rutinaria a ser parte del orden del día de las reuniones periódicas de gerentes y las juntas de comité, son señales de avance, esto quiere decir que el esfuerzo de cambio se vigila regula y atiende constantemente.
- d) Control de esfuerzo. La celebración de actos con cierta frecuencia para apreciar el progreso, reevaluar su dirección, celebrar éxitos alcanzados y agradecer a los individuos logros al ayudar en el esfuerzo de cambio.

¿Existen objetivos del D.O.?

El campo del D.O., por su conceptualización, es muy amplio y muy variado, por lo tanto, los objetivos del D.O. también lo son; aunque dichos objetivos deban surgir del diagnóstico de situaciones que se deseen modificar, existen objetivos básicos más generales, los cuales pueden ser aplicados en casi todos los procesos:

Objetivo	Propósito
Obtener o general la información objetiva necesaria	Conocer la realidad organizacional y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente
Crear un clima de receptividad	Reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas
Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias	Confrontar y cambiarlos
Establecer un clima de confianza	Que no exista manipulación entre los subsistemas del cliente
Desarrollar las potencialidades de los individuos	Que las áreas técnica, administrativa e interpersonal se fortifiquen
Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos	Que exista sinergia de esfuerzos y trabajo en equipo
Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional)	Liberar la energía bloqueada en individuos y grupos o que ha sido referida en los puntos de contacto e intervención entre ellos
Compatibilizar armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma	Que exista una meta común
Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines	Orientar la programación de actividades y evaluación de los desempeños de los sectores, grupos e individuos
Despertar la conciencia de establecer objetivos, metas y fines	Que exista en buen comportamiento de los hombres en las organizaciones
Buscar normas informales	Que caractericen la cultura específica de la organización
Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto de los valores y concepciones	Observar cómo influyen sobre los objetos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos

Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del medio externo	Adaptabilidad en el funcionamiento de la organización
Asociar la autoridad legal y el estatus funcional a las tres competencias: técnicas, administrativa e interpersonal.	Qué exista un orden en el proceso
Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos	Lograr la unión de objetivos
Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos	Que exista una cultura y haya trascendencia
Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles	Una mejor información y soluciones para las empresas
Estimular las emociones y sentimientos de las personas	Proporcionar datos válidos sobre la realidad organizacional. Por si se reprimen, disfrazan, niegan o rechazan constituirían factores negativos para la salud orgnaizacional. Porque su canalización inteligente y auténtica se constituya también en energía liberada para fines productivos para las personas y la organización

¿Cómo se clasifica en D.O. en su esencia?

Actualmente el D.O. no ha podido ser clasificado en una sola denominación respecto a su esencia, porque aún se está dando forma a este campo, ya que la práctica del D.O. tiene más de proceso que de procedimiento paso a paso.

Sin embargo, los estudiosos del D.O. lo han llamado de diferentes maneras o formas y lo han clasificado, según sus experiencias, por le comportamiento que éste ha tenido ante diferentes situaciones.

- Filosofía. El D.O. podemos definirlo como una filosofía, ya que predica una forma de vida en la cual se deben hacer las cosas de acuerdo con la forma de ser y de actuar, con lo que se dice y con lo que se hacer.
- Arte. El D.O. es al mismo tiempo un nuevo arte de perfeccionar la organización integrado necesidades de la empresa y necesidades de las personas.
- Enfoque de administración. El D.O. es también un enfoque de administración, es una manera de manejar y optimizar los recursos día a día con un estilo renovador y revitalizador.
- Tecnología. El D.O. es una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en el que los aspectos psicosociales de comportamiento deben recibir la debida atención.

¿Cuáles son los valores del D.O.?

Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. Ahora bien, para definir al D.O. y sus valores se deben tomar en cuenta dos puntos esenciales:

- Los diferentes sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de necesidades, valores y percepciones.
- Los sistemas individuales no son estáticos, sino que se desarrollan a medida que encuentran nuevas experiencias problemáticas.

El D.O. tiene como principal valor el de transición, es decir, permite una modificación en la empresa, tanto de valores, como de creencias y actitudes del elemento humano que la integra.

Este valor	Debe dar paso a este otro
El hombre es básicamente malo	El hombre es esencialmente bueno
Evaluación negativa de las personas	Concepto de los individuos como seres humanos
Concepto rígido y fijo de los individuos	Concepto de los individuos como seres capaces de cambiar y desarrollar

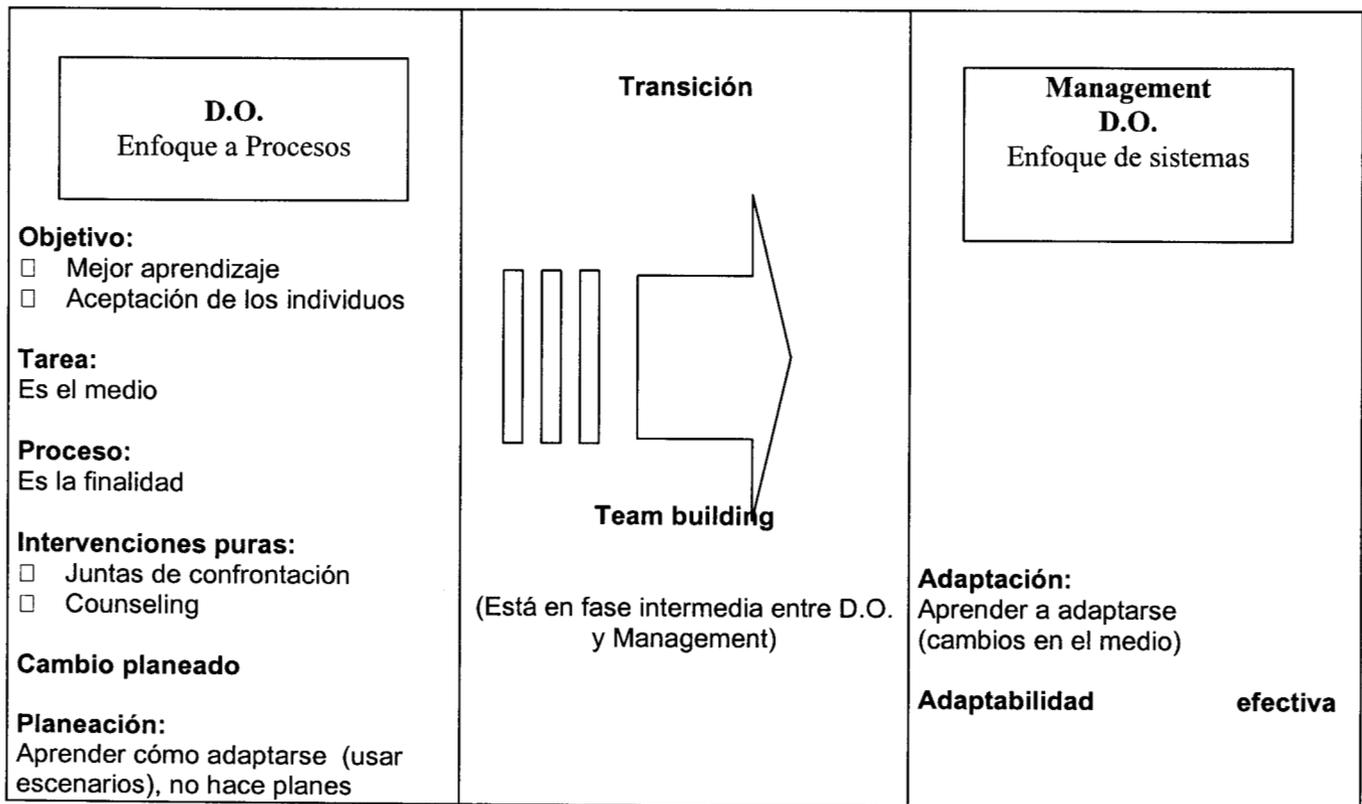
Este valor	Debe dar paso a este otro (continuación)
Resistencia y temor a las diferencias individuales	Aceptación y aprovechamiento de las diferencias individuales
Concepto de individuo en relación con su descripción de puestos	Conceptuar al individuo como una persona completa
Participar en la conducta de juegos psicológicos	Utilizar una conducta auténtica
Usar la posición par fines de poder y prestigio personales	Usar la posición para fines pertinentes a la organización
Desconfianza básica en las personas	Confianza básica en las personas
Evasión a la aceptación de riesgos	Disposición para aceptar riesgos
Énfasis fundamental en la competencia	Énfasis primero en la colaboración

Algunos de los valores centrales que se deben considerar en la práctica del D.O. son:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Colaboración. | <input type="checkbox"/> Búsqueda de crecimiento constante. |
| <input type="checkbox"/> Búsqueda de la excelencia. | <input type="checkbox"/> Libertad, responsabilidad. |
| <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo. | <input type="checkbox"/> Confianza. |
| <input type="checkbox"/> Punto de vista holístico o sistémico. | <input type="checkbox"/> Toma de riesgos. |
| <input type="checkbox"/> Independencia e interdependencia. | <input type="checkbox"/> Calidad de vida. |
| | <input type="checkbox"/> Apertura. |
| | <input type="checkbox"/> Autenticidad. |

¿Cómo ha evolucionado el D.O.?

A continuación se presenta un esquema de la evolución del D.O.



¿Con qué disciplinas se relaciona el D.O.?

No se puede considerar al D.O. como una disciplina independiente, por lo tanto requiere del consenso de otras disciplinas para llevar a cabo su función. El siguiente cuadro muestra la relación del D.O. con algunas de ellas:

Disciplina	Relación que guarda con el D.O.
Ingeniería	Proporciona los elementos técnicos de las organizaciones. Como: tecnología, procesos de transformación, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre-máquina, etcétera.
Administración	Ofrece los principios gerenciales para administrar las organizaciones. Planeación, organización, coordinación, control, ejecución. Estudia aspectos de planeación estratégica, economía, sistemas administrativos.
Psicología	Estudia el comportamiento humano, aporta aspectos tales como: conductas, fenómenos de adaptación y cambio, necesidades de los individuos, motivación. Proporciona herramientas para recopilar información y relacionadas con la educación de las personas.
Sociología	Se puede tomar de ella el estudio de trabajos de grupo. Los aspectos de estabilidad, estructura y orden de las organizaciones. Genera información acerca del poder, relaciones, objetivos, roles, actividades de una organización, comunicación y relación con el medio.
Antropología	Aporta conocimientos acerca de la naturaleza humana: orígenes, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, etc. Aquí se relaciona el concepto de cultura organizacional.
Filosofía	Proporciona al D.O. una visión racional para poder comprender y asimilar los problemas y contrariedades a los cuales está expuesto el ser humano, llevando así una forma de ver y vivir la vida en armonía con todos y todo lo que le rodea.
Teoría de sistemas	Le da al D.O. y sus trabajos una visión global o total de las organizaciones. Estudia a los sistemas totales y subsistemas con sus relaciones e interdependencias.

¿Qué clase de problemas soluciona frecuentemente el D.O.?

Los casos en que el D.O. ha intervenido se relacionan con problemas de.

- Comunicación. Con más frecuencia del tipo ascendente.
- Conflictos. Entre grupos y de liderazgo.
- Identificación y destino. Crecimiento de la tecnología, objetivos y metas.
- Satisfacción. Proporcionar incentivos con más frecuencia y más adecuados y apropiados para los empleados.
- Eficiencia organizacional. Medidores de ganancias a base de desperdicio, costos, índice de rotación o de cualquier otra forma en que la eficiencia puede ser medida.
- Adaptación al cambio de tecnología, de mercado, de cultura, etcétera.

En general, todas estas exigencias, y otras que no se mencionan, pueden ser agrupadas en tres clases:

- Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
- Problemas de eficiencia organizacional.

¿Cuál es la relación del D.O. con la cultura organizacional?

Muchos expertos y practicantes señalan la cultura como el área fundamental para la actividad de cambio y encuentran que es un fenómeno complejo y difícil de entender y aún más de cambiar.

Casi todos los aspectos de vida organizacional, son en gran medida, controlados por la cultura. La cultura interrelaciona todos los componentes de una organización. No puede haber una intervención del D.O. por particular que sea, que no afecte el todo.

De manera más específica, planear un cambio es una cosa y ponerlo en práctica es algo muy distinto. Así pues, para que la nueva estrategia de cambio tenga resultados exitosos, la cultura de la organización debe cambiar. No queremos decir con esto que estrategia y cultura se excluyan mutuamente.

Después de todo, los ejecutivos toman las decisiones estratégicas dentro del contexto de su cultura organizacional, es decir, basándose en sus creencias y suposiciones. El punto está en que a menudo los cambios de estrategia se deciden fuera de contexto sin consideración alguna respecto a la cultura.

Es difícil, sino no imposible, poner en práctica una nueva estrategia si la forma de efectuar las decisiones sigue siendo la misma.

Esta forma de proceso es parte integrante de la cultura organizacional y es el dominio primordial del D.O.

¿Qué es y qué no es el D. O.?

Muchos son los cuestionamientos que quedan en el tintero acerca del D. O. Para solucionar lo anterior, se han recopilado palabras, frases, conceptos e ideas acerca del tema, para que el interesado pueda sacar sus propias conclusiones.

Se puede hacer uso libremente del material: leerlo horizontalmente, verticalmente, de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo, tomando cuadros alternadamente, etc. Sólo la imaginación pondrá límite.

El material se presenta en cuatro cuadros que se refieren a:

1. El D. O. debe ser...
2. El D. O. requiere...
3. El D. O. implica...
4. El D.O. no es (no debe ser)...

El D. O. debe ser:

Un proceso	dinámico	dialéctico	continuo	de cambios planeados
de diagnóstico	de situaciones realistas	usando estrategias	de métodos	con instrumentos
para mejorar la interacción	entre personas y grupos	para un constante perfeccionamiento	renovación de sistemas abiertos	de comportamiento técnico, humano y administrativo
de manera que aumente el desarrollo	con la eficacia común	de la salud de la empresa	de la organización y de sus empleados	asegurando así la supervivencia constantemente

El D. O. requiere:

Visión de	globalidad	de la empresa
y enfoque	de sistemas	abiertos/apertura
de compatibilidad	con las condiciones	del medio externo
de contrato constante	y responsable	de los directivos
y desarrollo de	de/con potencialidades	de personas
subsistemas	de sus relaciones internas y externas	y de los grupos

El D. O. implica:

Valores	realmente	humanos	a la empresa	para el hombre
y el hombre	para la empresa	y adaptación	en evolución	renovación
cambios	que aunque siendo tecnológicos	económicos	administración	estructurales
que implican	en última instancia	análisis	con modificaciones	de hábitos
comportamientos	nuevos procesos	en sí mismo(s)	constantemente	lo cual lleva a lo trascendente

El D. O. no es:

Un curso	planes	solución	de emergencia	para un momento	de crisis
sondeo	investigación	de opinión	solamente	información	intervenciones aislada
desligado	de los procesos gerenciales	normales	para iniciativa	sin continuidad	en el tiempo
una especie	de laboratorio	en una isla cultural	aislada	de una serie de reuniones	de diagnóstico
sin generar cambios	sin soluciones y acciones	ni maniobra de algún ejecutivo	para obtener o preservar poder	prestigio, ventaja a costa de otros	para explotar manipular, perjudicar, castigar
a individuos o grupos	haciendo que todos queden	contentos	permanentemente	terminando siempre	en un final feliz

¿Qué hay más allá del D. O. tradicional?

El desarrollo organizacional, como una metodología para el cambio en las organizaciones, surge de modelos y estrategias de tipo colaborativo, ya sean éstas de evolución participativa o de transformación carismática. Éste es el tipo de D. O. tradicional. Sin embargo, a medida que ha evolucionado el D. O. y en contacto con la realidad que viven las organizaciones, se impone la necesidad de modificar sustancialmente al D. O. en sus estrategias de intervención. Esta modificación de estrategias se ubica ahora en modos coercitivos de evolución forzada y de transformación "dictatorial". Sin embargo, dicha modificación no atenta necesariamente contra la filosofía humanista y democrática que inspira al D. O. Las estrategias de coerción se utilizan en momentos críticos y significativos para las organizaciones, pero de ninguna manera avalan métodos inhumanos que pudieran asociarse con la violación de los derechos vitales, personales y civiles del hombre. A continuación se ofrecen dos esquemas sencillos que visualizan y explican una tipología de estrategias para el cambio, que bien puede absorber el D. O. sin traicionar su filosofía humanista básica.

Tipología de estrategias de cambio

	Estrategias incrementales para el cambio	Estrategias transformativas para el cambio
Modos colaborativos	Tipo 1 Evolución participativa	Tipo 2 Transformación carismática
Modos correctivos	Tipo 3 Evolución forzada	Tipo 4 Transformación dictatorial

Tipología para el cambio.
Estrategias y condiciones para su uso

	Estrategias incrementales para el cambio	Estrategias transformativas para el cambio
Modos colaborativos	<p>1. Evolución participativa</p> <p>Cuando una organización se encuentra atrapada pero necesita ajustes menores; o no está atrapada pero se dispone de tiempo y existen grupos clave en la organización, interesados en favor de un cambio.</p>	<p>2. Transformación carismática</p> <p>Cuando una organización no está atrapada, existe poco tiempo para una participación extensa pero hay soporte para cambios radicales dentro de la organización</p>
Modos coercitivos	<p>3. Evolución forzada</p> <p>Cuando la organización está atrapada, pero necesita ajustes menores, o cuando no está atrapada pero hay tiempo, y los grupos interesados se oponen al cambio.</p>	<p>4. Transformación dictatorial</p> <p>Cuando la organización no está atrapada y no hay tiempo para una participación extensa y no hay soporte dentro de la organización para cambios radicales, pero dichos cambios son vitales para que la organización sobreviva y cumpla su misión básica.</p>

PROCESO DE CONSULTORIA

¿Qué es consultoría?

Es un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que tratan de resolver un problema o desarrollar una idea o plan, y otra u otras que intentan ayudar en estos esfuerzos. Comúnmente se le llama cliente al que necesita la ayuda y consultor al que la ofrece.

¿Qué tipos de consultoría hay?

Si la vemos desde su ubicación en la organización, así como por su enfoque y tipo de consultor, podríamos decir que hay:

Modalidades	Tipos	Descripción
Ubicación	Interna	Se realiza por un o por varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que perciben un salario
	Externa	Se realiza por una o varias personas, es independiente de la organización que la contrata y por sus servicios percibe honorarios
Enfoque	De proceso	Consiste en acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayudan a percibir, entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro de él mismo
	De tarea	Consiste en ayudar al sistema cliente a través de proporcionar información, desempeñar una tarea específica, etc., que resuelve un problema concreto
Tipo de consultor	Facilitador	Se le contrata para ayudar al cliente a encontrar por él mismo una solución a su problemática, facilitado el proceso para llegar a ello. Se orienta más a los procesos y es la que más se relaciona con el D. O.
	Experto	Se le contrata para resolver una situación específica; su rol será el de ofrecer el consejo experimentado de alguien que sabe y su tarea será hacer algo para el sistema cliente. Generalmente son llamados para cuestiones técnicas

¿Cuándo se contrata o solicita un servicio de consultoría?

Cuando el sistema que llama al consultor no está conforme con la situación actual por diversas razones. Algunas de ellas son las que a continuación se mencionan:

Razones generales	Señales de dolencia
1.- Cambio rápido e inesperado del entorno, que ocasiona problemas de crecimiento, identidad y revitalización.	1.- El tipo de actividades tradicionales no son suficientes para sustentar el crecimiento y desarrollo. 2.- Dificultad para satisfacer las demandas del ambiente. 3.- Dificultad para satisfacer necesidades propias de la organización a través del ambiente.
2.- Aumento de tamaño de la organización.	1.- El volumen de actividades tradicionales no es suficiente para sustentar el crecimiento y desarrollo. 2.- Los organigramas no son funcionales y se le da mayor importancia al estatuís que a la resolución de problemas. 3.- El control de proceso de decisión está centralizado. Se forman cuellos de botella. 4.- Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Las directrices no se ejecutan como está prescrito en órdenes y procedimientos. 5.- Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones 6.- La estructura de la organización, las políticas y los

	<p>procedimientos atropellan o encadenan la organización.</p> <p>7.- Confusión de roles.</p> <p>8.- Traslape de funciones</p>
3. Complejidad de la moderna tecnología, que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y a la vez especializadas	<p>1. Tecnología obsoleta.</p> <p>2. Resistencia a las innovaciones.</p> <p>3. Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones.</p> <p>4. Layout poco funcional.</p> <p>5. Apego a lo tradicional.</p> <p>6. No se toman riesgos.</p>
4. Problemas de satisfacción y desarrollo humano.	<p>1. Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales.</p> <p>2. Las personas creen cosas equivocadas, pero no hacen nada al respecto.</p> <p>3. Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o relevantes.</p> <p>4. Los individuos están en rivalidad cuando es necesaria su colaboración.</p> <p>5. Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas.</p> <p>6. El aprendizaje es individual y desprecia la experiencia de los demás.</p> <p>7. No hay retroalimentación entre sistemas.</p> <p>8. Relaciones basadas en máscaras y apariencias.</p>

¿Para qué se solicitan los servicios de un consultor?

A un consultor se le pueden pedir diversas tareas a realizar en una organización, algunas de las más comunes son:

Motivo	Descripción
Estudio de la empresa	El consultor estudiará recursos, resultados, políticas y estructuras directivos de organismo, con el propósito de determinar fuerzas y debilidades, así como los problemas fundamentales que impiden lo que se desee lograr
Investigaciones especiales	Investigar los nuevos instrumentos específicos, su operatividad, un sistema de información, un plan de capacitación, etcétera
Elaboración de soluciones para problemas determinados	Puede ser que se le pida la elaboración de una nueva estructura administrativa, un sistema de información, un plan de capacitación, etcétera
Ayudar a poner en práctica una solución	Se le solicita su ayuda para poner en marcha cualquier solución haciendo, por ejemplo, la selección y capacitación del personal; persuadiendo a otras personas sobre las conveniencias del nuevo sistema
Actuar como asesor	Actúa en el sentido estricto de la palabra, esto es, contestando cuanto se le pregunte y formulando probablemente opiniones personales al respecto, pero sin encargarse de la implantación de lo que ahí surja
Actuar como facilitador de procesos	El consultor ayuda al cliente a optimizar su eficiencia a través de la observación, percepción, entendimiento y vivencias de su propio comportamiento (principalmente) para con él, para con otras personas y para con su entorno, ayudándole a hacerse consciente de los efectos de éste

¿Cuáles son las funciones que un consultor desempeña?

Schein menciona algunas funciones generales que cualquier consultor puede hacer:

1. Proporcionar información que no se pueda obtener de otro lado o medio.
2. Analizar la información empleando medios más complejos que no están al alcance de los clientes.
3. Diagnosticar problemas comerciales u organizacionales complicados.
4. Capacitar a los clientes.
5. Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejo en los momentos más difíciles.
6. Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles e impopulares.
7. Retroalimentar, respecto a ciertos tipos de conducta, empleando su condición de extraño.
8. Trasmistir información que no este llegando hacia arriba o hacia los lados.
9. Tomar decisiones y dar órdenes sobre lo que se debe hacer si el gerente, por cualquier razón, no puede hacerlo.
10. Asumir la responsabilidad por las decisiones, absorber la ansiedad de la incertidumbre, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los demás en situaciones difíciles.

¿Qué habilidades debe tener un consultor?

De acuerdo con un estudio realizado por la NTL, el conjunto de habilidades para realizar su labor son:

Habilidad	Descripción
Escuchar	Entender la manera de pensar, las motivaciones y prejuicios del cliente
Empatía	Identificarse con los puntos de vista del cliente
Flexibilidad	Habilidad para ajustarse al ambiente, y adaptarse, y adaptarse a situaciones inesperadas
Confianza	Habilidad para reconocer y fomentar el potencial de otros y crecer y aprender de esta experiencia
Objetividad	Tener conciencia y capacidad para hacer análisis de actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios y cómo se pueden interrelacionar con su cliente
Mutualidad	Habilidad para desarrollar una verdadera comunicación con el cliente y reconocer en sí mismo su nivel de competitividad
Soporte	Habilidad para entrar y apoyar la relación de ayuda conjunta con el cliente y reunir todas las contribuciones que se pueden utilizar sin importar de dónde sean
Oportunidad	Habilidad para hacer preguntas, ofrecer información y hacer sugerencias en el momento que el cliente esté listo para ello
Integración	Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación en cuestión, así como los efectos que de ésta se deriven

¿Cuándo y cómo usar consultores internos o externos de una manera eficaz?

Para ilustrar mejor, a continuación se presenta el siguiente esquema comparativo entre un consultor interno y uno externo:

Consultor externo

Ventajas

- Se trata de un experto en el ramo
- Posee un conjunto de medios ultramodernos y su encauzamiento ha sido hacia la investigación de operaciones de desarrollo de las organizaciones
- Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva
- Brinda confianza y objetividad
- Imparcial
- Toma más riesgos
- No depende del sistema de premios y castigos cliente

Desventajas

- Requiere tiempo y esfuerzo para conocer al cliente
- Deberá pasar un tiempo para acoplarse a conocer los problemas debatibles y los urgentes
- Si son relaciones temporales, sólo podrá desempeñar un papel limitado en las operaciones del D. O.

Consultor interno

Ventajas

- Conoce a fondo la organización
- Se halla disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios
- Está generalmente al tanto de las cuestiones debatibles y de los problemas vigentes
- Está capacitado para prestar al organismo los mismo servicios que el consultor externo

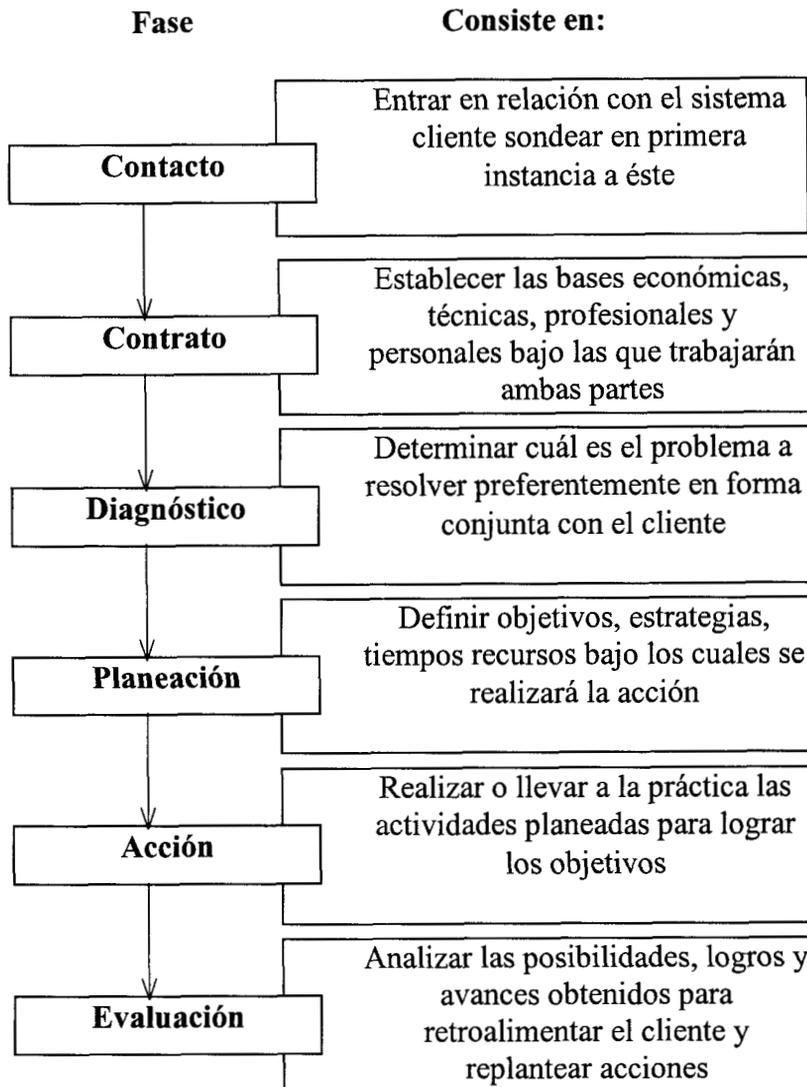
Desventajas

- No todos lo consideran experto
- Muchas veces se tiene que ajustar a los recursos de la empresa y necesidades de ésta
- Quizá lo dominen prejuicios y sentimientos subjetivos
- Puede tener intereses creados
- Depende del sistema de premios y castigos
- Existe la tendencia a delegar responsabilidades como a cualquier otro especialista

Los consultores externos pueden aportar objetividad, conocimiento de experto y nuevos enfoques. Los internos aportan conocimientos y comprensión de los procedimientos de la organización, información acerca de cuestiones pendientes y continuidad en las gestiones. Una buena mezcla de los dos puede dar excelentes resultados.

¿Cómo se lleva a cabo un proceso de consultoría?

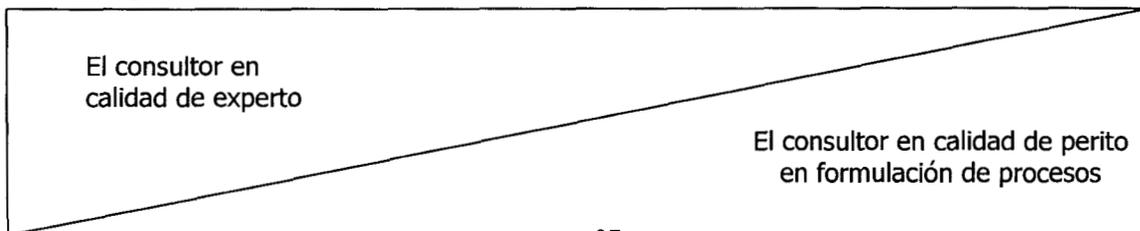
Existen muchas formas de realizar un proceso de consultoría, a continuación se expone uno de ellos y se explica brevemente cada una de sus fases:



En el proceso de consultoría, es importante aplicar los conceptos teóricos en las empresas, y que el consultor tenga bien definido un modelo teórico que le permite esquematizar su manera de intervenir y sobre todo adoptar una guía.

¿Qué roles juega un consultor?

Si se pone en un continuo, en un extremo de éste se puede ver al consultor en calidad de experto y en el otro al consultor como perito en formulación de procesos. Cada uno realiza un rol de diferente forma. Margullies y Raia elaboraron el siguiente esquema que ilustra estas dos posiciones:

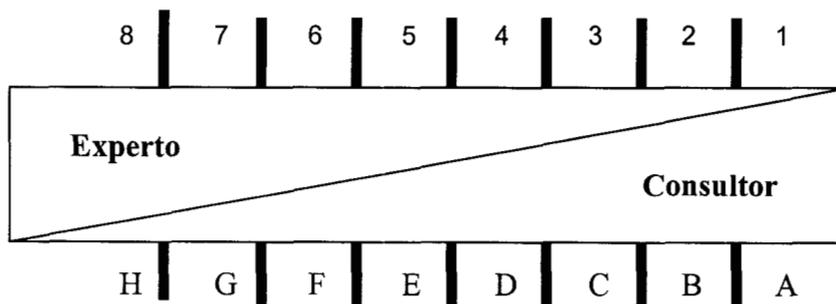


Encauzamiento hacia las tareas

Encauzamiento de la función

Tarea	Proceso
Verificación del problema: a través de valoraciones de expertos y recopilación de datos	Verificación del problema: se realiza gracias a la percepción del problema, ya que facilita la articulación precisa en la que se incluye actitudes y sentimientos
Solución de problemas: fuente de ideas y opiniones; plantea la investigación de datos y crea soluciones para la organización	Solución de problemas: se concentra la aptitud de la organización para resolver el problema; perfecciona el proceso para resolverlo y facilita la facultad creadora
Retroalimentación: en ella se manifiestan los datos de la investigación con interpretaciones de expertos	Retrocomunicación: aporta datos significativos; facilita la comprensión de los datos y la interpretación del cliente
Forma de utilizar la investigación: hace recomendaciones específicas y concretas basadas en datos	Forma de utilizar la investigación: desarrolla las aptitudes del cliente para aplicar los datos y facilita la actuación de ésta basada en el aprendizaje
Relaciones con el cliente: son objetivas, independientes y orientadas a las tareas. Las relaciones son breves, se orientan a los problemas	Relaciones con el cliente: son personales, crean compromiso y se encauzan al proceso. Las relaciones son a largo plazo y se orientan a la organización
Compromiso: se refiere primordialmente al problema por resolver	Compromiso: es el que se adquiere principalmente con personas y grupos de la organización
Enfoque al sistema: el interés se concentra en las consecuencias del problema para los demás	Enfoque hacia el organismo: el interés se concentra en las relaciones de colaboración en intercambio de recursos entre los diferentes sectores

Dentro de este continuo se presentan posiciones intermedias que un consultor puede jugar en un sistema cliente; lo importante será entonces, desarrollar la habilidad de percibir qué roles o posiciones son más adecuados para ese momento. A continuación se presentan en este esquema algunos de los roles más comunes desde el punto de vista de la relación experto-consultor.



Experto	Consultor
1. Observador objetivo, reflector	A. Mediador del crecimiento por cuestionamiento y observaciones
2. Consultor de procesos	B. Observador del proceso de resolución de problemas y mediador del crecimiento, dando FEED-BACK
3. Investigador	C. Recopilar datos y simulaciones interactivas
4. Integrador y fusionador en la identificación alternativas	D. Identificar alternativas, recursos, ayudas, asistencias y consecuencias para el cliente
5. Resolución de problemas en grupo	E. Ofrece alternativas y participa en las decisiones
6. Educador / Entrenador	F. Entrena al cliente
7. Experto / Informador	G. Observa, eslabona y valida las políticas y práctica de la decisiones
8. Experto / Directivo	H. Propone, guía, persuade, dirige en el proceso de solución de problemas

¿Cómo identificar al cliente real?

En este punto se pueden distinguir dos aspectos en relación con la identificación del cliente; por un lado, el cliente que tiene la facultad o posibilidad de contar un servicio de consultoría. Y por el otro, el que tiene relación con la problemática a tratar en la consultoría.

Si se ve el primer aspecto, el cliente real será aquel que tenga:

- Posición jerárquica.
- Posición funcional.
- Liderazgo o influencia.
- Nivel de compromiso fuerte.



Para influir y lograr que las acciones de consultoría se realicen.

En el segundo serán todas aquellas personas que se relacionen, participen y se interesen en la tarea, dándose esto de diferentes maneras, por ejemplo:

- Funcionarios de enlace (para mantener contactos diarios con el consultor en asuntos relacionados con la tarea).
- Empleados asignados a la tarea bajo la dirección del consultor.
- Directores y otros empleados que han de ser entrevistados.
- A quienes se les solicita documentación y diversas fuentes de información.
- Directores y otros empleados que no participan en esto pero que les gustaría estar enterados.

Dentro de un mismo sistema cliente, Schein hace la siguiente clasificación:

Los clientes contacto	Son los que en principio se acercan o llaman al consultor
Los clientes intermedios	Son los que participan en las primeras reuniones o en la planeación de los siguientes pasos
Los clientes principales	Son los que tienen un problema para el cual desean ayuda
Los clientes últimos	Son los que pueden o no, estar directamente involucrados con el consultor, pero su bienestar e intereses deben tomarse en cuenta al planear actividades ulteriores

¿Qué condiciones favorecen las intervenciones del D. O.?

Las características que favorecen las condiciones de éxito en una intervención son:

- Que exista una necesidad real para el cambio.
- Claridad en el contrato.
- Compromiso por ambas partes.
- Recursos disponibles.
- Ambiente de confianza.
- Generar información válida.
- Retroalimentación.
- Claridad en el proceso.
- Teleología y sinergia.
- Enfoque de sistemas
- Involucramiento de los afectados.
- Planificación del cambio.

- La intervención es dirigida desde la cúspide de la organización.
- Seguimiento, control y evaluación de los cambios.

¿Cuáles son los resultados trascendentes de una intervención exitosa?

Para asegurar o decir que una intervención o proceso consultivo ha sido exitoso y que se podrá fomentar la idea de continuar realizando cambios creadores, se finaliza, como mínimo, con tres aprendizajes:

1. El sistema cliente ha aprendido a enfrentarse más acertadamente al o los problemas con los que se inició el proceso consultivo.
2. El cliente ha aprendido a visualizar más el esclarecimiento de problemas futuros (prevención) y tomar decisiones más apropiadas, esto es, identificar en forma más clara sus necesidades y pedir ayuda.
3. El cliente ha aprendido nuevos mecanismos de coordinación y adaptación que le ayuden a mantener una salud estable y le faciliten realizar cambios sin dejar de ser productivos.

¿Cuáles son las condiciones de fracaso de una intervención?

Richard Beckhard menciona las siguientes:

- Existencia de un vacío de credibilidad en la teoría y la práctica.
- Aplicación fraccionaria de programas de D.O. que no corresponden a las metas.
- Perspectiva poco apegada a la realidad.
- Dependencia exagerada de consultores internos y externos y desconocimiento de su utilidad.
- Falta de comunicación y coordinación en las gestiones de D. O. entre los diversos niveles del sistema.
- Conceptuar "buenas relaciones" como meta final del D. O. y no como circunstancias favorables para el funcionamiento de la organización.
- Buscar soluciones rápidas o "recetas de cocina" para la salud de la organización.
- Realizar la intervención sin bases sólidas o con una estrategia inadecuada.

METODOLOGIAS DE INTERVENCIÓN

¿Qué es una intervención?

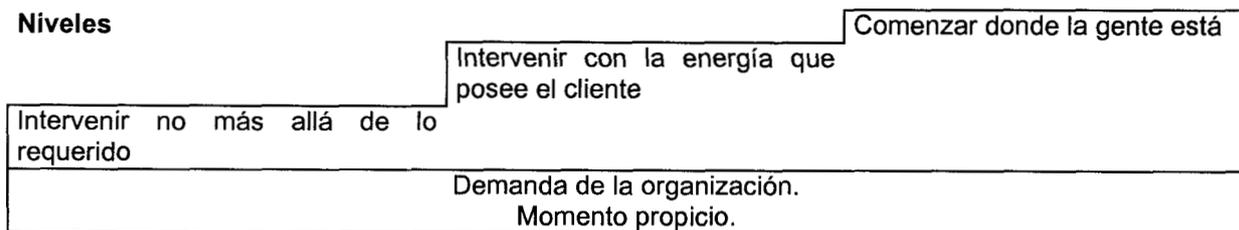
Es la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio.

En desarrollo organizacional las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo intergrupo o sistema total para alcanzar metas), emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales. Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como intervención de desarrollo organizacional son:

- a) Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
- b) Que involucre al cliente en la actividad de planear e implantar el evento de cambio.
- c) Que se modifique la cultura del cliente como resultado de la intervención.
- d) Que se logre la independencia del cliente.

¿Cuáles son los factores a considerar al elegir una estrategia de intervención del D. O.?

- a) Se deben conocer y considerar las demandas de la organización y analizar si es el momento propicio para implementar una intervención.
- b) Intervenir no más allá de lo requerido para producir soluciones verdaderas para los problemas planteados.
- c) Intervenir a un nivel de energía no mayor que la que posee el cliente para poder desarrollar la estrategia de intervención.
- d) Comenzar donde la gente está, esto es en su nivel de desarrollo cultural, social e individual, y no donde se piensa que debería estar.



¿Cuáles son los enfoques de intervención en D. O.?

Entre los principales enfoques se pueden mencionar los siguientes:

- I. Teorías y métodos de intervención. La suposición básica del enfoque es que el sistema cliente tiene los recursos internos necesarios para el cambio, si éste es necesario.

a) Generar información válida:

El consultor ayuda al sistema cliente a generar información válida, datos relevantes a los problemas

b) Libre elección de alternativas:

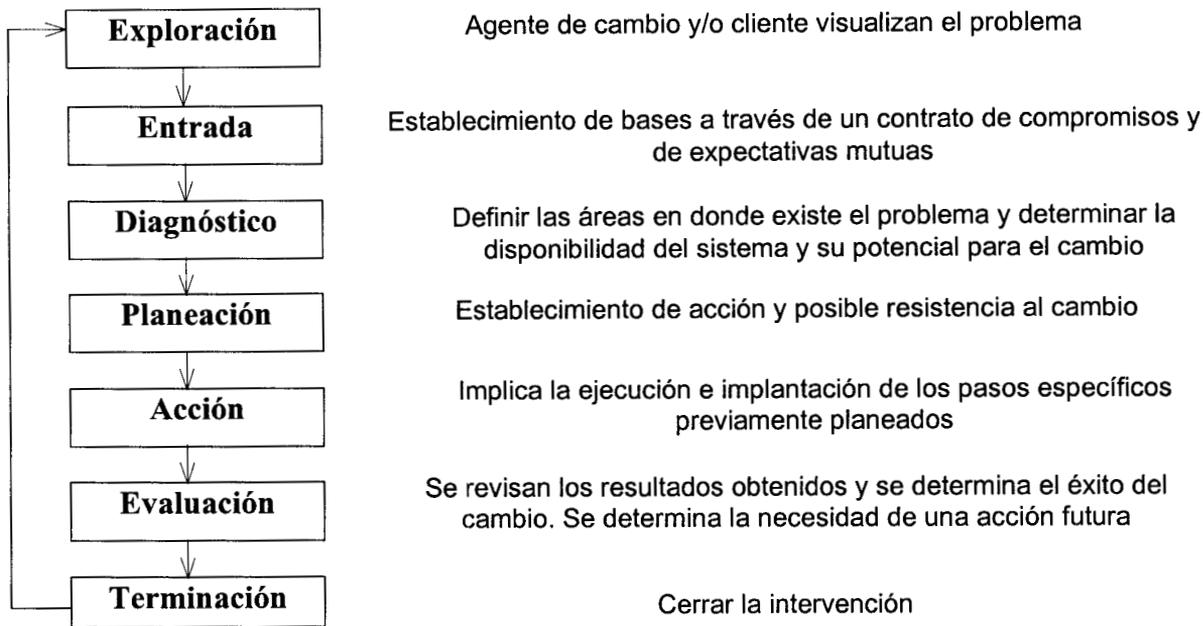
El cliente debe tener libre elección entre las alternativas después de la información generada. Las decisiones residen en el cliente, no en el consultor.

c) **Autorresponsabilidad :**

El cliente debe desarrollar compromisos internos sobre la decisión o acción acordada

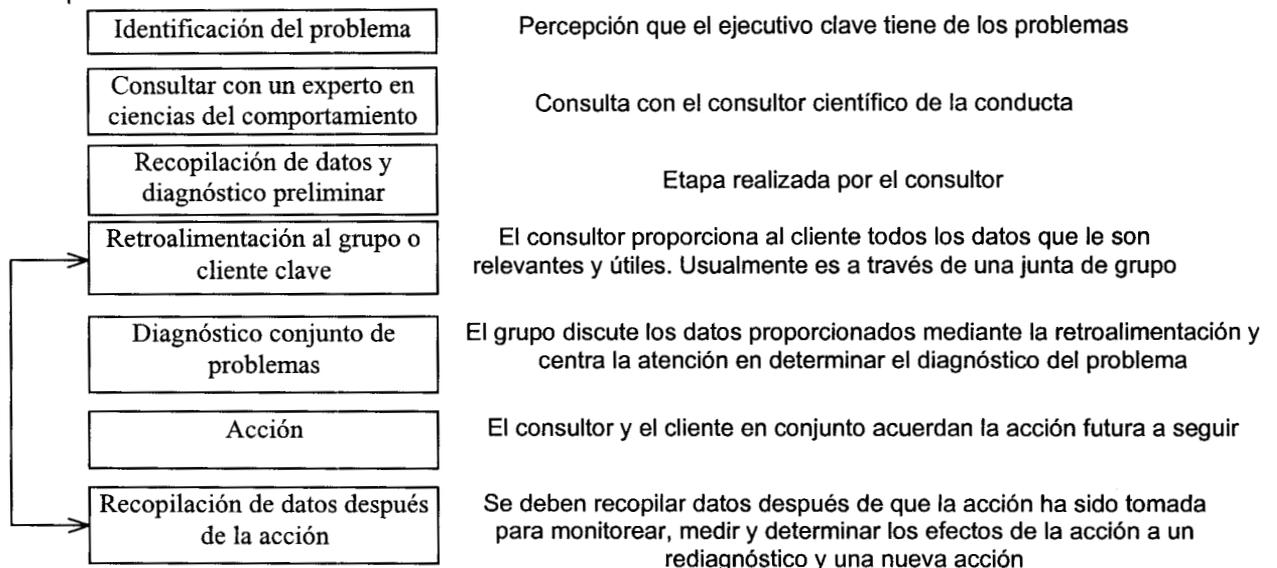
II. Cambio planeado. El énfasis radica en que el consultor o agente de cambio utiliza estrategias de intervención basadas en aplicar conscientemente una teoría de cambio en la vida del sistema cliente.

El cambio planeado puede involucrar entrenamiento en el proceso e involucra la aplicación de acciones preplaneadas específicas a seguir. Hay que tener una idea clara de la situación actual y una clara representación de la situación futura.



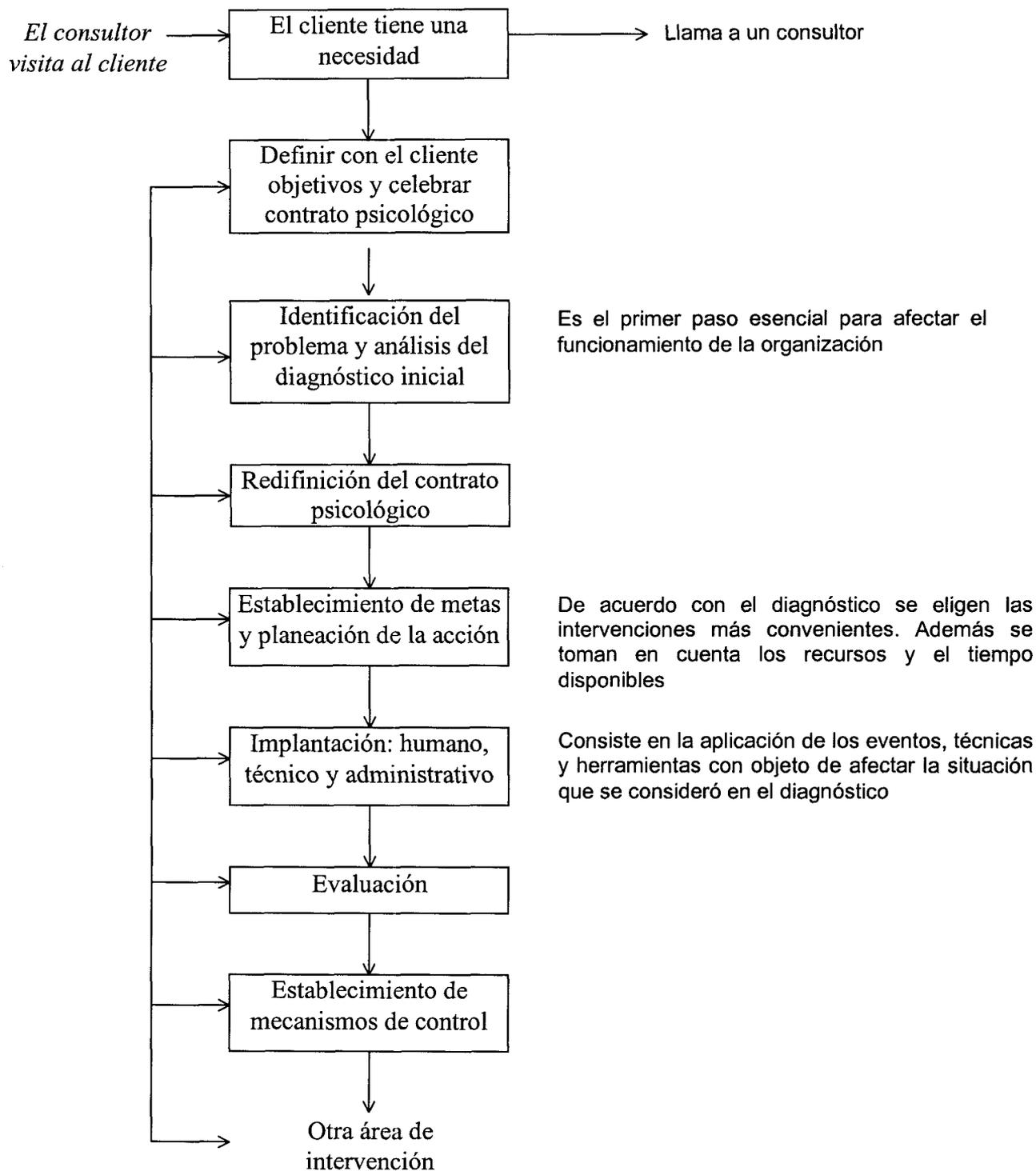
III. Investigación de la acción. Se enfoca a la colaboración conjunta entre cliente y agente de cambio, se hace énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de planear y implantar.

Enfatiza el entrenamiento del cliente e involucra la evaluación de resultados como base para futuros diagnósticos de problemas.



¿En qué parte del proceso de consultoría se utilizan técnicas o herramientas de intervención?

A continuación se presenta el esquema de un proceso consultoría en el cual se remarcan las fases en donde se utilizan técnicas o herramientas de intervención típicas del campo del D.O. La consultoría, como se ha mencionado, empieza así:



¿Cómo se pueden llevar a cabo las intervenciones de D.O.?

Las intervenciones pueden ser enfocadas desde el punto de vista de proceso o tarea.

La mayoría de las organizaciones se ocupan del aspecto de tarea, ya sea técnico, estructural o administrativo, como medio de aumentar su eficacia para el logro de las metas organizacionales. Pero centrarse sólo en esos aspectos es incompleto, ya que es básico entender los procesos que ocurren entre las personas y los grupos. En las organizaciones siempre se pueden mejorar los procesos de producción, finanzas, etc.; sin embargo, las funciones que integran una organización siempre se concilian a través de las interacciones personales.

Enfoque de proceso

- a) Consulta individual. Es la interacción de ayuda de uno a uno con un solo cliente. Tiene gran importancia para las personas que se consideran rutinarias, las que proyectan un cambio en su carrera o en su estilo de administrar, o las que rara vez ven retrospectivamente su propio estilo de vida y las normas relativas a su carrera.
- b) Formación de equipos. El objetivo de esta información es la de mejorar y acrecentar la eficiencia de los grupos, ya que éstos son la base para constituir las organizaciones puesto que la mayor parte del trabajo se realiza en grupos.
- c) Conocimiento de la situación actual. Se recolecta información acerca del sistema cliente y posteriormente se le devuelve con el fin de que la pueda utilizar en la solución de sus problemas.
Esto puede darse a través de:
 - Regresar los datos recolectados al cliente, sin participación del agente de cambio, en la toma de decisiones.
 - Los datos recolectados se regresan a través de feed-back (retroalimentación). Cliente y consultor conjuntamente determinan las acciones a seguir.
 - La recolección de datos sirve al consultor como base para establecer un programa de entretenimiento/desarrollo en el cual, los participantes aprenden teorías, habilidades, etcétera.
- d) Entrenamiento de grupos inestructurados. Son intervenciones que involucran a individuos en un grupo que no tiene como propósito una tarea específica, excepto la de entender la dinámica individual o de grupo. Estos grupos no son utilizados dentro de una organización, son recursos externos disponibles.

Enfoque de tarea

- a) Diseño del trabajo. Este tipo de intervenciones va dirigido a afectar: la forma en que se desempeña el trabajo o la tarea, las dimensiones o elementos del trabajo, la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la autonomía, el significado y la retroalimentación del trabajo. Puede producir un incremento tanto en el rendimiento como en la situación en la que se realiza el trabajo.
- b) Diseño organizacional. Consiste en realizar análisis y cambios a nivel estructura: en la autoridad, la responsabilidad, las actividades, las comunicaciones y el poder.
- c) Nuevos sistemas de administración, control o tecnología. Este tipo de intervenciones están encaminadas a actuar sobre sistemas de administración de recursos humanos, materiales y técnicas, considerando su impacto en los individuos. El D.O. puede intervenir en áreas técnicas y administración siempre y cuando se busque implantar bajo las condiciones mínimas siguientes:
 - Participación.
 - Involucramiento del personal.
 - Tomar en cuenta el efecto que causa a nivel personal y organizacional.

¿Cuáles son las técnicas más utilizadas para la intervención?

Para la intervención se muestra el siguiente esquema:

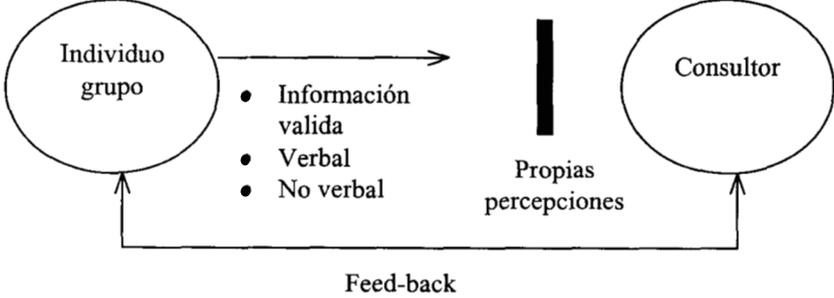
Proceso

Mejorar la eficiencia de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de vida y carrera • Análisis de desempeño de funciones • Confrontación • Asesoría, educación y/o entrenamiento para incrementar habilidades y conocimientos
Mejorar la eficiencia de equipos humanos y grupos	<ul style="list-style-type: none"> • Juntas para lograr el cambio • Juntas para confrontación • Sesiones para formar equipos humanos • Team Building • Educación-Enfrentamiento • Ayuda de una tercera parte
Entender los procesos del grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Feed-back • Juntas de confrontación • Grupo T • Grupo de sensibilización
Entrenamiento de grupos inestructurados	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos T • Grupo de sensibilización • Grupo de encuentro • Confrontación
Conocimiento de la situación actual de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Feed back • Retroinformación de encuestas • Sesiones con grupos conexos • Ayuda de una tercera parte

Tarea

Forma en que se realiza el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema sociotécnico • Just in Time • Control total de calidad • Diseño del trabajo
Diseño organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño o rediseño de la estructura • Clarificación de roles
Nuevos sistemas de administración y control	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema sociotécnico • Planeación estratégica • Administración por objetivos • Control total de calidad • Just in Time

¿Qué métodos o técnicas son utilizados en las intervenciones del D.O.?

<p>Planeación de vida y carrera</p>	<p>Una serie de eventos enfocados a definir o acordar las metas de vida y carrera de una persona para que pueda ejercer un mejor control sobre su propio destino. Estas se enfocan al presente y al futuro.</p> <p>En la planeación de vida y carrera es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona. Las áreas a cubrir son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1° Conmigo mismo: se refiere a la comunicación interna necesaria para la conciencia y conocimiento de la persona. 2° Con mi familia: la familia puede llegar a su ambiente de crecimiento para favorecer el desarrollo más íntimo de la persona. 3° Con mi trabajo: el trabajo es uno de los campos más importantes de la trascendencia social para el ser humano. ¿Qué objetivos y planes tiene que realizar la persona en relación con su carrera? ¿Está satisfecho con su trabajo actual? ¿Quiere seguir donde está? Un análisis y cuestionamiento respecto al trabajo, es necesario para toda persona vital. 4° Con el mundo: se refiere a la relación del individuo con el mundo la naturaleza y de las diversas manifestaciones sensibles.
<p>Feed-back</p>	<p>Consiste en obtener información válida de un individuo, grupo de trabajo o de una unidad mayor o de toda la organización. Los datos son regresados al individuo o grupo de trabajo que los generó y utilizados en le diagnóstico de problemas y desarrollo de planes de acción para la resolución de conflictos o para generar conciencia de la situación actual.</p> <p>Existen 14 reglas que es necesario tomar en cuenta para utilizar el feed-back:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descriptivo • Especifico y concreto • Dirigido a comportamiento modificables • Oportuno, aquí y ahora • Verificado por el grupo • Descrito por uno mismo • Comprobado por el grupo • Relación de ayuda • Solicitado o negociado • Positivo y negativo • Contacto visual • Adulto-adulto • Congruente • Se toma o se deja <p>Estos puntos deben servir como guía que permita el regreso de la información objetiva y sin involucramiento personal. Es importante que las reglas se sigan, pero cuidando de no perder información valiosa por el hecho de querer seguirlas rigurosamente.</p> 
<p>Grupo T</p>	<p>En un laboratorio de aprendizaje en el que los participantes aprenden a conocer en su interior el significado y repercusiones de su propia conducta, la de los demás y de la dinámica y proceso de la conducta de grupo.</p>

	<p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compuestos en su mayoría de personas normales • El líder del grupo trasmite aspectos teóricos • Se enfatiza el aquí y ahora • Se enfatiza sobre el crecimiento personal y la creatividad a través de actividades verbales y no verbales • Se enfoca sobre datos comunes conscientes • Promueve la transferencia de valores, habilidades, conocimientos al mundo real • Su enfoque es primordialmente educativo
Grupo de encuentro	<p>Se origina en el área de la psicología social aplicada</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sus miembros se usan a sí mismos • Compuestos por personas normales • El líder no da ninguna información teórica • Se enfatiza el aquí el ahora • Se enfatiza sobre el crecimiento personal a través de conductas verbales y no verbales • Su enfoque es probando y experimentando con nuevas conductas de grupo • Hay poca discusión de la transferencia de conocimientos • Su enfoque es primordialmente terapéutico
Team building	<p>Evento planeado con un grupo de gente con relaciones comunes en la organización y diseñado para mejorar la manera en que el grupo logra la tarea y, al mismo tiempo, reconoce los recursos de los miembros del grupo.</p> <p>Algunos factores que favorecen el éxito del Team building son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visualizando como proceso continuo y no un evento único • Participar en recopilar información relevante de la actividad del grupo • Diagnosticar la situación actual y generar acciones alternativas • Generar compromisos <p>Se aplican cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay sensación de malestar por parte del gerente y del equipo • Surgen cambios en el equipo o en el entorno • Existen funciones interdependientes
Sistema sociotécnico	<p>El concepto fue desarrollado por el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres.</p> <p>El enfoque sociotécnico se centra sobre los sistemas técnicos y los sociales; reconociendo que necesitan operar conjuntamente para alcanzar el resultado deseado.</p> <p>Su objetivo es optimizar la relación y la tecnología de la organización, para aumentar la calidad de vida en el trabajo.</p> <p>En muchos casos la tecnología es desarrollada y después la gente es seleccionada y entrenada para adecuarse a la tecnología.</p>
Control total de calidad	<p>Se originó en Japón después de la Segunda Guerra Mundial.</p> <p>Los conceptos de Control Total de Calidad enfatizan que el control de calidad debe partir de la calidad en la planeación, en el diseño, en la producción y finalmente en su uso. Esto es, el control se aplica durante el ciclo de vida del producto.</p> <p>Los elementos más importantes para implantar el CTC son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la situación actual • Preparar a la organización para el CTC • Promoción de políticas y objetivos de calidad • Establecimiento de sistemas de motivación y recompensa hacia la calidad • Educación y entrenamiento en la filosofía, conceptos y herramientas de calidad • Promover y formar grupos pequeños o círculos de calidad; esto es voluntario • Evaluar y analizar la situación posterior a la implantación del CTC y definir mecanismos de mantenimiento y de mejora • Controlar

Diseño del trabajo	<p>Por diseño del trabajo se entiende los cambios o estructuraciones deliberadas de una serie de tareas o actividades, tomando en cuenta los aspectos sociales, estructurales y el efecto que causará sobre el empleado.</p> <p>Dentro de lo que es el Diseño del trabajo se pueden considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimiento del trabajo • Ingeniería del trabajo • Agrandamiento del trabajo • Fijación del objetivo • Rotación del trabajo • Enfoque sociotécnico
--------------------	---

¿Cuáles son los métodos más usados para recolectar información?

Algunos de los métodos que se utilizan son los siguientes:

	Descripción	Ventajas	Desventajas
Cuestionarios	Instrumento que sirve para recabar información y sobre aspectos específicos y medibles	<ul style="list-style-type: none"> • Económicos • Se puede invertir tiempo y dinero en calidad • El anonimato puede sacar a la luz fuertes sentimientos no descubiertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Producen descubrimientos que parecen "enlatados" • Se crea dependencia del cuestionario
Entrevista	Es un remedio que permite la interacción con la persona que da la información y permite la observación no verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Permite sondear los problemas y oportunidades de la organización • Puede estimular la presentación de ideas no conscientes de antemano 	<ul style="list-style-type: none"> • Una buena entrevista dura de una a dos horas • En una organización grande las entrevistas toman mucho tiempo
Encuesta	Es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Facilita sacar problemas a la luz y es buena manera de avanzar en discusiones muy generales y sin lugar a conclusiones específicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Las preguntas no son cuidadosamente planeadas como las del cuestionario
Collages y dibujos	Maneras proyectivas de obtener información sobre puntos de vista, percepciones o sentimientos íntimos y profundos de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden ser efectivos para romper el hilo, después el grupo puede sentirse más dispuestos a tratar problemas personales e interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Los grupos formales pueden resistirse a lo que a primera vista parece un juego de niños
Sondeo	Métodos organizado por el que se obtiene información de asuntos, inquietudes, necesidades y permite tener relación con otras personas. Toma la forma de entrevista inestructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Nos permite examinar el impacto de un curso de acción sobre varios grupos • Fomenta la comunicación de impresiones, sentimientos, opiniones e ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • No es tan estadístico como un cuestionario • El éxito depende de la habilidad para oír efectivamente e involucrarse

Los métodos anteriores se pueden considerar como los más usados, sin embargo existen otros que pueden ser de gran utilidad, como son:

- Lectura de información y documentos.
- Observación
- Directa en eventos o sucesos que están ocurriendo.
- Equipo, instalaciones y maquinaria.
- Medio y cultura
- Representación crítica de las organizaciones.
- Sensing (sensibilización).

Para una recolección de información es básico:

Una hipótesis de trabajo, esto es, una aseveración e cuál es el problema del sistema y de cuáles son sus posibles causas.

¿Cuál es la importancia del diagnóstico organizacional?

El diagnóstico consiste en obtener información válida acerca de la organización. Implica recolectar y analizar información sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de la organización.

Su gran importancia radica en que:

- a) Ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad.
- b) Permite determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar.
- c) Sienta las bases para delimitar, esclarece y dar prioridad a los problemas detectados.
- d) Es el primer paso buscar la efectividad de la organización.

El diagnóstico puede referirse a una parte del sistema, las relaciones entre los sistemas, el sistema total o el sistema y su entorno.

El diagnóstico en algunas situaciones es una intervención completa.

¿Qué modelos se utilizan para el diagnóstico organizacional?

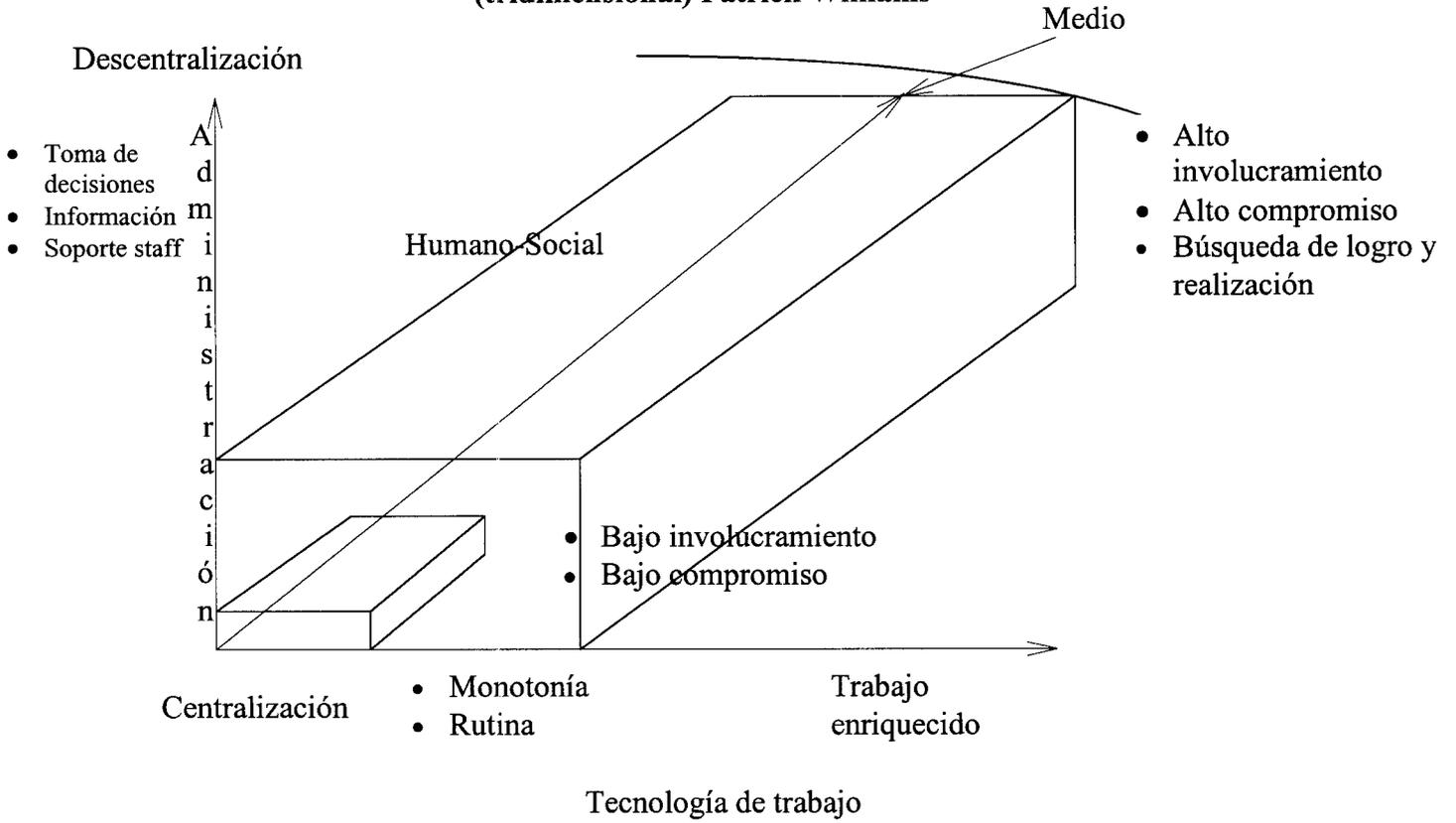
Un modelo es la simplificación o representación gráfica de la realidad, su objetivo es ayudar a ordenar y sistematizar la información para hacerla más comprensible.

Se mencionan a continuación algunos modelos de diagnóstico organizacional:

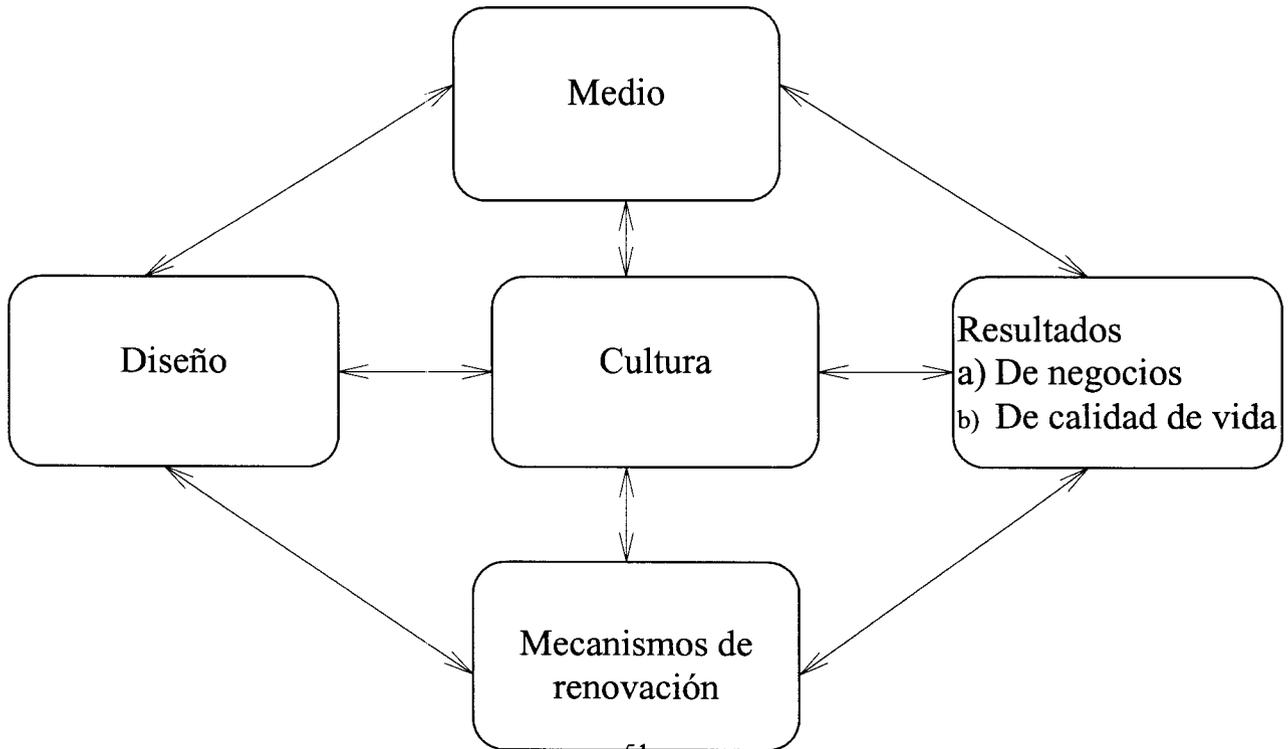
Nombre del Modelo	Autor	Subsistemas	Descripción
Modelo de diagnóstico tridimensional	Patrick Williams	<ul style="list-style-type: none"> • Subsistema tecnológico • Subsistema humano • Subsistema administrativo • Subsistema entorno 	Busca tener una visión total de la organización, ya que los esfuerzos demandan una clara visión del todo. La organización es un sistema compuesto de varios subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente.
Modelo de diagnóstico tipo Sensing	Leonard Schiesinger	<ul style="list-style-type: none"> • Medio • Resultados de calidad de vida • Mecanismos de renovación • Diseño • Cultura 	Este modelo visualiza la organización en cinco subsistemas. Cuando se afecta un subsistema, éste afecta a los demás. El subsistema central es la cultura de la organización; entendiéndose como cultura el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de la organización. La cultura está íntimamente relacionada con el diseño organizacional.
H.P.O. (High Performance Organización)	Kurt Lewin Weisbord	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del liderazgo • Análisis de las 	El modelo H.P.O. busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la

	Teoría de sistemas	<p>estrategias de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la eficacia. 	<p>forma que ha seguido para determinarlas, el modelo en que el líder ha contribuido a esto. Por lo tanto, es importante que se analicen las características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, liderazgo.</p>
Análisis del campo de fuerza		<ul style="list-style-type: none"> • Fuerzas impulsoras • Fuerzas restrictivas 	<p>En su aplicación se dan tres fases, descongelamiento, movimiento y recongelamiento.</p> <p>Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar y describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en términos concretos.</p> <p>Se enlistan los factores que pueden influir sobre la situación. Como factor básico se identifican las fuerzas impulsoras y restrictivas; por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio.</p>
Diagnóstico organizacional		<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Estructura • Relaciones • Recompensas • Liderazgo • Mecanismos de ayuda 	<p>La organización está dividida en seis subsistemas que están entrelazados y que reciben influencia del medio ambiente externo.</p> <p>Analiza la eficiencia de la organización (estructura, recompensas, mecanismos de ayuda y relaciones) las estrategias que utilizan (objetivos) y como factor central, el liderazgo.</p>
Enfoque de sistema		<p>Los subsistemas que analizan dependen de la estructura de la organización, de sus necesidades específicas y de las circunstancias en que se encuentren</p>	<p>El factor primordial es visualizar la organización como un todo, y subdividirle e interrelacionarla de acuerdo con las variables que influyan en el sistema.</p> <p>Es crear el modelo más adecuado.</p>

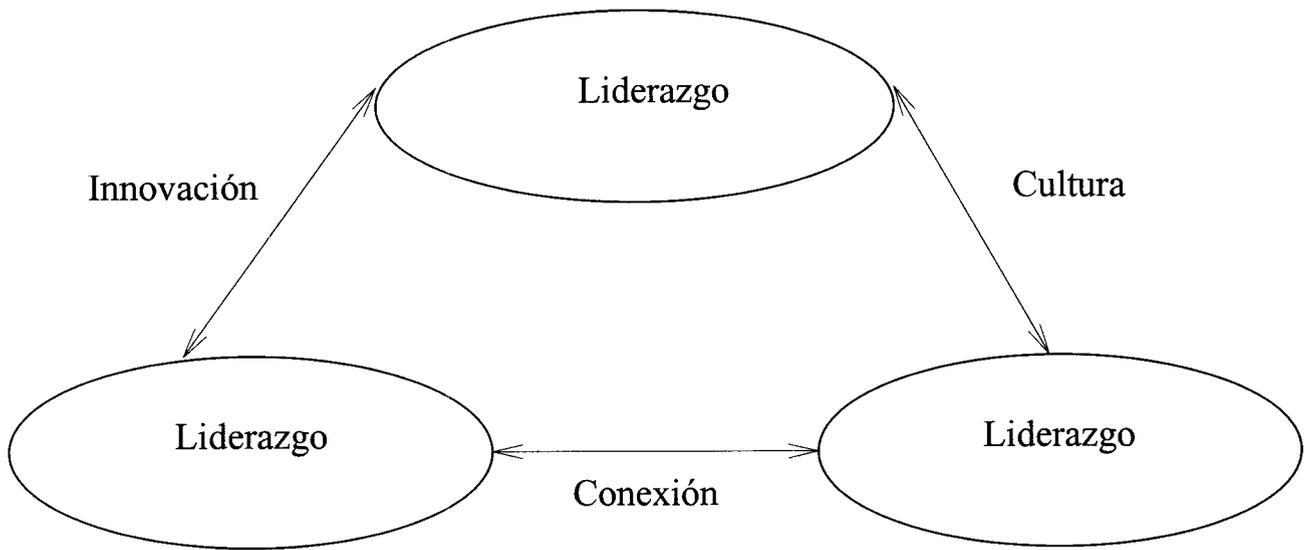
**Modelo de diagnóstico organizacional
(tridimensional) Patrick Williams**



Modelo de diagnóstico (Tipo sensing)

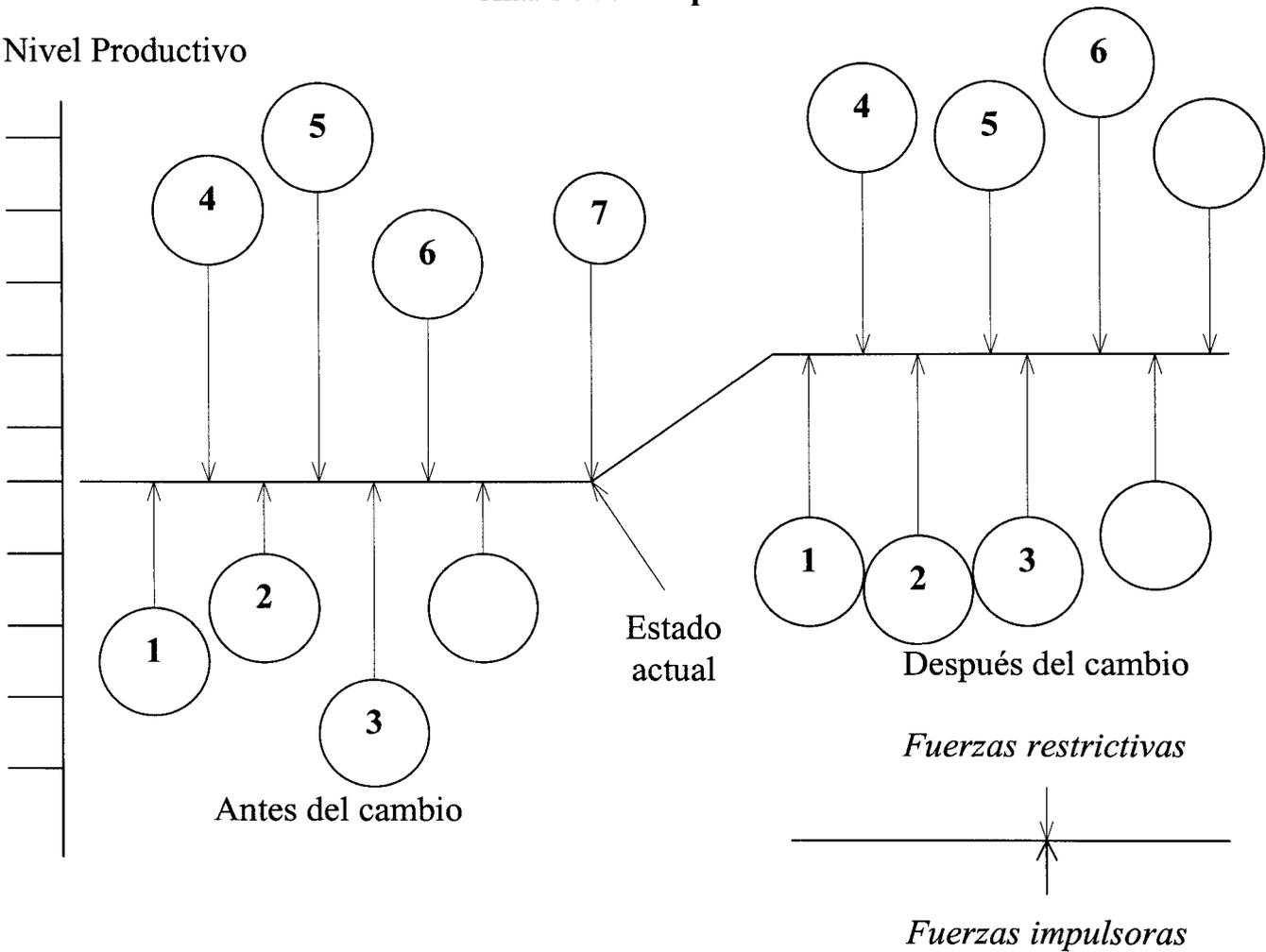


**Modelo H.P.O.
(High Performance Organization)**

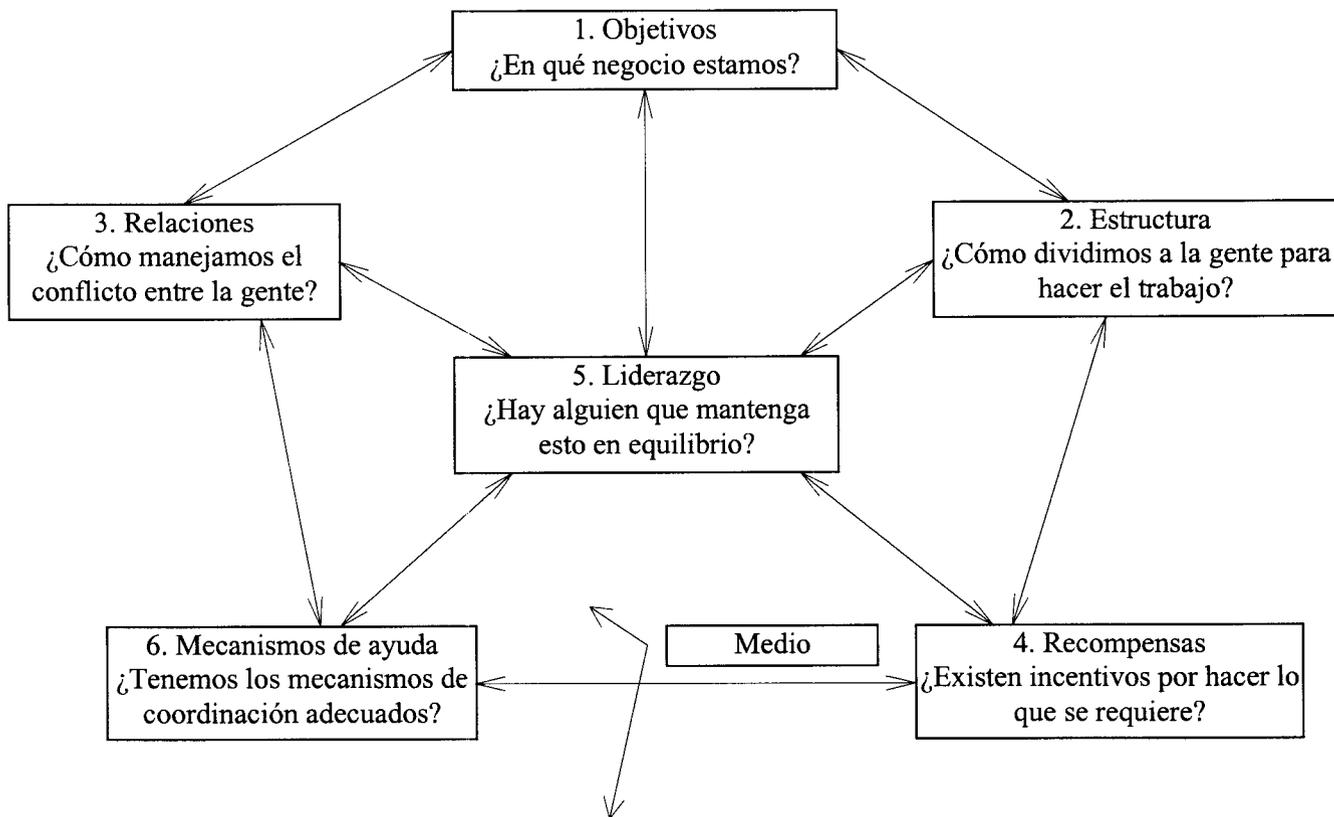


Análisis del campo de fuerzas

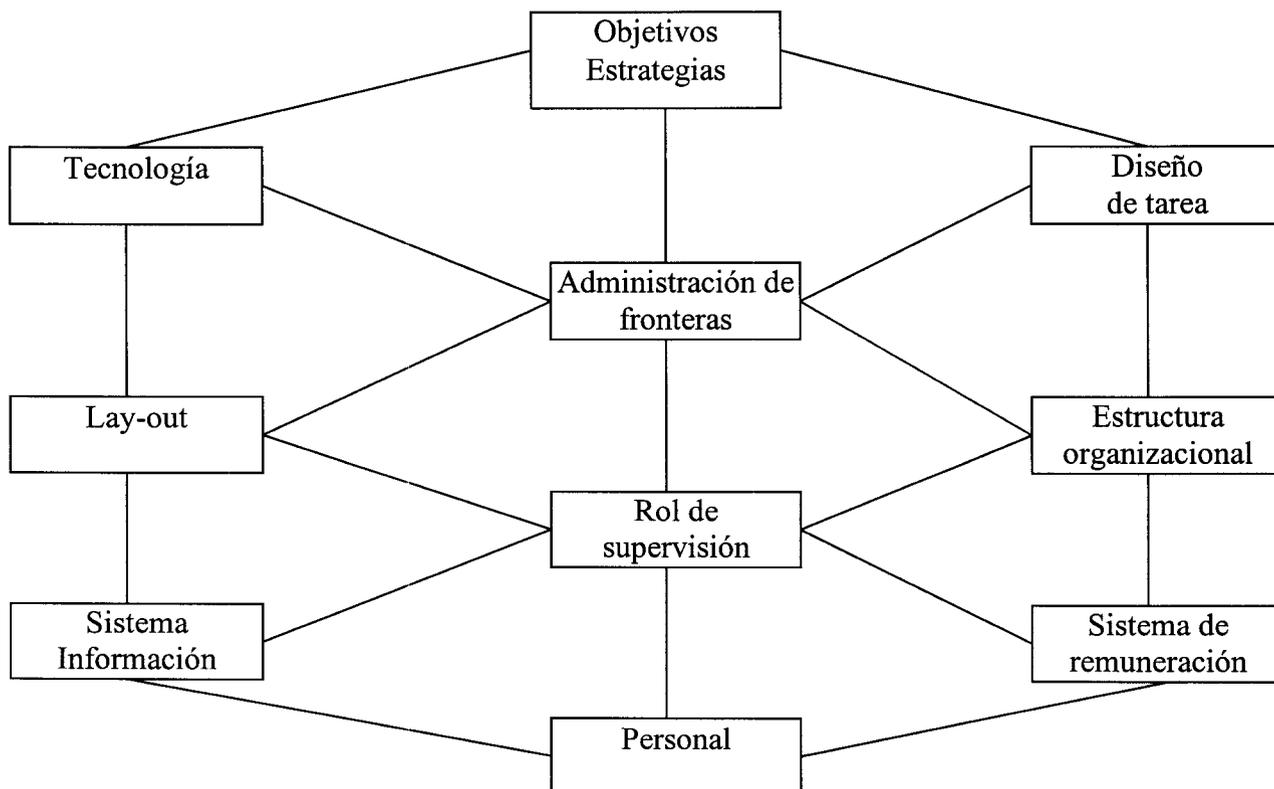
Nivel Productivo



Diagnóstico organizacional Weisbord



Factores de cambio sistémico



¿Cuáles son las diferentes tácticas para intervenir en una organización?

Existen varias tácticas para implementar un cambio organizacional. En el siguiente cuadro se muestran siete opciones, siendo lo apropiado de cada una de ellas lo que marque la pauta para su aplicación en diferentes esfuerzos de cambio.

<i>Táctica</i>	<i>Situación</i>
1. Educación/Comunicación	Resistencia basada en falta de información o información y análisis incorrectos.
2. Participación	Situaciones en las cuales el iniciador no tiene toda la información necesaria para diseñar el cambio y donde otros tienen considerable poder para resistir.
3. Facilitación y apoyo	Manejo con gente que se está resistiendo por problemas de adaptación.
4. Negociación	Situación donde alguien o algún grupo claramente perderá en el cambio y donde ellos tienen considerables poder.
5. Corresponsabilidad	Situaciones muy específicas donde las otras tácticas son demasiado caras o no son factibles.
6. Manipulación	Situaciones donde otras tácticas no funcionarán o son demasiado caras
7. Coerción	Cuando la velocidad es esencial y los indicadores del cambio poseen considerable poder.

LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES

Muy probablemente que sobre liderazgo se ha escrito y hablado mucho más que sobre cualquiera otro de los tópicos analizados en este libro. Independientemente de que la organización sea una escuela local, un sindicato, un equipo deportivo o la nación, parece que siempre se supone que un liderazgo nuevo volteará al revés la organización. En toda elección, a cada nivel de gobierno, se siente inmediatamente la solicitud por liderazgo. Todos aquellos a quienes les gustan los deportes son conscientes de las expectativas que crea la designación de un nuevo entrenador y director técnico. Un comité con amplia información proveniente de todas las partes que probablemente estarán involucradas, selecciona un nuevo rector de colegio o presidente de universidad. Las elecciones en los sindicatos y en otras organizaciones de voluntarios presuponen siempre la continuación de los líderes viejos o la elección de nuevos, lo cual constituirá una diferencia importante en la operación de la organización. En el mismo momento en el cual se está escribiendo este libro (Enero de 1981) hay una gran expectativa con respecto al cambio del liderazgo nacional en los Estados Unidos de América. En pocas palabras, parecería ser que el liderazgo fuera el elemento crucial para entender las organizaciones.

La visión que se presenta en este capítulo es exactamente la opuesta. En las investigaciones y teorías que se examinan se encontrará que el liderazgo está fuertemente limitado por muchos de los factores que se analizaron en los capítulos anteriores estructura organizacional, coaliciones de poder y condiciones ambientales. También se argumentará que, para la mayoría de las organizaciones y en casi todas las circunstancias, el cambio de liderazgo no es mucho más que un tratamiento estético. El mismo enfoque básico se adoptará al analizar las restricciones en los procesos decisivos, restricciones que limitan la utilidad práctica de los modelos formales y muy sofisticados para la toma de decisiones.

LIDERAZGO

¿Por qué el liderazgo es objeto de esa creencia y sentimientos? El liderazgo parece ser una solución extremadamente fácil para cualquier clase de problemas que estén afectando una organización. Buscar un liderazgo nuevo puede enmascarar aspectos tales como acuerdos estructurales inapropiados, distribuciones de poder que bloquean las acciones efectivas, carencia de recursos, procedimientos arcaicos y otros problemas organizacionales más básicos.

Con todo esto uno podría preguntarse, entonces, para qué estudiar el liderazgo y por qué se le ha estudiado tanto en el pasado? El hecho real es que en ciertas situaciones el liderazgo es importante y aún crítico. Sin embargo, esas situaciones son mucho menos frecuentes y más restringidas de lo que consideran la mayoría de los tratados sobre liderazgo.

¿Qué es liderazgo? Liderazgo es una forma especial de poder, estrechamente relacionada con la forma "referente" analizada en el capítulo anterior ya que involucra, en palabras de Etzioni (1965), "la capacidad, basada en las calidades personales del líder, para inducir la aceptación voluntaria de los seguidores a un amplio rango de aspectos. El liderazgo se distingue del concepto de poder en que el primero supone influencia, es decir, cambio de preferencias mientras que el poder solo implica que las preferencias de los sujetos se mantienen en suspenso" (págs. 690-691).

La definición general de Etzioni, si no se hace la distinción específica, es extremadamente útil para nuestros fines. Es consideración importante que los seguidores alteren, en realidad, sus preferencias para hacerlas coincidir con las del líder. Los seguidores desean estar de acuerdo con las aspiraciones del líder. Gouldner (1950) adopta esencialmente la misma posición cuando afirma que el líder es "cualquier individuo cuyo comportamiento en algún grupo estimula a seguirlo" (pág. 17). El líder es, en consecuencia, una influencia sobre lo que los miembros del grupo hacen y piensan. Katz y Kahn (1978) siguen esta misma línea de razonamiento al anotar: "Consideramos como la esencia del liderazgo organizacional la influencia incremental sobre, y por encima de, la aceptación mecánica de las directrices rutinarias de la organización" (pág. 528). El liderazgo está, entonces, estrechamente relacionado con el poder pero involucra mucho más que simplemente el poder asignado a una posición en la organización, o el poder solicitado por un miembro o miembros de la misma.

Funciones del liderazgo

A pesar de todo, las diferencias entre liderazgo y poder están aún insuficientemente identificadas porque el liderazgo se puede presentar en cualquier grupo o cualquier nivel dentro de la organización. Selznick (1957) presenta la tan requerida distinción cuando afirma que el liderazgo supone decisiones críticas (pág. 29). Es algo

más que el mantenimiento del grupo. De acuerdo con Selznick las tareas críticas del liderazgo pueden resumirse en cuatro categorías. La primera supone la definición de la misión y el papel institucional (organizacional). Esto es obviamente vital en un mundo que está cambiando rápidamente y debe mirarse como un proceso dinámico. La segunda tarea es la "incorporación institucional del propósito" que incluye la inclusión de las políticas en la estructura o la selección de los medios para alcanzar los fines deseados. La tercera tarea es defender la integridad de la organización y aquí se mezclan los valores y las relaciones públicas:

Los líderes representan sus organizaciones ante el público y ante sus propios miembros a medida que tratan de persuadirlos de que acepten sus decisiones. La tarea final del liderazgo es la ordenación del conflicto interno (págs. 62-63). Stogdills (1974) identifica, en una revisión increíble de cerca de 3.000 estudios realizados sobre liderazgo, esencialmente el mismo conjunto de funciones.

El liderazgo se puede presentar en todos los niveles de la organización pero su impacto sobre ella varía de acuerdo con el nivel al cual se ejerce. La Figura 8.1 muestra el enfoque que a este aspecto le dan Katz y Kahn (1978). Su enfoque hace énfasis en las habilidades y destrezas cognoscitivas y afectivas que son parte del proceso de liderazgo. Un poco más adelante analizaremos la mezcla de estas destrezas.

La mayoría de los análisis que se han hecho sobre liderazgo reconocen el hecho de que este se presenta en diferentes niveles de las organizaciones. Hay, sin embargo, una omisión que puede ser crítica en la mayoría de los análisis sobre liderazgo y que se refiere a que la mayoría de los estudios sobre el tema han centrado su atención sobre el proceso a niveles bajos, como puede ser el ejercido por el supervisor de primera línea. La revisión de los estudios sobre liderazgo, hecha por Stogdills (1974), no tiene en cuenta los niveles. Parece crucial recordar que aquello que podría contribuir al liderazgo en un nivel, podría ser totalmente inapropiado en otro. El liderazgo en la cúspide de la organización produce el mayor impacto sobre la misma.

Debe hacerse, antes de seguir adelante con un análisis sobre el liderazgo, un conjunto adicional de distinciones. Estudios realizados con grupos pequeños en ambientes de laboratorio han encontrado consistentemente que el liderazgo es, en realidad, un proceso diferenciado, con tareas o actividades instrumentales claramente separadas de actividades socioemocionales o expresivas (Ver, por ejemplo, Bales 1953; Bales y Slater 1955). Etzioni (1965) desarrolla, a partir del trabajo de Bales y sus asociados, un enfoque de "liderazgo dual" en las organizaciones, sugiriendo que en la mayoría de los casos el liderazgo descansa en manos de más de una persona y que las demandas de las dos formas pueden entrar en conflicto. Las demandas organizacionales determinarán qué forma será exitosa, siendo la parte socioemocional más efectiva en organizaciones normativas y las tareas en organizaciones instrumentales. Etzioni concluye que, al menos para los supervisores de primera línea, los intentos de mejorar la calidad del liderazgo socioemocional están condenados a fracasar ya que estos esfuerzos le pisarán los terrenos al líder socioemocional existente, que ha llegado a la posición a través de las interacciones en el grupo de trabajo. Esta clase de interpretación es contraria, naturalmente, a las ideas e ideales de la escuela administrativa de las "relaciones humanas" que enfatiza la utilidad de las interacciones socioemocionales en el proceso de liderazgo. Parece ser que exista un creciente acuerdo con respecto a que el uso de las relaciones humanas en las posiciones de liderazgo no es garantía de que se logre algún cambio en el comportamiento de los miembros de la organización (Perrow 1979, págs. 132-138). El uso de las habilidades de las relaciones humanas ha sido también objeto de críticas en términos de la manera en la cual se manipulan los subalternos sin su conocimiento, como se hizo notar en el último capítulo. La clase de comportamiento que conduce a un cambio en el mismo, es contingente con respecto a la situación, como se verá más adelante.

Habilidades y destrezas

<i>Tipo de Procesos de Liderazgo</i>	<i>Nivel Organizacional típico</i>	<i>Cognoscitivas</i>	<i>Afectivas</i>
Iniciación: cambio, creación y eliminación de estructura	En la cúspide	Perspectiva de sistema	Carisma
Interpolación: suplementación y desplazamiento de la estructura	Niveles intermedios; papeles de pivote	Perspectiva de subsistema; orientación en dos direcciones	Integración de las relaciones primarias y secundarias: habilidades en relaciones humanas
Administración: uso de la estructura existente	Niveles bajos	Conocimiento técnico y comprensión del sistema de reglas	Preocupación por igualdad en el uso de gratificaciones y sanciones

Fuente: Katz y Kahn, 1978, pag. 539.

Figura 8-1 Patrones de liderazgo, su lugar en la organización y sus requerimientos en términos de habilidades.

Es crítico anotar nuevamente que el liderazgo en la cúspide de una organización es bastante diferente de aquel que se presenta al nivel de la primera línea de supervisores. Buena parte de la teoría sobre liderazgo es confusa debido precisamente a que la mayoría de los estudios se han llevado a cabo con personas de primera línea.

Componentes del liderazgo

Toda organización tiene al nivel decisorio más alto un individuo, o conjunto de individuos, que puede (n) ejercer el poder simplemente dando órdenes y tomando decisiones. Es un poder simple proveniente de la posición y no incluye liderazgo en la forma en la cual se enfocará el concepto en este libro. Nuestra visión del liderazgo involucra lo que una persona hace por encima, y más allá, de los requerimientos básicos de su posición. La persuasión de los individuos y la innovatividad en ideas y toma de decisiones es lo que hace la diferencia entre liderazgo y la simple posesión de poder. Un afianzamiento mecánico a la posición organizacional conduciría a una situación en la cual las características de los individuos que tengan en sus manos las altas posiciones no constituiría diferencia alguna. La organización estaría totalmente restringida por los precedentes y por su propia estructura.

Las ideas que se han expresado hasta ahora implican seriamente que las características individuales son cruciales en el papel del liderazgo. Aunque parece ser que éste sea el caso, debe tenerse extremo cuidado para colocarlo en su propia perspectiva. Es supremamente peligroso suponer que debido a que las características individuales son cruciales para la función del liderazgo haya un conjunto de rasgos propios de los líderes. En alguna época la literatura sobre liderazgo adoptó este enfoque siendo, entonces, un objetivo importante de las investigaciones la identificación de los rasgos claves del liderazgo. Este enfoque no llegó muy lejos por dos razones. La razón básica fue que no era posible identificar rasgos comunes al liderazgo. No existe un conjunto de características que posean los líderes ni tampoco uno que identifique a los seguidores. El convencimiento anterior condujo al segundo factor para la pérdida de posición del enfoque de los rasgos. La atención giró de manera creciente hacia la situación en la cual se exhibía al liderazgo (Gouldner 1950).

El enfoque situacional adopta la posición de que el conjunto de condiciones del momento -la situación- define quién ejercerá y de qué manera el liderazgo. En una situación será un individuo el que surja como líder y en otra, otro individuo. Este enfoque está ampliamente dominado por el contenido sociológico del liderazgo, especialmente en estudios de grupos pequeños, pero se le ha criticado seriamente en los años recientes por la poca atención que le presta a las características de quienes llegan a posiciones de liderazgo. La posición que surge es que situaciones diferentes demandan formas distintas de liderazgo y, en consecuencia, en cada situación específica se necesitarán generalmente individuos, habilidades y comportamientos diferentes. Se trata de una mezcla del enfoque de los rasgos y del situacional para evitar las fallas que presenta cada uno (ver Yukl 1981 para un extenso análisis de estos puntos).

Este enfoque combinado lo utilizan Hollander y Julian (1969). Ellos rechazan el enfoque situacional y el de rasgos per se, haciendo notar que cada uno de ellos nos dice algo acerca de liderazgo pero ninguno de los dos tiene en cuenta la totalidad de la historia. A las ideas que ya se han mencionado ellos agregan el elemento importante de la interacción entre líder y seguidores. El líder influencia a los seguidores en el proceso de interacción y las reacciones de estos tienen, naturalmente, un impacto sobre el comportamiento del líder.

El liderazgo organizacional es desde la perspectiva anotada en este libro, una combinación de factores el más obvio de los cuales es la posición dentro de la organización. Esta le da al líder la base de poder y conduce a los seguidores al convencimiento de que esa posición tiene un derecho legítimo y que el líder se embarcará, de hecho, en el proceso de liderazgo conformándoles sus pensamientos y acciones y llevando a cabo las funciones de liderazgo en toda la organización. Estas expectativas pueden verse aún en períodos de disidencia dentro de la organización, como cuando hay una sucesión de liderazgo y los seguidores manifiestan la esperanza de que la nueva persona haga lo que la anterior no hizo.

El papel del líder demanda, además de la posición que se tenga, que el individuo se porte de tal manera que se satisfagan las expectativas de los seguidores. Son cruciales aquí las interrelaciones entre las características del individuo y la posición que se tenga. La evidencia indica, en vez de sugerir que en el líder existe un conjunto de "rasgos", que las características específicas que dan lugar a un comportamiento de liderazgo varían de acuerdo con la situación. Stogdill (1964) afirma a este respecto:

Los individuos que continúan ascendiendo en la jerarquía tienden a identificarse a sí mismos con un liderazgo alto y con la organización. La satisfacción en el trabajo tiende a aumentar a medida que se sube de nivel en la organización. Los líderes a alto nivel tienden a valorar el reto y la autonomía en el trabajo mientras que los de niveles más bajos tienden a valorar la seguridad y la estabilidad. Los seguidores valoran el líder que tiene

influencia con sus superiores, que se identifica con la organización y demuestra efectividad al trabajar por su bienestar y confort. Los estudios sobre el comportamiento de liderazgo indican que los líderes con alta calificación tanto en estructura (dejar que los seguidores sepan qué esperar) como en consideración (mirar y trabajar por el bienestar de los seguidores) tienden a generar un alto grado de satisfacción en los seguidores y, en algunos casos, desempeño de grupo. La persuasividad surge como la característica más penetrante cuando el comportamiento del líder se describe en términos de una amplia gama de ítems. Otros ítems de comportamiento con alta ponderación, en términos generales, tienen que ver con la estructuración de las expectativas, con la retención del papel de liderazgo, con la consideración del bienestar del seguidor y con la presión para el logro de objetivos (pág. 412).

Un individuo sólo estaría en condiciones de "transferir" a otro el papel de líder si la situación y los seguidores fueran comparables a los de la situación anterior. El enfoque permite un acercamiento entre el énfasis sobre los rasgos individuales y énfasis sobre la situación.

Permitásenos tratar ahora el punto central: ¿Qué hacen los líderes por, o para una organización y cómo lo hacen?

El impacto del liderazgo sobre la organización

Hay muy poca evidencia directa con respecto al efecto que los líderes en la cúspide tienen sobre las organizaciones, simplemente porque es muy poca la investigación que se ha hecho sobre el liderazgo a ese nivel. Los investigadores sobre las organizaciones no han tenido acceso a los altos líderes de las empresas y el gobierno. Tampoco se han preocupado por el papel del liderazgo en términos de sus amplias consecuencias organizacionales. Con el fin de estudiar el liderazgo extrapolaremos del gran número de estudios sobre supervisión y del número, un poco menor, de estudios sobre la sucesión del liderazgo en la cúspide.

Los estudios sobre el liderazgo en las organizaciones son confusos, por no decir que caóticos, aún aquellos que están bien comentados en la literatura (Cartwright, 1965, pág. 3). Un factor importante para aumentar la confusión, además de los sesgos ideológicos que son evidentes en algunas investigaciones, es el gran número de variables dependientes utilizadas en el análisis del liderazgo. Si se toma como variable independiente la variación en la cuantía o el estilo de liderazgo, se consideran entonces como dependientes toda una serie de variables. Esto traslada el problema de las medidas "duras" de productividad a los factores, más alusivos, de moral y satisfacción.

Estilos de liderazgo

Las investigaciones sobre liderazgo se han centrado alrededor de dos estilos o enfoques sobre el papel del liderazgo que están en contraste el uno con el otro. Estos son los enfoques autoritario (tareas) y de respaldo (socioemocional). Los sesgos a los cuales se hizo alusión anteriormente son evidentes, y además entendibles, cuando aparecen en la discusión esos dos términos (¿quién desearía respaldar el autoritarismo?). El líder de respaldo está "caracterizado por: orientado hacia el empleado, comportamiento democrático, uso de supervisión general y es considerado con sus subalternos" (Filley y House 1969, pág. 399). El líder autoritario, por el otro lado, se basa más probablemente en el poder de su posición y esté más orientado hacia el castigo. Un problema bien evidente de esta presentación es que la forma autoritaria puede no ser, en realidad, liderazgo, al menos como se ha definido aquí.

El líder de respaldo utiliza mecanismos socioemocionales con respecto a sus subalternos lo cual supone:

Consideración por los subalternos. El líder considera las necesidades y preferencias de sus subalternos a los cuales trata con dignidad y amabilidad y no es punitivo en sus relaciones con ellos. A este líder se hace referencia, con frecuencia, como "centrado en los empleados" en oposición a "centrado en las tareas".

Toma de decisiones consultadas. El líder solicita a sus subalternos la opinión antes de tomar decisiones. Este líder es consultivo, participativo o democrático en sus procesos decisorios (opuesto a uno unilateral, autocrático o arbitrario).

Supervisión general. El líder supervisa de manera general y no estrecha, delega autoridad en sus subalternos y les da libertad para ejercer un comportamiento discrecional en su trabajo en vez de imponer controles rígidos y una supervisión estrecha (págs. 399-400).

Filley y House encuentran, en su excelente revisión sobre las investigaciones realizadas en el área del liderazgo, que el liderazgo de respaldo, en oposición al autocrático, se relaciona de manera consistente con varios de los indicadores sobre la productividad y la satisfacción de los subalternos:

1. *Hay menos tensión intra grupo y más cooperación.*
2. *Las tasas de rotación y de quejas son menores.*
3. *El líder es visto como algo más deseable.*
4. *Hay, frecuentemente, mayor productividad.*

La evidencia aquí se confunde, desafortunadamente, ante la posibilidad de que los trabajadores puedan ellos mismos contribuir a su mayor satisfacción y productividad con sus propias actitudes y comportamiento, independientemente de las del líder. Podrían ser empleados orientados positivamente, ellos mismos, hacia una alta productividad y que "no requieren una supervisión cercana y autocrática y, en consecuencia, es posible que su supervisor esté más orientado hacia las relaciones humanas" (pág. 462). A pesar de esta posibilidad, el peso de la evidencia indica que el liderazgo de respaldo conduce a unas respuestas de actitud más positivas particularmente por parte de los subalternos. Este patrón parece presentarse aún en aquellas organizaciones en las cuales se está en favor de un estilo de liderazgo más autoritario. Jermier y Berkes (1979) encontraron, en un estudio sobre unidades de policía, que la satisfacción y el compromiso con la organización estaban estrechamente relacionados con un liderazgo de mayor respaldo.

El aspecto de la productividad no es tan claro como el de las actitudes. Al mismo tiempo que algunas evidencias sugieren que una mayor productividad está asociada con una supervisión de respaldo, algunos otros estudios muestran que no hay diferencia o que hay, en realidad, una mayor producción cuando se utilizan estilos autocráticos (Dubin 1965). Pero la situación se torna aún más confusa cuando se analizan las conclusiones de Lawler y Porter (1967). Ellos sugieren que el ordenamiento causal entre satisfacción y productividad podría revertirse. Se piensa, generalmente, que la satisfacción conduce a productividad pero Lawler y Porter sugieren que la productividad podría generar satisfacción. Para el análisis del liderazgo, el aumentar la satisfacción para tener mayor productividad podría ser totalmente inútil.

Una pregunta obvia aquí es, ¿qué desea la organización? Si se desean unos empleados satisfechos parece ser entonces claro que sería más efectivo un enfoque de respaldo. Por el otro lado, las ganancias en producción a corto plazo se pueden lograr más fácilmente con un sistema autocrático. Se tiene también evidencia que sugiere que cuando los trabajadores esperan ser supervisados con un estilo autocrático, la supervisión de respaldo puede ser contraproducente y amenazadora de la satisfacción.

Filley y House concluyen, al resumir estos estudios sobre liderazgo, que liderazgo de respaldo es más efectivo cuando:

1. *Las decisiones no son de naturaleza rutinaria.*
2. *La información requerida para la toma efectiva de decisiones no puede estandarizarse o centralizarse.*
3. *No es necesario tomar las decisiones rápidamente permitiendo así que haya tiempo para involucrar a los subalternos en un proceso decisorio participativo.*

y cuando los subalternos:

4. *Sienten una fuerte necesidad por independencia.*
5. *Consideran que su participación en los procesos decisorios es legítima.*
6. *Sienten que están en condiciones de contribuir al proceso decisorio.*
7. *Tienen confianza en su capacidad para trabajar sin necesidad de una supervisión cercana (págs. 404-05).*

Este tipo especial de organización es similar a algunos que ya fueron descritos en la sección sobre estructura organizacional: entre menos formalizadas est las organizaciones deben descansar, si se espera que sean efectivas, sobre los resultados de sus propios miembros. Su tecnología es tal que existe una búsqueda constante por nuevas ideas y soluciones para los problemas. El corolario obvio de estos hallazgos, en cuanto a la clase de organización en la cual es más posible que sean efectivos estilos de liderazgo de respaldo, es que en el tipo opuesto organizaciones son muy poco posibles que sean efectivos. Es decir, que en organizaciones en las cuales las decisiones son de rutina, la información está estandarizada etc., es más probable que un liderazgo efectivo adopte la forma autocrática por que los insumos de los individuos miembros de la organización no son tan importantes y no se necesita gastar el mismo tiempo en los procesos decisorios. Se puede postular,

además, que hay miembros de la organización que o se sienten amenazados por los procesos decisorios o no desean participar en ellos y para quienes tener respuestas preestablecidas en la forma de procedimientos formales o decisiones ya tomadas conforman una situación más satisfactoria o al menos amenazadora.

Estas interpretaciones se ven fuertemente respaldadas por los hallazgos de los estudios continuos de Fiedler (1967, 1972) sobre el proceso de liderazgo. Fiedler encuentra que en situaciones estables y estructuradas es más probable y exitosa una forma de liderazgo más estricta y autocrática mientras que en una situación de cambio, de amenaza externa y ambigüedad, funcionaría mejor una supervisión participativa y más indulgente. Es natural que en algunas organizaciones las condiciones cambiarán en una dirección o en otra lo cual sugiere que un líder que sea efectivo en una situación puede no serlo en otra. Es evidente entonces, otro enfoque contingente.

Factores que afectan el impacto del liderazgo

Antes de proseguir con este análisis es necesario distinguir varios de los aspectos de las investigaciones que han sido analizadas hasta ahora. Como se indicó anteriormente, la mayoría de los estudios se han realizado con personal perteneciente a niveles relativamente bajos en la organización. Es claro que, independientemente del nivel dentro de la organización, la situación que se ha venido analizando y el personal considerado, son determinantes importantes de la forma de liderazgo que posiblemente sea más efectiva. Puede argumentarse que sería bueno, desde una perspectiva individual o social, que todo el personal estuviera automotivado y deseoso de participar en la toma de decisiones y que toda la organización sería más saludable si estuviera innovando constantemente y embarcándose en continuas interacciones con su medio ambiente; pero los hechos sugieren que ninguna de las dos condiciones se da necesariamente en la práctica. En consecuencia, esto lleva a la conclusión de que un remozamiento de los estilos de liderazgo en las organizaciones no es una panacea que pueda utilizarse en todas ellas y con todos los miembros de las mismas.

El aspecto importante de las investigaciones lo constituye, al menos para nuestros fines, el hecho demostrado de que el liderazgo a este nivel hace diferencia en términos de las actitudes del personal involucrado y de indicadores objetivos del desempeño. El asunto no es de estilo sino de impacto. Si se puede aumentar la producción o acelerar la aceptación por un nuevo modo de organización el liderazgo se convierte, entonces, en un proceso importante. La extrapolación de esta conclusión en relación con el liderazgo en la cúspide, es relativamente fácil, de no estar respaldada ya por investigaciones existentes. El rango de comportamiento afectado por los supervisores de primera o segunda línea es en realidad bastante corto. Si se pasa al rango de comportamiento que pueden afectar a quienes están en la cúspide de la organización, el potencial para el impacto real que puede producir el liderazgo se puede apreciar fácilmente. Aún en términos de desempeño y actitudes, pueden afectarse aquellos funcionarios de alto nivel que son subalternos de los altos administradores y el desempeño de esos subalternos tiene, a su vez, un impacto descendente.

Un punto adicional es que el liderazgo y toda la función administrativa se ven afectados, aparentemente de manera vital, por uno de los principales elementos mencionados a todo lo largo de este análisis la tecnología de las organizaciones en cuestión. La investigación de Woodward (1958, 1975) y de Lawrence y Lorsch (1967) tienden a respaldar esta conclusión lo mismo que la de Burack (1967). Estos resultados muestran sistemáticamente la interrelación entre la estructura de la organización, como se ve afectada por la tecnología, y la estructura administrativa. Los factores tecnológicos establecen límites sobre la cantidad y la clase de modificaciones que pueden introducirse en el sistema, limitando así algunas de las cosas que puede hacer un líder.

Ahora que hemos llegado a algunas conclusiones acerca del impacto del liderazgo tanto a los niveles altos como a los más bajos, permítasenos examinar la evidencia disponible sobre el impacto que tienen los cambios del personal en la cúspide de la organización.

Sucesión del liderazgo

El análisis de la sucesión administrativa se ha limitado, casi que en su totalidad, a estudio de casos con la excepción de alguna preocupación por el tamaño de las organizaciones y la tasa en la sucesión administrativa. Los estudios sobre los últimos temas se analizarán más tarde; miraremos, por el momento, algunas de las implicaciones de los casos estudiados.

Probablemente el más conocido de estos casos es *Patterns of Indus Burocracy* (1954) de Gouldner, un análisis de una planta y una mina de yeso que vivió un cambio fundamental y dramático en el personal de su cúspide. El gerente anterior había adoptado prácticas laxas, casi que indulgentes con respecto a la observancia de las

reglas y otros estándares. La casa matriz, preocupada los niveles de producción de la planta, reemplazó al administrador por un hombre nuevo que tenía la orden específica de aumentar la producción. El nuevo administrador sabía que sería juzgado por los niveles de producción y así las alternativas eran solo dos, continuar con el patrón establecido -un procedimiento que probablemente no hubiera funcionado en ningún momento ya que él no todos los vínculos personales de su antecesor- o fortalecer las reglas de conducta y desempeño establecidas. Escogió el último curso de acción y como resultado el sistema total se convirtió en uno "centrado en los castigos" con lo cual resultó que la tensión interna aumentara de manera dramática. El ejemplo anterior está en contraste directo con el caso descrito por Gouldner (1962). Las conclusiones del estudio de Guest se tomaron de observaciones realizadas en una gran fábrica de automóviles. Guest afirma:

Los dos estudios (el suyo y el de Gouldner) examinan el proceso por medio del cual se exacerban o se reducen las tensiones organizacionales después de la llegada de un nuevo líder a la cúspide de la jerarquía. La sucesión en el caso de Gouldner tuvo como resultado un aumento agudo en la tensión y, por inferencia, una disminución en el desempeño total. La llegada de un nuevo administrador tuvo resultados opuestos en el presente caso. La Planta Y, como escogimos llamarla, fue una de las seis plantas idénticas en una gran corporación. La planta mostró, en un cierto período de tiempo, los niveles más pobres, virtualmente en todos los índices de desempeño, costos de mano de obra directa e indirecta, calidad de la producción, ausentismo y rotación, capacidad para cumplir cambios en los programas, quejas de los trabajadores y otros muchos. Las relaciones interpersonales mostraban uno fuertes antagonismos dentro y entre todos los niveles.

Tres años más tarde, después del advenimiento de un nuevo administrador, y si haber introducido cambios en la estructura formal de la organización, en el producto, en el personal o en su tecnología básica, no solamente se tuvo una reducción substancial en los conflictos interpersonales sino que la Planta Y se convirtió e la más sobresaliente de todas (pág. 48).

Las drásticas diferencias entre estos dos casos podrían conducir a alguna clase de teoría del liderazgo del "gran hombre", siendo el sucesor de Guest gran hombre y el de Gouldner lo contrario. Guest rechaza correctamente este enfoque y atribuye las diferencias a las acciones que cada hombre tomó al enfrentarlo a una estructura social existente. Un aspecto importante de esa estructura social lo constituyeron las expectativas de la alta administración de las organizaciones en cuestión. Mientras que se esperaba que los dos administradores nuevos mejoraran la situación, el hombre nuevo en la planta de yeso sintió se estaba esperando que él saliera del personal que no se estaba desempeñando apropiadamente. Sintió que estaba -y probablemente lo estaba en realidad- bajo una presión severa para darle la vuelta a la organización en un corto periodo de tiempo.

Había algunas otras diferencias importantes entre las organizaciones. La tradición en la planta de yeso había sido que el nuevo hombre en la cúspide viniera de "dentro" y en este caso no fue así. Además, el administrador anterior había sido muy activo en las actividades de la comunidad que circundaba planta. El sucesor produjo entonces, desde el comienzo, una situación con sentimientos negativos. El administrador anterior tenía también un equipo de subalternos ligados a él a través de una lealtad personal. El sucesor no tenía otro recurso que utilizar mecanismos de control burocráticos más formales. Por el otro lado, en la fábrica de automóviles el medio social era totalmente diferente. La fábrica se encontraba en una gran área metropolitana con la que los administradores anteriores no habían tenido nada que ver. La historia de la sucesión en la alta administración era con rotación relativamente rápida (entre 3 y 5 años), trayendo al hombre nuevo de fuera de la planta. Entonces, a diferencia del personal de la planta de yeso el de la de automóviles estaba acostumbrado al tipo de sucesión que experimentaron.

Otra diferencia más sutil descrita por Gouldner es el hecho de que en la planta de yeso el patrón de indulgencia y la estructura social desarrollada entre el personal eran tales que no se tenía o sentía ninguna motivación para la disminución de costos y el mejoramiento de la productividad. El sistema anterior había sido confortable y uno en el cual las gratificaciones, intrínsecas y extrínsecas, se prodigaban sin ese tipo de motivaciones.

El predecesor en la planta de automóviles había tratado de utilizar su poder formal para aumentar la productividad. Lo mismo que su sucesor, estuvo sujeto a gran presión para mejorar la operación pero escogió hacerlo por medio de una supervisión estrecha y punitiva. El sucesor decidió moverse en una dirección diferente utilizando contactos más informales con sus subalternos y asociándolos al proceso de toma de decisiones. Este hombre trabajó también a través de la jerarquía horizontal existente mientras que el hombre nuevo en la planta de yeso, después de algunos fracasos con los subalternos existentes, trajo algunos de sus propios hombres,

estableciendo entonces una jerarquía formal que en cierto sentido se super impuso sobre la estructura social existente.

La selección racional entre un rango de posibles cursos alternativos de acción no es probablemente característica propia de la mayoría de las decisiones que se toman, pero se pueden seleccionar enfoques alternativos para solucionar los problemas, aún así sea inconscientemente, por descuido o como resultado de algún proceso decisorio consciente. En el primer caso bajo análisis, el administrador de la planta de yeso escogió tratar de elevar el desempeño de la organización imponiendo reglas al pie de la letra de la ley por ejemplo, despidiendo hombres por faltas que en épocas anteriores se habían ignorado casi en su totalidad. El hombre de la planta de automóviles, por el otro lado, "relegó a un segundo plano de importancia la imposición de reglas".

Guest da un paso más allá de sus datos y llega a una conclusión al comparar su caso con el de Gouldner. Sugiere que el éxito del administrador de la planta de automóviles se debió, en buena parte, a haber logrado el consentimiento de los gobernados, o de una democratización del proceso de liderazgo. Gouldner, al comentar la investigación de Guest, anota que las situaciones en las cuales se presentó la sucesión fueron diferentes. El evento de la planta de yeso se presentó durante un período de recesión, con mano de obra relativamente numerosa, pero con presiones para mejorar probablemente más intensas. La implicación aquí es que cuando se observa la situación global es incorrecto concluir que uno de los dos enfoques hacia el proceso de liderazgo es siempre el correcto, aún a pesar de que en estos dos casos el enfoque autocrático fue menos exitoso.

Debe ser claro; a partir de la evidencia presentada en estos dos casos, que la alta administración tiene el potencial para producir impactos drásticos sobre la organización, aunque no puede afirmarse todavía qué proporción de la variación en el desempeño organizacional puede atribuirse a este papel del liderazgo.

Parecería, indudablemente, que éste varía de acuerdo con la situación ya que el rango de alternativas aún permitidas formalmente variaría de manera amplia. Sin embargo, puede verse que el liderazgo tiene un impacto importante sobre lo que le sucede a, y dentro de la organización.

Algunos indicios de los factores asociados con la potencialidad del liderazgo para producir un impacto importante surgen de estudios adicionales sobre la sucesión administrativa. Se han hecho varios intentos para especificar la relación entre el tamaño de la organización y la tasa de sucesiones. Grusky (1961) examinó los primeros y los últimos deciles de las 500 empresas más grandes de los Estados Unidos de América (en términos del volumen de ventas) y Kriesberg (1962) analizó las agencias estatales y locales de salud mental y los departamentos de salud pública. Ambos llegaron a la conclusión de que el tamaño y la tasa de sucesión estaban relacionados, es decir, que a más grande sea la organización es mayor la tasa en la sucesión. Gordon y Becker (1969) hacen notar algunas contradicciones entre estos resultados y algunos otros, reexaminaron los datos de Grusky y los suplementaron con información adicional de una muestra de las 500 empresas siguientes en tamaño a las primeras. Encontraron una relación inversa entre el tamaño y la tasa en la sucesión, teniendo las empresas más pequeñas una tasa de rotación ligeramente mayor a nivel de la alta administración. Kriesberg (1974) anota, al comentar este resultado, que la tasa en la sucesión se ve afectada, indudablemente, por algo más que el factor tamaño, constituyendo una consideración importante las líneas típicas para hacer carrera dentro de la organización. Si la organización crea la expectativa de una rotación rápida en los ejecutivos, ellos obviamente aumentarán la tasa.

Un factor adicional importante y que fue mencionado por Kriesberg, es la posibilidad de tener diferencias inter industriales. Un análisis industria por industria sería más definitivo que una simple agrupación de todas las organizaciones. Manteniéndonos dentro del tema general de este análisis, una tipología adecuada de las organizaciones debe permitir hacer alguna predicción del tipo de organizaciones en las cuales las tasas de sucesión serán altas. El factor tecnología, implicado por Kriesberg aparecería, sin esa tipología, como importante. Lo que hace la organización y el medio ambiente en el cual trabaja tienen un impacto sobre la rapidez con la cual se hacen los cambios de liderazgo en la cúspide y la medida en la cual este liderazgo puede realmente afectar la organización.

Es claro un punto con respecto al tamaño organizacional: a más grande sea la organización, manteniendo otros aspectos iguales, sería menor el impacto de la sucesión. Las grandes organizaciones tienen los ingredientes para ser más complejas y formalizadas y, en consecuencia, más resistentes al cambio. Sería más probable, en consecuencia, que el liderazgo en la cúspide fuera incapaz de "voltear al revés la organización", en cualquier dirección, en un período corto de tiempo a no ser que existiera un sistema totalmente autocrático. Haciendo referencia nuevamente al análisis de la racionalidad en las organizaciones, aparecería que el impacto del liderazgo en la cúspide tendría muy pequeñas diferencias al compararlo con el de administraciones pasadas.

Esto supone, naturalmente, que los grupos anteriores, o los presentes, no funcionan sobre la base de una total irracionalidad.

Un indicio de la extensión de la diferencia que el liderazgo puede tener para la organización se puede encontrar en una investigación bastante extraña con respecto a los directores técnicos de beisbol y fútbol. Los directores técnicos de beisbol están colocados en una posición organizacional poco usual. Su papel es similar al de un capataz, si se mira toda la organización del beisbol; pero en relación con el equipo que está jugando, su papel es similar al de un alto ejecutivo. Los equipos de beisbol constituyen unidades muy convenientes para el análisis ya que "idealmente son idénticos en objetivos oficiales, tamaño y estructura de la autoridad" (Grusky, 1963, pág 21). Grusky se interesó por la relación entre la sucesión administrativa y la efectividad organizacional. Nuevamente aquí los equipos de beisbol son ideales porque la efectividad se refleja directamente en las estadísticas de partidos ganados y perdidos; cómo juega usted el partido no es una variable crucial en los deportes profesionales.

Los resultados del análisis muestran que los equipos con la historia más pobre tuvieron las tasas más altas de sucesión. Grusky rechaza, al interpretar estos resultados, la noción de sentido común de definir la sucesión como la variable dependiente que una baja efectividad conduce a un voto de confianza por parte del propietario y luego a un despido. Muy por el contrario, elabora un análisis más complicado y que está más cercano a la discusión previa:

Si un equipo es ineficaz, disminuye el respaldo de los aficionados y la rentabilidad. De acuerdo con ello, se ponen en movimiento fuertes presiones externas para forzar el cambio administrativo y, concomitantemente, aumenta la magnitud de la tensión sobre el papel administrativo. Un cambio administrativo puede verse por algunos como atractivo ya que puede servir para demostrar públicamente que los dueños están tomando una acción concreta para remediar una situación indeseable. La naturaleza pública del desempeño del equipo y la estrecha identificación del orgullo de la comunidad con el comportamiento de su equipo se combinan para conformar una base sólida para el control que los aficionados ejercen sobre su funcionamiento. Estas influencias externas tienden a aumentar la discrepancia sentida entre la responsabilidad administrativa y la autoridad real. Siendo así que las gratificaciones de la popularidad están controladas externamente, debe motivarse el comportamiento individual y no el del equipo. De manera similar, la disponibilidad de estándares objetivos de desempeño disminuye el control administrativo y contribuye, en consecuencia, a la tensión. A mayor sea la tensión administrativa serán mayores las tasas de sucesión. Más aún, a más elevadas sean las tasas de sucesión serán más fuertes las expectativas de reemplazo cuando declina el desempeño del equipo. Cambios administrativos frecuentes pueden producir importantes consecuencias disfuncionales dentro del equipo al afectar el estilo de supervisión y perturbar la red informal de relaciones interpersonales. Políticas nuevas y personal nuevo crean la necesidad de reestructurar las relaciones primarias. La menor estabilidad resultante de los grupos primarios bajos produce baja moral y puede contribuir, en consecuencia, a la ineffectividad del equipo. Un respaldo declinante por parte de la afición puede generar una disminución mayor en la moral y en el desempeño del equipo. La caída consecuente en la rentabilidad induce presiones para mayores cambios administrativos, cambios que producen, a su vez, efectos perturbadores adicionales en la organización, y continúa el círculo vicioso (pág. 30).

Gamson y Scotch (1964) ponen en tela de juicio esta complicadísima explicación y adelantan, basados en un enfoque diferente al de los registros de pérdidas y triunfos de los equipos de beisbol, una "teoría ritual sin víctima propiciatoria". Esta teoría sugiere esencialmente que el administrador no produce ninguna diferencia:

Las políticas del administrador general y de otras personas al frente de la oficina principal son mucho más importantes, en el largo plazo. Mientras que unos intercambios comerciales juiciosos son útiles (aquí el administrador de campo puede ser consultado pero no tiene la principal responsabilidad), la producción de talento a través de una búsqueda bien organizada es el determinante más importante a largo plazo. El administrador de campo, que tiene bajo su responsabilidad las decisiones tácticas de todos los días, tiene una responsabilidad mínima por esas funciones administrativas (pág. 70).

Gamson y Scotch anotan que los jugadores son un factor crítico, con lo cual sugieren que en un momento en la historia del beisbol, independientemente de quién fuera el entrenador, "los Yankees lo hubieran hecho tan bien y los Mets no lo hubieran hecho (o más exactamente pudieran haberlo) peor". Cuando el equipo está jugando mal, despedir el entrenador es una manera habitual de encontrar una cabeza de turco. "Es un acto conveniente que reduce la ansiedad y que los participantes en la ceremonia consideran como una manera de mejorar el desempeño, aún a pesar de que (como algunos participantes pueden admitirlo en momentos menos

estresantes) mejoras reales solo puedan conseguirse a través de decisiones organizacionales a largo plazo" (págs. 70;71). Gamson y Scotch agregan que al menos parece haber un mejoramiento en el desempeño del equipo, a corto plazo, en aquellos casos en los cuales el entrenador se cambia en la mitad del campeonato. Sugieren que esto podría ser atribuible al ritual mismo.

Grusky (1964), en una respuesta a la crítica de Gamson-Scotch, analiza aún más los datos con respecto a cambios en la mitad del campeonato. Grusky encuentra, agregando la variable de que el nuevo administrador venga de dentro o de fuera de la organización, que es más exitoso el de dentro. Toma la afirmación anterior como evidencia parcial de que su teoría más complicada es más razonable ya que el hombre de adentro es, con seguridad, más consciente de los acuerdos interpersonales y del desempeño de su predecesor y, en consecuencia, es menos probable que cometa nuevamente los mismos errores.

Los equipos de deporte nos dan una oportunidad única para analizar los efectos del liderazgo. Eitzen y Yetman (1972) estudiaron equipos universitarios de básquetbol y Allen, Panian y Lotz (1979) reexaminaron ligas importantes de beisbol. Estos estudios llegan a la conclusión de que la sucesión no cambia, en realidad, las cosas un desempeño pobre en el pasado lleva a un desempeño pobre después de la sucesión. Brown (1981) continuó con esta misma línea de investigaciones por medio de un estudio de la sucesión de entrenadores en la Liga Nacional de Fútbol. Los resultados, con respecto a los equipos de fútbol, son consistentes con los de los otros deportes. Brown concluye que la sucesión es "cosmética", lo cual es consistente con el enfoque de la cabeza de turco. El entrenador principal se despide y se reemplaza por un sucesor que tiene muy pocas oportunidades para cambiar a corto plazo políticas, procedimientos o personal.

Esto puede parecer a primera vista, como un montón de palabras regadas acerca de un aspecto relativamente menor dentro de un amplio esquema de cosas pero los puntos que estos autores están presentando son muy relevantes para el análisis que estamos llevando a cabo. Mientras que Gamson y Scotch siguen la misma línea de razonamiento adoptada por nosotros, es decir, que aquellos que están en la cúspide de la organización producen un mayor impacto que los que están muy lejos hacia abajo en la jerarquía, el argumento de Grusky y Brown de que las presiones externas e internas para el éxito afectan el desempeño, está directamente en línea con la evidencia presentada por Gouldner y Guest. La clase de personal disponible es modificada por el sistema social del cual ellos son parte. Es dentro de este marco de referencia que se presenta el comportamiento de liderazgo. Aunque la inquietud importante de cuánto liderazgo contribuye realmente a la organización se deja sin respuesta, los estudios de los deportes sugieren que a la sucesión administrativa le siguen resultados tanto positivos como negativos. Se han encontrado, en el análisis, muy pocos casos con efectos neutrales. Una evidencia bastante impresionante de que las conclusiones a las cuales se llegó en estos estudios sobre los deportes son relevantes en el caso de otras organizaciones pueden verse en el análisis de Bauer (1981) sobre los despidos que se presentan al nivel de altos ejecutivos en los Estados Unidos de América. En esta cuenta periodística, también se encuentran muchos de los factores identificados en los estudios sobre los deportes.

Deben notarse resultados adicionales sobre las investigaciones realizadas acerca de las tasas de sucesión en los ejecutivos. Grusky (1960) llega a la conclusión, en el análisis de una empresa y una instalación militar, que unas tasas rápidas de sucesión están asociadas con limitaciones en el control ejecutivo. En la milicia, que está caracterizada por un alto grado de formalización limitando, consiguientemente, el poder discrecional de cualquier individuo, se tiene un alto grado de rotación intencional entre todos los rangos. Pfeffer y Moore (1980) examinaron el tiempo de tenencia de los jefes de departamentos académicos o de cátedras. Encontraron que una consideración importante era el "paradigma de desarrollo" de las diferentes disciplinas. Esto se refiere a la medida en la cual hay acuerdo sobre, y uso de, una base teórica común. Con un paradigma de desarrollo más alto, la tenencia del jefe de departamento es más larga. Un mayor tamaño está en contra de una tenencia larga. Se encontró que los efectos tanto del tamaño como del paradigma de desarrollo estaban más pronunciados en periodos de escasez ambiental. Lo anterior se encuentra dentro de la misma línea de pensamiento de la conclusión de Meyer (1975) de que necesita estudiarse la situación en la cual está embebido el liderazgo. Hay una mayor posibilidad de tener una tasa de sucesión más alta en periodos de incertidumbre, tanto en términos del medio ambiente como de la naturaleza de la organización (departamentos con un bajo paradigma de desarrollo). La sucesión ejecutiva es en éste sentido, la respuesta fácil a los problemas de las organizaciones. Lo mismo que la mayoría de las respuestas fáciles, parece no hacer tanta diferencia como espera la gente.

Nuestra implicación aquí es que en organizaciones con estructuras relativamente sueltas y en las cuales se espera que el liderazgo tenga mucho que ver con lo que sucede en la organización, el comportamiento de liderazgo tendrá un gran impacto. Siendo así que la mayoría de las organizaciones son en realidad altamente estructuradas, en términos del sistema formal o de un sistema interpersonal más informal, hay límites finitos con respecto a lo que puede lograr el líder. La sucesión en la Presidencia de los Estados Unidos de América, que está acompañada de pompa, circunstancia y ceremonias, tiende a no producir tanta diferencia como esperarían

los seguidores del partido del nuevo presidente. Hay evidencia de que es indudable que el sistema total ayuda a frustrar la puesta en marcha de nuevas políticas. Se ha sugerido, por ejemplo, que a cada administración nueva en el gobierno de los Estados Unidos de América se le permita reemplazar los servidores con sus propios funcionarios (suponiendo claro, que estas personas puedan calificar para el servicio civil de acuerdo con los criterios del gobierno) para que pueda ponerse en marcha ese programa.

El argumento que se ha esgrimido, hasta el momento, es que las condiciones de la estructura organizacional afectan el impacto que puede producir el liderazgo. Hay muchas otras consideraciones. Como se anotó anteriormente, Grusky cree que el hecho de que el sucesor sea de dentro o de fuera de la organización hace diferencia, sugiriendo que al menos en el caso de los equipos de beisbol, el de adentro es más exitoso. Sin embargo, en términos del cambio total la organización parece que la persona que viene de afuera esté en mejores condiciones de introducir cambios más importantes. Helmich y Brown (1972) sugieren que quien viene de fuera está en condiciones de reemplazar algunos subalternos por sus propios subtenientes. Quien viene de afuera puede cambiar la constelación del personal que lo rodea más fácilmente de lo que podría hacerlo alguien promovido de adentro. La decisión de promover a alguien de adentro o traer alguien de afuera no es siempre una alternativa posible, naturalmente. Consideraciones políticas dentro de la organización, su situación financiera y la escasez de gente de fuera puede forzar a que una organización siga con gente de adentro limitándose así, en consecuencia, los cambios posibles. (En muchas situaciones, naturalmente, el cambio no es necesario o deseable en cuyo caso el aspecto de alguien de adentro *versus* un externo no es crítico).

Cualquier persona que llega a una alta posición de liderazgo es, en un sentido muy real, un cautivo de la organización. Galbraith (1974) anota, por ejemplo, que para muchas decisiones sustantivas que incluyen definición de precios, inversiones, comercialización y nuevos productos, el alto ejecutivo es, en realidad, la "víctima" o el "cautivo" de la organización. Anota, sin embargo, que el máximo ejecutivo tiene poder para llenar las posiciones críticas y puede ordenar hacer estudios que permitan, más tarde, iniciar cambios de importancia.

Otro conjunto de restricciones que limita lo que el liderazgo cúspide de una organización puede hacer está formado por el medio ambiente externo a la organización. Esto se ve de manera dramática en un análisis hecho por Lieberson y O'Connor (1972) en 167 corporaciones importantes de los Estados Unidos de América. Los autores del análisis centraron su atención alrededor de las ventas, las ganancias y los márgenes de utilidad de estas corporaciones a lo largo de un período de veinte años. Su investigación, realmente ingeniosa, consideró el tema de la sucesión ejecutiva y su impacto sobre los criterios de desempeño anteriormente mencionados. Los efectos de la sucesión se demoraron períodos de uno, dos y tres años, antes de poder demostrar el verdadero impacto producido por el cambio en el liderazgo. Consideraron también el comportamiento económico de la respectiva industria (por ejemplo, acero *versus* transporte aéreo), la posición de la corporación dentro de la industria y el estado de la economía. Los hallazgos son pasmosos para quienes realmente crean en el liderazgo: "Las tres variables de desempeño se ven afectadas por fuerzas que están por fuera de alcance del control inmediato de un líder" (pág. 124).

Fue claro que para las ventas y las utilidades netas, fueron más importantes para el liderazgo las condiciones generales de la economía, la industria y la posición de la corporación dentro de ella. El liderazgo fue importante para generar unos márgenes de utilidad pero aún así estaba fuertemente limitado por las condiciones ambientales. Estos resultados fueron replicados (con una ligera modificación) por Weiner (1977) y Salancik y Pfeffer (1977). Salancik y Pfeffer observaron el impacto del cambio de los alcaldes sobre el presupuesto de la ciudad.

Lieberson y O'Connor no dicen que el liderazgo no sea importante ni y tampoco afirmo lo mismo aquí. El liderazgo es claramente importante para cambiar la dirección de la organización, para desarrollar nuevas actividades para analizar fusiones y adquisiciones y para definir políticas y objetivos a largo plazo. Debe ser claro, al mismo tiempo, por toda la evidencia que se ha presentado, que las restricciones propias de las organizaciones y del ambiente limitan drásticamente la posibilidad de realizar grandes cambios si ellos han de basarse solamente en liderazgo. Las implicaciones de estos resultados son cruciales para el análisis de las organizaciones y para la comprensión de toda una sociedad. En organizaciones o naciones establecidas, el impacto del liderazgo está demasiado restringido y el cambio en él (sea la presencia de un nuevo líder organizacional o nacional) no producirá mucha diferencia. El liderazgo es, obviamente, más importante en el caso de una organización o una nación nueva y lo es también vitalmente importante en un tiempo de crisis en la organización.

En este análisis del liderazgo se ha ignorado una consideración importante las motivaciones de los líderes. Hace más de dos generaciones, Berle y Means (1932) afirmaron que los ejecutivos de las corporaciones se habían vuelto administradores técnicos, apartados de las preocupaciones de los dueños del capital. Zeitlin (1974) y

otros argumentaron, más recientemente, que el liderazgo corporativo es la clase capitalista moderna con un poder y una riqueza fenomenales en sus organizaciones y en una sociedad. (ver también Allen 1976; Zeitlin 1976). Las decisiones organizacionales se toman, dentro de esta perspectiva, sobre la base de una adquisición continua de poder y de riqueza. James y Soref (1981) informan que los presidentes de las corporaciones son despedidos cuando el desempeño de las utilidades es pobre confirmándose así la hipótesis de Berle y Means sobre la separación entre posesión y administración. Nosotros anotamos ya que esos cambios en el liderazgo cúspide pueden ser algo no muy diferente a un simple proceso cosmético. Sin embargo, no importa para el análisis de las organizaciones, que los altos líderes estén interesados en su propio poder o riqueza si están realmente controlados por los dueños, o que sean simplemente administradores tecnócratas ya que su papel y su impacto organizacional no diferirían. La inquietud del impacto que las organizaciones tienen sobre la sociedad continúa siendo de vital importancia ya que lo que es bueno para la organización puede no serlo para la sociedad. Lo anterior es cierto tratándose de organizaciones que sean corporaciones, sistemas educativos o iglesias.

El liderazgo en las organizaciones de voluntarios

El análisis se ha centrado, hasta el momento, en organizaciones en las cuales el líder es nominado sobre la base de criterios establecidos con anticipación. La situación es algo diferente en las organizaciones de voluntarios en las cuales el líder es elegido. Sin entrar en los detalles del tipo de personas que más posiblemente serán elegidas y la forma en la cual encaran sus deberes, deben mencionarse algunos puntos interesantes. Se ha notado, ya por largo tiempo, que en las organizaciones de voluntarios existe una tendencia hacia la oligarquía en el sentido de que el grupo que está en el poder desea permanecer en él y se esforzará por garantizar su continuidad en el puesto (Michel 1962). Tannembaum (1965) anota, al observar el liderazgo en los sindicatos, que los líderes tienen mayores ingresos que las personas que ellos representan. De hecho, es más posible que ellos vivan como sus adversarios en la administración que como sus sindicalizados.

Además de su clara superioridad financiera, el trabajo del líder lo coloca en un mundo variado, de estímulos y amplios horizontes que es cualitativamente más rico y psicológicamente más estimulante que su trabajo anterior en la planta. Hay también muchas tensiones y frustraciones en el papel del líder y se requieren, a menudo, largas horas de trabajo. Pero estas son parte del involucramiento profundo que los líderes tienen en su trabajo. Un retorno al papel de trabajador, casi siempre, representaría para la mayoría de los líderes una pérdida intolerable (pág. 752).

Este deseo personal de permanecer en una posición de liderazgo está unido a muchos otros factores que pueden conducir a la oligarquía. Los líderes pueden estar en condiciones de constituirse en un monopolio por el tipo de habilidades requeridas para el liderazgo tales como capacidad verbal, técnicas de persuasión, etc. Obtienen poder político dentro de la organización a través de auspicios y otros favores. Dada su posición es relativamente fácil preparar a sus sucesores. Siendo así que la naturaleza de los sindicatos impone un ciclo de tiempo con respecto a la negociación de la convención colectiva, los líderes pueden estar recordando continuamente a los miembros lo que han logrado y lo que están tratando de obtener en el futuro. No es posible que las habilidades desarrolladas en esta parte del trabajo del sindicato lleguen a formar parte del repertorio del resto del personal.

Esa tendencia hacia la oligarquía es algo que aparentemente se encuentra en la mayoría de las organizaciones de voluntarios en las cuales hay una amplia brecha entre los miembros y los líderes, en las gratificaciones recibidas (intrínsecas y extrínsecas). En situaciones en las cuales la brecha no es muy grande hay una mayor tendencia hacia la democracia. En el análisis realizado por Lipset, Trow y Coleman (1965) del Sindicato Internacional de Tipógrafos se demuestra lo dicho. Este sindicato es uno en el cual los miembros reciben salarios relativamente altos y tienen un fuerte sentido de comunidad con sus compañeros y con sus líderes y es bastante democrático.

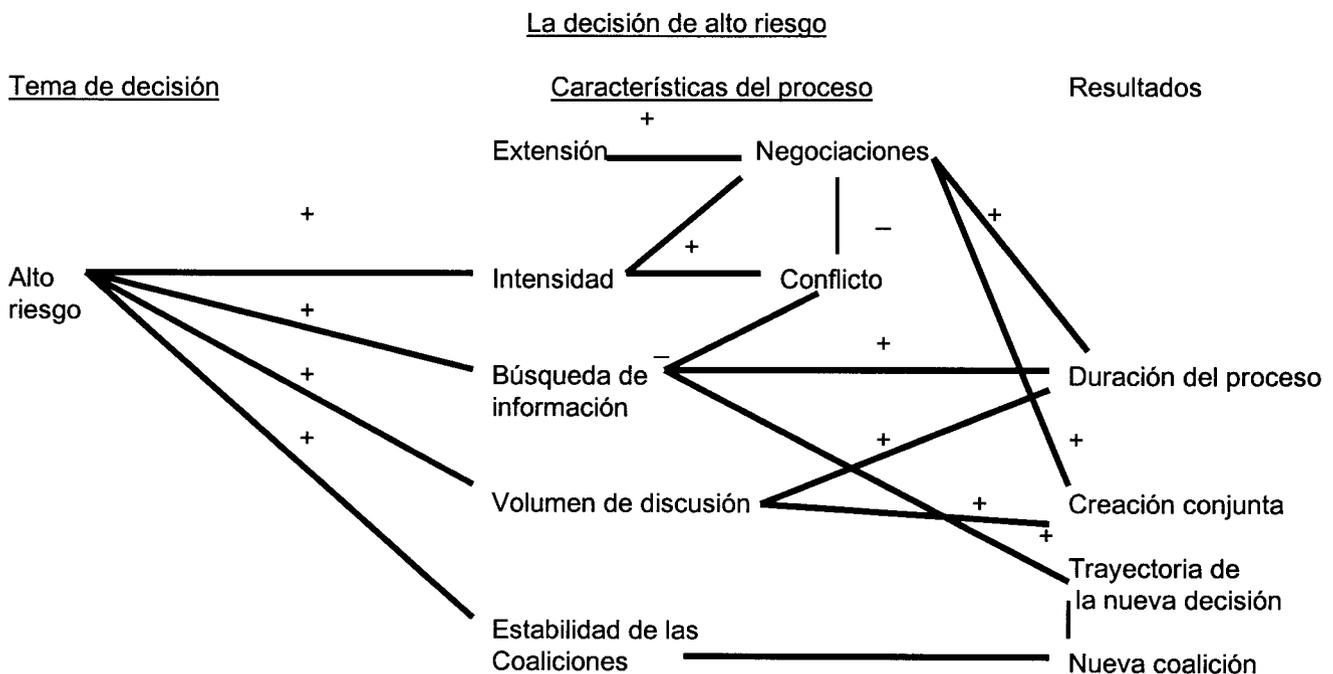
Las organizaciones de voluntarios se pueden diferenciar también de las otras organizaciones porque tienen una gran posibilidad de mostrar un "liderazgo dula". El análisis de los partidos políticos identifica la existencia tanto de liderazgo público como asociativo. Los líderes públicos son aquellos que hacen campaña para, y tienen, un puesto público mientras que los líderes asociativos trabajan detrás de bambalinas. Una excepción sería el sistema parlamentario británico en el cual tienden a coincidir las dos formas de liderazgo. Mientras que en las organizaciones de trabajo existen ciertamente acuerdos no oficiales de poder, parece ser que estos se encuentran más desarrollados en las organizaciones de voluntarios ya que estas últimas se caracterizan por unos acuerdos estructurales más laxos. Y esta estructuración más débil parecería estar relacionada con otra

consideración importante: es más posible que el líder produzca, en las organizaciones de voluntarios, un impacto fuerte de lo que podría ser en organizaciones más estructuradas debido a que en el medio voluntario hay más posibilidades para variaciones.

TOMA DE DECISIONES

Una de las actividades más críticas de los líderes es su participación en los procesos de toma de decisiones. Sus decisiones giran alrededor de las principales funciones que se espera que desempeñe el liderazgo: definición de objetivos, determinación de los medios para alcanzar los fines, defensa de la organización de los ataques externos y solución de conflictos internos.

En abstracto, la toma de decisiones involucra las presiones inmediatas sobre quien decide, el análisis del tipo de problema y sus dimensiones básicas, la búsqueda de soluciones alternativas y la consideración de las consecuencias de esas soluciones, incluyendo el anticiparse a los diferentes tipos de conflictos postdecisionales y la selección final (Katz y Kahn 1978, pág. 487). La situación es mucho más complicada en la práctica. En primer lugar, hay límites importantes a la racionalidad que se lleva a las decisiones, como se analizará en breve. Además, no todas las decisiones tienen igual importancia. Algunas son estratégicas, con altos riesgos, mientras que otras son tácticas, con bajos riesgos (Hage 1980, págs. 92-121). Las implicaciones de lo que acaba de decirse pueden apreciarse en la Figura 8.2. Las decisiones con alto riesgo involucran un sistema de trayectorias o rutas mucho más complejo antes de llegar a la decisión. Además, Hage anota que los administradores tratarán de evitar las decisiones con altos riesgos (pág. 114). Fox y Staw (1979) encontraron, en un experimento, que los administradores que se muestran inseguros en su trabajo y tienen una resistencia interna a la crítica, tienden a solidificar su posición y a volverse más rígidos. Hage anota también que la mayoría de los análisis sobre los procesos decisorios tratan de ignorar los fracasos o las malas decisiones. Con el fin de llegar a una mejor comprensión del proceso de toma de decisiones en las organizaciones, analizaremos ahora algunas de las variables y restricciones que entran en ese proceso.



La decisión de bajo riesgo

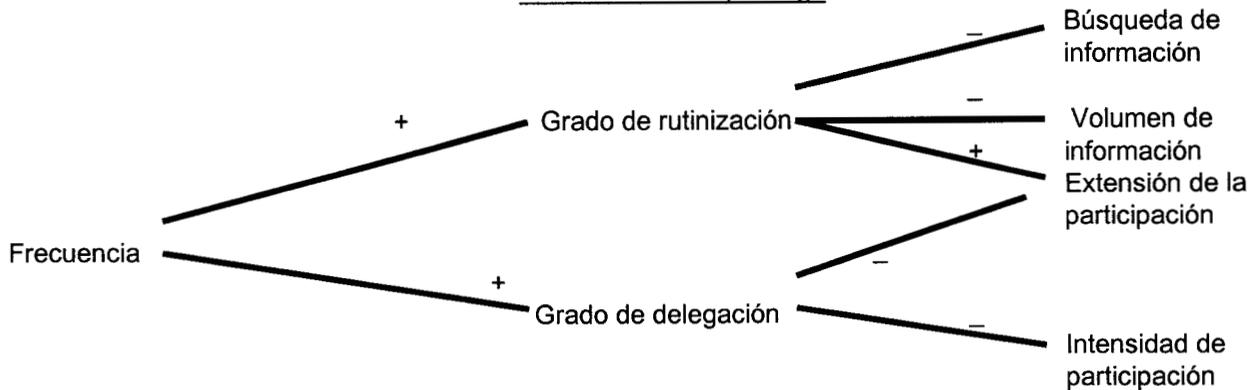


Figura 8.2. Características de la decisión y trayectoria de la misma.
 Fuente: Hage 1980, pag. 121

Variables y restricciones

Thompson (1967) ofrece un enfoque útil para el tipo de decisiones que tienen importancia estratégica en las organizaciones. Thompson anota que "los aspectos relacionados con las decisiones involucran siempre dos dimensiones importantes: (1) creencias acerca de las relaciones causa/efecto y (2) preferencias con respecto a los posibles resultados" (pág. 134). Estas variables básicas del proceso de toma de decisiones pueden aparecer al nivel consciente o al inconsciente. Thompson sugiere, como una ayuda para entender el proceso, que cada variable puede ser (artificialmente) dicotomizada como se aprecia en la Figura 8.3.

En la celda con certeza en ambas variables se puede utilizar una estrategia computacional. La decisión es obvia en este caso y puede ser tomada con gran simplicidad por una computadora. Un ejemplo aquí sería una situación simple de inventarios en la cual se pide automáticamente cuando las existencias de un ítem en particular alcanzan un cierto nivel. Obviamente que esta no es, en manera alguna, una situación estratégica y no será algo que nos preocupe en este libro. Las otras celdas presentan más problemas y son, en consecuencia, cruciales para la organización.

		Preferencia con respecto a los posibles resultados	
		Certeza	Incertidumbre
Creencias sobre las relaciones causa/efecto	Certeza		
	Incertidumbre		

Figura 8.3 Procesos decisorios
 Fuente: Thompson 1967, pag 134.

Cuando las preferencias por ciertos resultados son claras, pero las relaciones causa/efecto son inciertas, preferiremos el juicio estratégico para la toma de decisiones. Cuando la situación se revierte y hay certeza con respecto a causa/efecto pero incertidumbre acerca de las preferencias sobre los resultados, la situación puede considerarse como una que implica un compromiso estratégico para la toma de decisiones. Finalmente, cuando existe incertidumbre en las dos dimensiones hablaremos de una estrategia inspiracional para la toma de decisiones si indudablemente se avecina una decisión (págs. 134-135).

El factor obviamente crítico en este marco de referencia es la información. La cantidad y clase de información determinan la certeza en un proceso de toma de decisiones. La implicación es que a más cierto sea ese conocimiento será más fácil y mejor la toma de decisiones. Desafortunadamente la información no fluye de manera automática hacia una organización. Lo que esté sucediendo dentro o fuera de la organización es sujeto de las percepciones e interpretaciones de quienes toman las decisiones (Duncan 1972). Miles, Snow y Pfeffer

(1974) sugieren que quienes toman decisiones pueden adoptar cuatro posiciones en sus percepciones. Pueden ser "defensores de dominio" que tratan de que se presenten muy pocos cambios; "reactores renuentes", que simplemente reaccionan a las presiones; "analizadores ansiosos", que perciben el cambio pero esperan que las organizaciones competidoras respondan y luego se adapten a ellas; o "perceptores entusiastas", que perciben las oportunidades para el cambio y desean crearlo y experimentar. Estas diferentes bases se desarrollan a través de las experiencias de los individuos que toman decisiones en la organización. En consecuencia, las condiciones externas o internas pueden mirarse de manera diferente dependiendo de quién las esté percibiendo. Es fácil encontrar ejemplos. Muchos de quienes toman decisiones en las organizaciones están ahora manejando mujeres que no se encuentran ya satisfechas trabajando en posiciones de secretaria o con un pago diferente por igual trabajo. Esto puede verse de manera entusiasta como una oportunidad para llevar a la organización personal más y más calificado o como una amenaza al dominio de los "viejos amigos" que debe defenderse ignorando las demandas de las mujeres. Miller, Labowitz y Fry (1975) encontraron, a este respecto, que las mujeres que progresan en las organizaciones tienden a perder amistades y respetabilidad así como influencia y acceso a la información. Denominan esta situación racionalidad compartimentalizada, cuando un personal técnicamente calificado se excluye de las posiciones decisorias. El análisis de Kanter (1977) sobre la presencia de las mujeres en las organizaciones enfatiza también que los hombres tienden a excluir a las mujeres de los patrones de interacción informal en las organizaciones. Trátese de mujeres, miembros de grupos minoritarios, gente joven, gente vieja, o lo que sea, la exclusión de personal calificado disminuye la posibilidad de que las decisiones se tomen en el mejor interés de la organización.

La información no fluye automáticamente hacia aquellos que están en las posiciones decisorias. Es parte del proceso de comunicaciones dentro de las organizaciones y, como se verá en el capítulo próximo, el proceso de comunicaciones mismo casi que garantiza que la información se detenga, se expanda o se destruya. Además, las organizaciones escudriñan medios diferentes de manera distinta. Por ejemplo, aunque ellas utilizan tanta información como puedan de fuera de la organización aparentemente cesan de hacerlo cuando desarrollan bases en otros países como las tienen las corporaciones multinacionales (Keegan 1974). En estos casos, el proceso de búsqueda de la información se vuelca hacia dentro de la organización con el potencial de que será mucho lo que se pierde del exterior.

Aunque la información es un componente crítico de la toma de decisiones son igualmente importantes las creencias acerca de causa y efecto. En algunas áreas del conocimiento la certeza acerca de causa y efecto está muy bien desarrollada mientras que en otras el conocimiento es apenas probabilístico, en el mejor de los casos. Siendo así que todas las organizaciones son unidades sociales que interactúan con la sociedad cualquier participación de los humanos en la parte causa o efecto de la ecuación introduce un elemento de incertidumbre. Un conocimiento completo es algo, indudablemente, raro en el tipo de decisiones que nos interesan. Thompson anota, al analizar los efectos del estado incompleto del conocimiento y de la información, que una organización que esté trabajando en las fronteras del conocimiento (tales como aquellas que pertenecen a la industria aeroespacial o a la investigación médica) la presencia de imperfecciones y brechas en el conocimiento conduce al uso de estrategias de juicio aún a pesar de que todas las variables que se conozcan como relevantes estén controladas tanto como sea posible. El conocimiento acerca de causa y efecto se debilita aún más cuando algunos elementos del proceso están por fuera del control de la organización. Los programas de bienestar, por ejemplo, se ven afectados por las personas que están siendo servidas y la comunidad que respalda o rechaza la totalidad del programa. Otra situación en la cual la relación causa y efecto pierde claridad es cuando la organización está en competencia con otra sobre la cual no puede ejercer control. En este caso se usa también una estrategia de juicio ya que la organización no puede decidir con seguridad exactamente lo que sucederá como resultado de sus propios esfuerzos.

Además de los cambios en la naturaleza del conocimiento causa/efecto que se presentan cuando se tiene a la disposición un conocimiento nuevo (como en el caso de nuevos descubrimientos médicos que alteran la manera en la cual las clínicas enfrentan sus pacientes) debe especificarse otro componente importante del sistema. La naturaleza de causa y efecto es realmente cierta sólo en unos pocos casos. El conocimiento de causa y efecto se ve afectado vitalmente por el sistema de credos o verdades que prevalezcan en la organización. La importancia de lo dicho puede verse claramente en el caso de los sistemas de bienestar que tienen dos sistemas importantes de verdad que pueden conducir a diferentes interpretaciones de los mismos conocimientos. Las organizaciones pueden creer, de una parte, que aquellos que reciben alguna forma de asistencia están en esas condiciones debido a sus propias faltas o, de otra parte, que la condición existe debido a imperfecciones de la sociedad. Mientras que, en muy pocas circunstancias, se tendría una aceptación total de alguna de las dos posiciones extremas, el sistema dominante de verdad serviría como el mecanismo por medio del cual la información que llega al sistema se interpreta sobre una base de causa y efecto, conduciendo a que se tomen

diferentes tipos de decisiones. Se pueden encontrar ejemplos similares con respecto a las estrategias adoptadas en las prácticas de supervisión, en las relaciones internacionales y en la mayoría de otras decisiones organizacionales. Entonces, desde el punto de vista causa/efecto, mientras que la información es un factor clave, la interpretación que se le dé permanece como una variable que, siendo generalmente constante en la mayoría de las organizaciones, aún afecta los resultados de las decisiones que se tomen. La adopción de un sistema diferente de verdad podría conducir a decisiones totalmente diferentes basadas en la misma información.

El lado resultado/preferencia del paradigma de Thompson contiene aún más ambigüedades para la organización que el lado causa-efecto. Los objetivos de las organizaciones son centrales en este aspecto ya que las decisiones que se toman con respecto a los objetivos son las que se convierten en preferencias sobre los resultados. En las operaciones de una organización las decisiones que se toman son obviamente entre diferentes resultados posibles para la organización. Aquí son extremadamente importantes las mismas inquietudes acerca de los sistemas de conocimientos y verdad ya que ellos ayudarán a determinar exactamente qué liderazgo decidirá en la organización acerca de un aspecto en particular.

Las preferencias por los resultados pueden verse también afectadas por otros factores. Thompson (1967) anota que cuando los seres humanos son objeto de los esfuerzos de la organización, resultados deseados en conflicto pueden derivarse de los mismos sujetos. Aquí puede usarse nuevamente el ejemplo de los clientes de las agencias de bienestar. De manera similar, en una prisión "con objetivos terapéuticos, parece inevitable algún compromiso, ya que la preferencias en conflicto, por parte de los prisioneros, sobre los resultado obligan a la prisión a poner más vigilancia como una preferencia de resultados" (pág. 137). La organización puede estar también restringida en su selección entre preferencia de resultados por carencia de insumos. Si una universidad deseara tener prestigio nacional en alguna área, su resultado preferido puede tener que modificarse si no está en condiciones de tener el tipo de profesores y estudiantes para lograr este objetivo. El caso sería similar en el proceso de producción si los materiales necesarios no son suficientes en cantidad o los que se ofrecen tienen baja calidad.

Racionalidad

A estas restricciones, que están por fuera del control de la organización y de quienes toman las decisiones, debe agregarse la más crítica de todas y que es la limitada cantidad de racionalidad disponible en el proceso decisorio. Como lo ha dicho Simón (1957) con tanta propiedad, las decisiones se toman sobre la base de "racionalidad limitada". Las razones para los límites en la racionalidad están asociadas con la incapacidad del sistema para suministrar información total, o aún adecuada, para la toma de decisiones y con la incapacidad de quien toma las decisiones para manejar, intelectualmente, aún la información inadecuada que tiene a su disposición. Dejando a un lado, al menos por el momento, el tema de la información es claro que en la medida en que una decisión sea más importante para la organización será mayor que el número de factores que contribuyen a la condición de la misma en el momento de tomar la decisión y mayor el alcance de sus consecuencias. La capacidad intelectual para manejar estos múltiples factores no está a la disposición de los líderes organizacionales del pasado y del presente al menos en el grado en el cual lo desearían ellos y aquellos que se van a ver afectados por las decisiones. Entre paréntesis, este enfoque contribuyó para que a Simon se le otorgara el premio Nobel en Economía.

Esta línea de razonamiento es ampliada por Cohen, March y Olsen (1972) en su modelo decisorio de la "caneca de basura" en el cual se argumenta esencialmente que las organizaciones tienen un repertorio de respuestas para los problemas (depositado en la caneca de basura). Si una solución propuesta para un problema aparece satisfactoria, se emplea allí. Es interesante anotar que este modelo sugiere también que la caneca de basura contiene, al mismo tiempo, el problema. Lo que se quiere decir con esto es que quienes toman decisiones en las organizaciones no perciben que algo está ocurriendo, acerca de lo cual debe tomarse una decisión, sino hasta que el problema se asemeja a uno con el cual hayan tenido alguna experiencia.

La "caneca de basura" tiene elementos de verdad y falsedad. Una aceptación demasiado rápida de este modelo puede dejar a un lado una importante consideración en la toma de decisiones. Las canecas de basura de las organizaciones, así como las de los individuos, no contienen respuestas al azar, problemas y otros desperdicios sino que, por el contrario, revelan mucho acerca de los estilos de vida y de los intereses de las organizaciones y de los individuos. En consecuencia, las organizaciones regresan a decisiones previas que se habían descartado o hecho a un lado, lo cual significa que es muy poco lo que entra en una situación decisoria en términos de decisiones nuevas.

Hay todavía otros límites a la racionalidad. Hage (1980) y Bacharach y Lawler (1980) hacen énfasis en el hecho de que las decisiones son tomadas por coaliciones de grupos de interés. Los intereses de los grupos de interés pueden o no coincidir con lo mejor para la organización. Ciertamente que no coincidirán con los intereses de aquellos grupos que no están en el poder. Hills y Mahoney (1978) encontraron que en tiempos de adversidad las decisiones se moldean teniendo en cuenta consideraciones de poder y no otras más burocráticas como la carga de trabajo. En períodos de afluencia se utiliza el enfoque más burocrático. Lo anterior es similar a los hallazgos de Pfeffer, Salancik y Leblibici (1978) que indican que la influencia y la familiaridad social se utilizaban, mucho más, en los procesos decisorios durante períodos de adversidad.

Alexander (1979) concluye, en otro examen de la racionalidad en la toma de decisiones, que las selecciones que determinan resultados en el contexto organizacional, se toman informal e intuitivamente antes de hacer una evaluación de sus consecuencias. La sugerencia que se hace aquí es que quienes toman decisiones en la cúspide las toman y luego, después del hecho, buscan razones racionalmente sólidas para sustentarlas. Podemos concluir entonces, con respecto a la racionalidad, que se tienen severas limitaciones a su extensión en las organizaciones.

Otro elemento de la toma de decisiones que se tocará, aún así sea brevemente, es la participación en el proceso mismo. Como se vio previamente, la participación por parte de los subalternos tiene consecuencias entremezcladas para la organización y para los participantes y lo mismo es cierto en el proceso decisorio. Alutto y Belasco (1972) indican que mayor participación puede no ser funcional si los participantes ya se sienten satisfechos, o aún saturados, con su papel en la toma de decisiones. Si se sienten excluidos, incorporarlos en el proceso de toma de decisiones aumentará su participación en, y la aceptación de, la decisión que se tome. Heller (1973) nos presenta una visión útil sobre la participación en la toma de decisiones: si una decisión es importante para la organización es muy posible que se utilice un estilo no participativo; si las decisiones son importantes para los subalternos, en términos de su propio trabajo, se adoptará un enfoque más participativo. Si quienes toman las decisiones en la organización creen que los subalternos tienen alguna contribución que hacer a la calidad de la decisión o a su puesta en marcha es más posible que se permita la participación. Nuevamente, esto se hace sobre la base de una racionalidad limitada o circunscrita.

Todo el proceso de toma de decisiones puede verse como un proceso dialéctico (Alexander 1974). La "tesis" es la condición dentro de la cual la organización crece con el tiempo en un medio ambiente relativamente estable. La organización intenta limitar sus riesgos y las decisiones se toman en una secuencia discreta. Cambios repentinos y no esperados en el medio ambiente inyectan el ímpetu para la "antítesis" en la cual las operaciones anteriores ya no trabajan más. Los modos viejos para la toma de decisiones son inapropiados. Independientemente de su racionalidad, se establecen nuevos modos para la toma de decisiones formando la nueva "síntesis". Esta se vuelve, a su vez, estandarizada y la secuencia se repite.

Sería posible hacer una lista extensa de las decisiones organizacionales que han tenido éxitos o fracasos espectaculares. En el lado de los fracasos solamente baste mirar los casos Edsel, la Guerra del Vietnam o Watergate. Del lado exitoso podríamos examinar el Mustang, otras guerras o la elección del presidente Nixon después de Watergate (un éxito temporal, con mayor seguridad). Las mismas organizaciones toman decisiones exitosas y no exitosas. Los líderes organizacionales intentan ser racionales, de acuerdo con su definición de racionalidad. Sus fuentes de información, sus sistemas de creencias, las restricciones ambientales, las limitaciones organizacionales, su propia inteligencia y la buena suerte son todos factores que contribuyen al éxito o al fracaso de una decisión específica. Quienes toman decisiones buscan en sus canecas de basura, o en sus repertorios, decisiones que fueron exitosas en el pasado. El éxito y el impacto de las decisiones se determinan por el mismo conjunto de restricciones que circundan el papel del liderazgo. Entonces, la toma de decisiones, lo mismo que el liderazgo, deben verse como contingentes con respecto a las restricciones internas y externas en todos los aspectos de las organizaciones.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Se intentó, en este capítulo, identificar un factor humano, comportamiento de liderazgo, dentro del marco de referencia más amplio del análisis. Comenzamos con la conclusión empírica de que el comportamiento de liderazgo afecta a los seguidores. A esto se agregó la idea de que siendo así que nuestro interés está centrado en el liderazgo en la cúspide organizacional, el impacto sobre los servidores y la organización debe ser, en consecuencia, mayor. Debido a que no se tiene mucha información que permita concluir que esta forma de insumo individual a la organización es deseable, el tópico debe enfocarse de manera indirecta.

Se anotó primero que la conceptualización actual del liderazgo involucra una combinación de factores. La posición en la organización, las situaciones específicas que se enfrentan, las características de los individuos

involucrados y la naturaleza de las relaciones con los subalternos, son todos factores que afectan el comportamiento de liderazgo y el impacto de ese comportamiento. Siendo así que todos estos elementos excepto la posición misma son variables, es extremadamente difícil desarrollar estándares o prescripciones únicas para el liderazgo. La conclusión a que se ha llegado, a partir de los múltiples estudios sobre la efectividad del liderazgo en los niveles bajos de la organización, es que no se tiene un estilo de liderazgo que sea exitoso todo el tiempo. Debe observarse la situación si se espera entender el liderazgo.

La inquietud importante de si el liderazgo produce o no alguna diferencia en la organización se enfrentó, por necesidad, indirectamente. Como se ha encontrado que el comportamiento del liderazgo afecta tanto al comportamiento como a las actitudes de los bajos niveles de la organización, se hizo la extrapolación de que también era importante en la cúspide. Los estudios sobre la sucesión administrativa en la cúspide llevaron a la misma conclusión, atemperada por muchos otros factores que también determinan lo que sucede en la organización. Es desafortunado que no sepamos exactamente en qué forma y bajo qué condiciones se producen esos impactos. Es claro, a partir de la perspectiva del análisis total, que el liderazgo en la cúspide es importante para toda la organización. Pero no podemos especificar qué tanto más o menos importante, o bajo qué condiciones es de importancia, cuando se compara con algunos de los otros factores considerados, tales como la estructura organizacional existente, las relaciones informalmente derivadas de poder, las presiones ejercidas por el medio ambiente, las relaciones con otras organizaciones, etc. Podemos afirmar, sin embargo, que es importante y esperar que investigaciones futuras evalúen la fortaleza relativa de estos factores bajo diferentes condiciones.

Siendo así que un elemento importante del proceso de liderazgo supone la toma de decisiones críticas, se consideró entonces la naturaleza de los procesos decisorios. Se enfatizó la importancia de la información y la naturaleza de los sistemas de creencias de quienes están involucrados en el proceso. También se analizaron la complejidad de las condiciones bajo las cuales se toman las decisiones y las dificultades para predecir los resultados. Lo mismo que en el resto de la vida organizacional, la toma de decisiones tiene lugar en una situación de múltiples presiones cruzadas y en conflicto, de manera que es muy posible que un paso en una dirección genere movimientos opuestos en otra. Al mismo tiempo, es crítico para la organización en la medida en que enfrenta continuamente nuevas contingencias.

Siendo así que la información es aspecto central para la toma de decisiones y que las comunicaciones permiten que esta fluya, examinaremos ahora este proceso dentro de las organizaciones.

LAS COMUNICACIONES

El proceso de comunicaciones dentro de las organizaciones contiene elementos que son fundamentalmente organizacionales y otros que son definitivamente individuales. Considérese a nivel individual, el ejemplo simple de los exámenes en el salón de clase. Si no existieran diferencias individuales en conocimientos e interpretación todos los estudiantes darían la misma respuesta a determinada pregunta. Es obvio que esto no se presenta en la realidad, como lo saben los estudiantes y los profesores. El insumo organizacional al proceso de comunicaciones viene de los canales estructurados de comunicación y de las posiciones que ocupa la gente. Por ejemplo, el año que estuve como vicepresidente de Investigaciones y Decano de Estudios de Posgrado en mi universidad me llevó a interpretar la información desde esa posición. La información de un cierto tipo tenía en ese tiempo un significado para mí diferente al que tuvo cuando regresé a la posición de profesor de sociología. Examinaremos en este capítulo aquellos factores que afectan los pasos de remitir, recibir, percibir e interpretar las comunicaciones.

LA IMPORTANCIA DE LAS COMUNICACIONES

Las estructuras organizacionales con sus diferencias en tamaño, sofisticación tecnológica y grado de complejidad y formalización, están diseñadas para ser, o evolucionar hacia, sistemas para manejar información. El establecimiento de una estructura organizacional es un síntoma de que se supone, en realidad, que las comunicaciones siguen siempre una ruta específica. El hecho de que la estructura oficialmente diseñada no sea la que opera sólo indica que las comunicaciones no siguen siempre las líneas prescritas nítidamente. Poder, liderazgo y toma de decisiones descansan sobre el proceso de comunicaciones, explícita o implícitamente, ya que no tendrían ningún significado en ausencia de información.

Los analistas organizacionales le han dado diferentes grados de importancia al proceso de comunicaciones. Barnard (1938) afirma, por ejemplo: "Las comunicaciones ocuparían, en una teoría exhaustiva de las organizaciones, un lugar central debido a que la estructura, la extensión y la cobertura de la organización están determinadas, casi que en su totalidad, por técnicas de la comunicación" (pág. 91). Este enfoque coloca las comunicaciones en el puro corazón de la organización. Katz y Kahn (1978) afirman: "Las comunicaciones -el intercambio de información y la transmisión de significado- son la esencia misma de un sistema social o de una organización" (pág. 428). Otros teóricos, por el otro lado, le prestan poca atención al tópico (por ejemplo, ver Aldrich 1979; Clegg y Dunkerley 1980). En cambio de aceptar que las comunicaciones están en el corazón o en la periferia del análisis organizacional, parece ser que un punto de vista más razonable sea que las comunicaciones varían en importancia de acuerdo con la dirección hacia donde se esté mirando en una organización y el tipo de organización que se está estudiando.

Katz y Kahn (1978) anotan la importancia variante de las comunicaciones cuando dicen:

Cuando uno camina, en una fábrica, de la planta hacia la oficina de la Dirección General, el contraste es claro. Se sale del ruido para llegar a la tranquilidad, de cables eléctricos pesados y tuberías con vapor para tener contacto con líneas telefónicas livianas, de un medio dominado por máquinas a uno dominado por gente. En pocas palabras, uno pasa de un sector de la organización en el cual el intercambio de energía es fundamental y el de información secundario, a uno en el cual las prioridades se revierten. Entre más cerca esté uno del centro de control de la organización y de la toma de decisiones, será más pronunciado el énfasis en intercambio de información (pág. 428).

Estas diferencias intraorganizacionales son importantes pero son igualmente vitales las diferencias interorganizacionales. Wilensky (1967) sugiere que hay cuatro factores que determinan la importancia que tienen las comunicaciones, o la inteligencia, para la organización:

(1) el grado de conflicto o de competencia con el medio ambiente externo -típicamente relacionado con la extensión de la participación con, y la dependencia del gobierno; (2) el grado de dependencia del respaldo y la unidad interna; (3) el grado en el cual se cree que las operaciones internas y el medio ambiente externo están racionalizados, es decir, caracterizados por aspectos comunes predecibles y sujetos, en consecuencia, a una influencia planeada; y con un efecto sobre todo lo anterior; (4) el tamaño y la estructura de la organización, la heterogeneidad de sus miembros y la diversidad de sus objetivos, la centralización de la autoridad (pág. 10).

Las comunicaciones son, consecuentemente, más importantes en las organizaciones y en los eventos organizacionales que deben enfrentar situaciones con incertidumbre, que son complejas y que tienen una tecnología que no permite una rutinización fácil. Las características externas e internas afectan la centralización en las comunicaciones. Entre más orientada hacia la gente y las ideas esté una organización se vuelven más importantes las comunicaciones pero, naturalmente, aún en sistemas altamente mecanizados, las comunicaciones determinan el desarrollo y el uso de las máquinas. A los trabajadores se les instruye sobre el uso de las cosas y los procesos, se despachan órdenes, etc., la rutinización de esas operaciones lleva, al mismo tiempo, a una falta de variabilidad en el proceso de las comunicaciones. Una vez que se han establecido los procedimientos se requieren muy pocas comunicaciones adicionales. Mientras que las comunicaciones ocurren continuamente en estos medios, su importancia organizacional está limitada a no ser que produzca severas distorsiones en las operaciones. El mismo punto puede anotarse con respecto a muchas personas que están en el proceso mismo de las comunicaciones. El operador del teléfono a larga distancia es vital para las organizaciones modernas cuando tratan de comunicarse rápidamente en áreas geográficas extensas. Lo que se desea del operador es un desempeño invariable; las ideas y la personalidad del operador son irrelevantes para el proceso de comunicaciones. La desaparición, casi que continua, del operador es un indicativo de la poca importancia actual de su papel. Las personas importantes -y las máquinas- son aquellas que pueden, como resultado de un diseño o de un hecho, suministrar un insumo al sistema de comunicaciones.

El proceso de comunicaciones es, por definición, un proceso de relación; una parte es el remitente y la otra el receptor, en un punto específico en tiempo. (Como se verá en más detalle, un poco más adelante, el aspecto de relación de las comunicaciones afecta el proceso.) Las relaciones sociales que se presentan en el proceso de comunicaciones involucran al remitente y al receptor y a los efectos recíprocos sobre cada uno cuando se están comunicando. Si un remitente se ve intimidado por su receptor durante el proceso de remisión de un mensaje, se verán afectados el mensaje y la interpretación que se le dé. La intimidación es apenas uno entre una multitud de factores que tienen el potencial de interrumpir la relación remitente/receptor. Diferencias de status, diferentes modelos de recepción, sexo y otros, pueden entrar en la situación y conducir a distorsiones de lo que está siendo enviado y recibido.

Estas fuentes de distorsión, y sus consecuencias, ocuparán buena parte de la atención en el análisis siguiente. La ignorancia sobre la potencialidad de la distorsión ha sido la causa del fracaso de muchos intentos organizacionales hechos para mejorar las operaciones, simplemente por la utilización de más comunicaciones, Katz y Kahn (1978, pág. 430) hacen ver que, una vez reconocida la importancia de las comunicaciones, muchas organizaciones se subieron a un vagón de banda de música, con el convencimiento de que si se tenían suficientes comunicaciones a la disposición de todos los miembros de la organización, todos ellos conocerían y entenderían lo que estaba sucediendo y desaparecerían buena parte de los problemas organizacionales. Desgraciadamente, la vida organizacional, lo mismo que la del mundo exterior, no es así de simple y tener más comunicaciones no puede traer, por sí solo, cambios importantes y positivos en la organización.

Debe presentarse, antes de entrar a un análisis más completo de los problemas de las comunicaciones y de sus consecuencias en las organizaciones, una visión simple de lo que son unas comunicaciones óptimas. La visión es simple porque es complementaria de la presentación sobre racionalidad y toma de decisiones.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. Esto supone que en el sistema no hay ni mucha ni muy poca información y que es claro, desde el comienzo, quién puede utilizar la que está disponible. Debe ser evidente que esta es una condición imposible de alcanzar en una organización compleja.

Se examinarán, en las secciones que siguen, los factores que crean esa imposibilidad desde aquellos que son claramente inherentes (por medio de aprendizaje) a cualquier agrupación social hasta aquellos que son peculiarmente organizacionales.

LAS BASES DE LOS SISTEMAS DE COMUNICACIONES

Las comunicaciones en las organizaciones adoptan muchas formas. Algunas son totalmente interpersonales, otras se refieren a aspectos internos de la organización mientras que otras se preocupan por los vínculos entre las organizaciones y su medio ambiente. Las Tablas 9.1. y 9.2. muestran los parámetros de estas formas de comunicación y algunas de las principales variables que deben considerarse en cada una.

El punto central de esta presentación será, principalmente, las comunicaciones dentro de la organización. Las comunicaciones externas se analizarán en los capítulos siguientes. La presentación seguirá, por lo general, la

categorización de variables que aparece en las Tablas 9.1. y 9.2. Centraremos la atención en las comunicaciones horizontales con una mayor atención de la sugerida en estas tablas.

Los Factores Individuales

Siendo así que las comunicaciones involucran algo que se envía a un receptor, lo que el receptor haga con, o al, mensaje comunicado es, quizá, la parte vital de todo el sistema. El proceso perceptivo se vuelve, en consecuencia, un elemento clave en nuestra comprensión de las comunicaciones en las organizaciones.

El proceso perceptivo está sujeto a muchos factores que pueden llevar a diferencias importantes en la forma en la cual dos personas perciben la misma persona o mensaje. Zalkind y Costello (1962) resumieron buena parte de la literatura sobre percepción en el medio organizacional y anotaron que aún objetos físicos pueden ser percibidos de manera diferente. El receptor puede responder a sugerencias de las cuales no es consciente, ser influenciado por factores emocionales, utilizar sugerencias irrelevantes, ponderar la evidencia de manera desbalanceada o fracasar en la identificación de todos los factores sobre los cuales se basan sus juicios.

Tabla 9.1. Contexto de las comunicaciones, tipos de comunicación e influencias principales en la transmisión de información

Contexto de las comunicaciones	Tipo de comunicación (Nivel de análisis)	Influencias principales en la transmisión de información
Independiente de la organización	1. Interpersonal	a. Fenómenos cognoscitivos y reglas y normas sociales
	2. Interpersonal	b. Papeles y normas organizacionales más normas sociales aplicables
Dentro de la organización	3. Inter-unidad	c. Relaciones interdepartamentales, efectos agregados del intercambio de información
Externa a la organización	a. Interorganizacional	a. Relaciones entre organizaciones
	b. Organizacional-ambiental	b. Componentes ambientales

Fuente: Roberts y otros, 1974, pág. 515.

Las necesidades personales de la gente, sus valores y sus intereses son parte del proceso de percepción. La mayoría de las comunicaciones tiene lugar en interacción con otros y la manera en la cual una persona percibe a la "otra" en un proceso de interacción afecta, de manera vital, la forma en la cual un individuo percibirá la comunicación ya que la gente induce más emoción que los objetos físicos. Por ejemplo, la investigación ha mostrado que las interacciones de una persona, y sus percepciones, se ven afectadas aún por las expectativas acerca de la apariencia de la otra.

Estos factores son comunes a todas las situaciones de percepción y deben tenerse en cuenta, para el análisis de las percepciones en las organizaciones, como condiciones básicas en el proceso de comunicaciones. Es obvio entonces, que la percepción perfecta, es decir, una percepción uniforme por parte de todos los receptores de la información es imposible en toda situación social. La adición de factores organizacionales hace que la situación sea mucho más compleja.

Las comunicaciones en las organizaciones son básicamente transacciones entre personas. Aún en aquellos casos en los cuales se utiliza una forma escrita o radiodifundida, el comunicador se identifica como un individuo. La impresión que tiene el receptor de la comunicación sobre el comunicador es crucial para la interpretación que se dé a la información. Las impresiones en estos casos son creadas porque sí; el receptor utiliza su conjunto de respuestas aprendidas con el individuo y la situación. Los motivos y los valores del individuo entran en la situación. Además, el medio o los alrededores del acto de la comunicación afectan la impresión producida. Una oficina limpia, ordenada y agradable contribuye a producir una reacción diferente a la otra dada por una oficina que parece que hubiera estado sometida a un vendaval. Siendo así que el mismo proceso de percepción requiere clasificar ideas y personas en categorías, la interacción entre los comunicadores está también sujeta a una "categorización instantánea"; es decir, usted no puede entender a otra persona a no ser que ella esté colocada en alguna parte relevante de su repertorio aprendido de percepciones. Zalkind y Costello hacen ver que esto se hace, a menudo, sobre la base de una cantidad muy limitada de evidencia o aún evidencia equivocada como sucede cuando el receptor detecta aspectos equivocados o irrelevantes en relación con la situación en cuestión (pág. 221).

El papel que juega el individuo en la organización afecta también la forma en la cual se perciben o se envían las comunicaciones (Wager 1972; Roberts, Hulin y Rousseau 1978). Las personas pueden ser, prácticamente que en todas las organizaciones, jefes en una situación y subalternos en otra. El asistente del rector en un colegio está por encima del conjunto de profesores pero es subalterno del rector y de la Junta Directiva. El comportamiento de las comunicaciones difiere de acuerdo con el papel específico que se esté jugando. Si el individuo está en un papel en el cual ha estado, o siente serlo, discriminado, las comunicaciones se afectarán. Athanassiades (1974) encuentra que las mujeres que han sufrido discriminación en su papel tienen una menor sensación de autonomía que otros en el mismo papel. Esto está relacionado, a su vez, con las distorsiones en la información que ellas comunicaron hacia arriba dentro de la organización.

Todos esos factores se complican aún más por el bien conocido fenómeno de los estereotipos. Esta predisposición a juzgar puede ocurrir antes de que haya tenido lugar cualquier interacción. Puede involucrar rótulos tales como "mano de obra" o "administración" o cualquier otro grupo similar.

Tabla 9.2. Variables

Contexto (1)	Nivel de análisis (2)	Comunicación (3)	Individual (4)	Organizacional (5)	Ambiental (6)
Independiente de la organización	Interpersonal	Características del mensaje retroalimentación Sobrecarga de información Credibilidad de la fuente Procesamiento de información No verbal	Variables de personalidad Percepciones Necesidades Papeles y normas sociales Objetivos Sociales Actitudes	Jerarquía número de niveles línea/asesoría Tamaño toda la organización Subunidades Estructura alta-plana centralizada/ descentralizada	Cultura Acuerdos Espaciales
Dentro de la organización	Interpersonal	Características del mensaje Retroalimentación Sobrecarga Procesamiento de información Credibilidad de la fuente Modalidad escogida Portería Distorsión Velocidad Direccionalidad Codificación Alineamiento de la red Nivel de actividad Precisión	Reglas, normas y metas organizacionales Status-autoridad Influencia Expectativas Movilidad Satisfacción	Criterios de desempeño Estructura de gratificaciones Tecnología /flujo de trabajo Formalización Relaciones interdepartamentales Status departamental	
	Interunidad	Efectos agregados de la información por los miembros de la organización sobre las variables anteriores	Papeles de ligazón	Relaciones de grupo de trabajo Relaciones interorganizacionales - dependencia	

Interorganizacional	Información agregada	- Status e influencia	
	Procesamiento	Clima	
Externo a la organización	Mecanismo sensor	- satisfacción	
	Absorción de incertidumbre	- estilo de liderazgo	
Organización al/ambiental	- reglas	Estructura	
	- ciclos	Jerarquía	
		Tecnología	
		Criterios de desempeño	
		Madurez organizacional	Tasa de cambio
			-tecnología
			-mercado
			Equivocabilidad
			percibida del medio

Se supone, entonces, que las características del individuo involucrado son similares a las del grupo al cual pertenece y probablemente que, en la gran mayoría de los casos, las características que se atribuyen al grupo son también grandes distorsiones del mundo real. Los estereotipos suponen, en el sentido que se han venido utilizando en este libro, la imposición de características negativas en los miembros del sistema de comunicaciones. La situación contraria (atribuir características socialmente aprobadas) puede presentarse también, naturalmente, con un potencial igualmente fuerte de deteriorar el proceso de comunicaciones.

Otros factores que entran en el proceso de comunicaciones, más o menos de manera similar, son el uso del "efecto de corona" o el uso de uno, o unos pocos, indicadores para generalizar acerca de toda una situación; "proyección", o la suposición que hace una persona de que el otro miembro del sistema de comunicaciones tiene las mismas características que él posee y "la defensa percibida" o la alteración de información inconsistente para colocarla en línea con el marco de referencia conceptual que ya se haya definido. Todos los factores que se han mencionado aparecen en la literatura general sobre percepción y debe suponerse que están presentes en todos los sistemas de comunicaciones. No son peculiaridades de las organizaciones.

La literatura indica también que las características que se perciben en la persona afectan lo que se percibe. Zalkind y Costello citan cuatro conclusiones de una investigación con respecto al receptor:

1. Si uno se conoce a sí mismo es más fácil apreciar a los demás con mayor precisión.
2. Las características propias afectan las características que con más probabilidad van a verse en los demás.
3. Es más probable que la persona que es autoaceptada esté en condiciones de ver aspectos favorables de los demás.
4. La precisión en la percepción de los demás no es una habilidad única. (págs. 227-29).

Estos resultados están ligados con las consideraciones más generales tendencias al estereotipo, proyecto, etc. Cuando las características de lo percibido se ponen sobre la mesa es que llegan a ser importantes las condiciones organizacionales. Factores tales como la diferencia en status y la pertenencia a un departamento afectan la forma en la cual se percibe una persona. La persona puede ser rotulada como gerente de ventas (con precisión o no) por un trabajador de la producción, entonces se afecta el sistema total de comunicaciones hasta que no llegue al sistema información adicional. La situación en la cual tiene lugar la comunicación produce también un impacto importante en lo que es percibido. Esto es especialmente crítico en las organizaciones ya que en la mayoría de los casos la situación se rotula y se identifica fácilmente con la localización física.

Los Factores Organizacionales

Las conclusiones bastante generales a que llega la literatura sobre percepción son especialmente relevantes para la comprensión de las comunicaciones en una organización. Todos los factores analizados forman parte de las características generales de las comunicaciones. En las organizaciones deben examinarse dos componentes

importantes del sistema de comunicaciones: consideraciones verticales y horizontales afectan apreciablemente el proceso de comunicaciones.

Comunicaciones verticales. Se ha prestado muchísima atención a los patrones verticales de comunicación principalmente porque se ven como algo vital en las operaciones de las organizaciones. Debe ser evidente, a partir del amplio análisis de la estructura organizacional, el poder y el liderazgo, que el elemento vertical es un hecho crucial de la vida organizacional. Debido a que las comunicaciones son también cruciales, el elemento vertical intersecta en una forma muy importante. Las comunicaciones verticales involucran, en las organizaciones, flujos ascendentes y descendentes.

Comunicaciones descendentes Katz y Kahn (1978, págs. 440-443) identifican cinco elementos en las comunicaciones descendentes. El primero es la simple y común instrucción del oficio en el cual se le indica a un subalterno qué hacer, bien sea a través de órdenes directas, sesiones de entrenamiento, descripciones de oficios u otros mecanismos similares. La intención de estas instrucciones es garantizar un desempeño confiable en el trabajo. A mayor sea la complejidad y la incertidumbre de la tarea serán más generales las instrucciones. Como regla general, a mayor entrenamiento tengan los subalternos las instrucciones son menos específicas porque se supone que ellos llevan consigo un conocimiento interno acerca de cómo realizar el trabajo paralelamente con otros conocimientos y actitudes relacionadas con el mismo.

El segundo elemento es más sutil y menos visible. Involucra la razón para la tarea y sus relaciones con el resto de la organización. Es aquí que las diferentes filosofías de la vida determinan qué tanta información de este tipo se comunica. Si la filosofía es mantener a los miembros de la organización contentos y callados entonces será muy poca la información de esta clase que se comunique. La organización puede creer que, o bien los subalternos son incapaces de entender la información, o que la utilizarían mal introduciendo variaciones en su desempeño basadas en su propio juicio acerca de la forma en la cual debe realizarse la tarea. Independientemente del concepto de la filosofía de la vida, se trata en realidad de una materia delicada. Todas las organizaciones, aún aquellas que tienen el mayor interés en las calidades humanas de sus miembros, tienen agendas ocultas de algún tipo en algún punto en tiempo. Si todos los miembros conocieran la totalidad de las razones para todas las acciones, el potencial para el caos sería alto ya que no todos los miembros estarían en condiciones de entender y aceptar la información a los niveles cognoscitivos o emocionales. Este peligro de tener demasiada información se equipara con el peligro opuesto de tener muy poca y que también tiene un gran potencial para generar un mal funcionamiento organizacional. Si a los miembros se les da muy poca información y no saben o no pueden conocer la forma en la cual su trabajo se relaciona con un todo más grande, se tiene una gran posibilidad de que haya alienación en el trabajo y en la organización. La selección de la mejor ruta entre estos dos extremos es, obviamente, importante en el establecimiento de las comunicaciones.

El tercer elemento de las comunicaciones descendentes es la información con respecto a procedimientos y prácticas dentro de la organización. Este elemento es similar al primero en el sentido de que es relativamente simple y que no genera controversias. Aquí, nuevamente, es problemático que éste elemento esté ligado o no con el segundo.

La cuarta parte del sistema de comunicaciones es la retroalimentación a las personas con respecto a su desempeño. Se trata, por definición, de un aspecto viscoso particularmente cuando la retroalimentación tiene un tono negativo con respecto al desempeño. Si el superior está tratando de utilizar lazos socioemocionales con sus subalternos entonces el problema se vuelve aún más difícil y se convierte casi que en un imposible cuando los papeles de trabajo están muy establecidos con anticipación por la organización con lo cual el trabajador no tiene ninguna discrecionalidad en el oficio. En estos casos sólo una desviación totalmente consciente resultaría en retroalimentación. En la ausencia de desviación probablemente no habría retroalimentación diferente al cheque de pago y otras gratificaciones de rutina. En donde la discrecionalidad es parte de todo el cuadro, el problema de la evaluación se hace más profundo porque la retroalimentación es más difícil de lograr si no hay unos claros criterios sobre los cuales basarla. La retroalimentación es, a pesar de estos problemas evidentes, una parte consistente de las comunicaciones descendentes.

El elemento final de esta clase de comunicación involucra intentos para inculcar a los subalternos para que acepten y crean en los objetivos de la organización (o de la subunidad). La intención aquí es, naturalmente, hacer que el personal esté envuelto emocionalmente en su trabajo y agregar esto al sistema de motivaciones.

Las relaciones entre el supervisor de primera línea y el trabajador, son elementos que aunque parecen simples se vuelven más complejos cuando el foco se desplaza a una situación de vicepresidente ejecutivo. Al tiempo que están presentes los mismos elementos es muy posible que el tipo de información y el rango de ideas cubierto sea mucho mayor en el último caso. Parsons (1960, págs. 63-69) nos presenta una forma para entender estas

diferencias cuando categoriza las organizaciones por niveles institucional, administrativo y técnico. El nivel institucional se encarga de relacionar la organización con su mundo externo al garantizar que ésta continúa recibiendo respaldo de sus legisladores y otras organizaciones que tienen contacto con ella. Ejemplos conocidos son las juntas de directores o accionistas cuya función principal es, a menudo, mantener esta clase de respaldo. Se ha sugerido que el presidente del colegio o de la universidad ha tenido en la historia reciente un papel predominantemente institucional. La consecución de fondos y las relaciones con los legisladores ocupan una buena parte de su tiempo. A medida que fue creciendo la disidencia entre los estudiantes y los profesores, en las décadas de los años 60 y 70, se colocó al presidente de la universidad en la posición de resolver problemas internos pero jugando, al mismo tiempo, el papel institucional. La incompatibilidad entre estas dos posiciones se observó fácil y rápidamente en la tasa de rotación tan supremamente alta en esta función.

El nivel administrativo tiene que ver con la administración interna de la organización. Una vez que se toman las decisiones estratégicas deben administrarse y el nivel administrativo tiene la responsabilidad de definir la forma en la cual la organización ejecutará estas decisiones. El nivel técnico está envuelto en la traducción de esta información en descripciones de oficios y directrices específicas.

La existencia de estos tres niveles exige que las comunicaciones se traduzcan a medida que cruzan niveles. Al mismo tiempo que puede suponerse que todos los niveles hablan el mismo lenguaje, e indudablemente que cada uno puede entender totalmente lo que los otros están haciendo, el hecho real es que las tareas son diferentes y que el contenido y la intención de las comunicaciones también son diferentes.

Problemas de mal funcionamiento de la jerarquía. La simple presencia de jerarquías en las organizaciones introduce aún más complicaciones en las comunicaciones que las que se han comentado ya. La misma forma de interacción se ve aparentemente afectada por el nivel en la jerarquía. Brinkerhoff (1972) encuentra que a los niveles más altos en las organizaciones las comunicaciones tienden a adoptar la forma de reuniones de funcionarios, mientras que al primer nivel de supervisores las comunicaciones se presentan, más a menudo, en la forma de contactos espontáneos. Aún en casos en los cuales los altos niveles enfrenten nuevas contingencias, la forma espontánea no se presenta lo cual no quiere decir que esta forma sea necesariamente la más apropiada sino que hay un uso claro del protocolo establecido aún en el caso de situaciones nuevas.

El contenido de la información también está relacionado con la jerarquía. O'Reilly y Roberts (1974) encontraron que hacia arriba se envía la información favorable mientras que la desfavorable, así como la más completa y más importante, tiende a moverse lateralmente en la jerarquía en vez de hacerlo hacia arriba o hacia abajo. Sugieren también que la confianza entre el superior y el subalterno disminuye el impacto de la jerarquía.

Blau y Scott (1972, págs. 121-124) han señalado varios puntos específicos de mal funcionamiento en la jerarquía causados por el proceso de comunicación. En primer lugar, esas diferencias inhiben las comunicaciones. Blau y Scott, haciendo mención a evidencias experimentales y de campo, hacen ver la tendencia común de las personas que están al mismo nivel a interactuar más entre sí que con aquellas que están a otros niveles. Hay una tendencia, por parte de aquellos que pertenecen a posiciones de un status menor, a mirar y a buscar amistad con quienes están en posiciones de status más altos. Este hecho aumenta el flujo hacia arriba de las comunicaciones socioemocionales pero deja, al mismo tiempo, aquellos que están en la base de la jerarquía en la posición de recibir muy poco de este insumo. Esta situación se complica aún más por el hecho de que aquellos que están en las posiciones de status más altos dirigen también estas comunicaciones hacia arriba en vez de difundirlas entre sus subalternos, reduciendo así la satisfacción por todas las partes.

Una segunda consecuencia de mal funcionamiento es el hecho de que en estas situaciones se busca aprobación de los superiores y no de los compañeros. Entran en el sistema de comunicaciones criterios diferentes al desempeño, por parte de los compañeros, que pueden ganarse sobre la base de desempeño, y así aparecen implementos para ganar la aprobación que pueden no ser centrales para las tareas que se estén realizando. Indicativo de lo dicho es la plétora de expresiones que van desde "cepillero" hasta otras más profanas.

La tercera disfuncionalidad identificada por Blau y Scott tiene que ver con la función de corregir errores que tiene la interacción social normal. Se encuentra, con mucha frecuencia, que la interacción entre compañeros tiende a clasificar los errores y usar al menos un común denominador por medio del proceso de interacción. Esto sucede con menor posibilidad en las comunicaciones descendentes. Es muy poco probable que el subalterno le diga al superior que cree que una orden, o una explicación, está equivocada por el temor de su propio status. La crítica al superior no es la más popular de las comunicaciones en las organizaciones.

Otro aspecto del patrón jerárquico que puede presentar problemas en las organizaciones es la naturaleza misma de la jerarquía. Si el superior se escoge sobre la base de capacidad es muy posible que sea más capaz que su subalterno.

Si este es el caso y la capacidad adopta la forma de superioridad intelectual, puede presentarse una brecha en las comunicaciones debido a los diferentes niveles de pensamiento a los cuales funcionan el superior y el subalterno.

Esta misma situación se presenta cuando los subalternos son todos expertos y el superior es un generalista debido a sus obligaciones administrativas. Se pueden encontrar ejemplos para demostrar lo anterior en las organizaciones que emplean profesionales. Cuando el superior se comunica hacia abajo, debe hacerlo como alguien que no es experto, y esta falta de expertismo puede limitar la credibilidad por parte de los subalternos. Estos problemas asociados con la comunicación descendente en las organizaciones se agregan a los factores previamente analizados y que afectan la percepción. Siendo así que el rango es un hecho estructural en una organización, lleva consigo una gran tendencia hacia los estereotipos. Los términos "administración", "hombre enrolado", etc. son indicativos de los valores asociados con el rango. Como veremos en breve, estas diferencias en status tienen su lado positivo; pero las connotaciones negativas inherentes a muchos de los estereotipos y la posibilidad de que las comunicaciones se distorsionen debido a las diferencias reales o supuestas entre status, crean dificultades para las comunicaciones en las organizaciones.

Dentro del análisis anterior, en el cual se anotó que las organizaciones complejas tienen características que están en oposición las unas con las otras, vale la pena agregar que los patrones jerárquicos tienen también aspectos que son benéficos para el proceso de comunicaciones. Los estudios de Blau y sus asociados (1966, 1968), citados anteriormente, ejemplifican este punto. Se recordará que, en organizaciones con personal altamente entrenado o profesionalizado, estos estudios encontraron que una jerarquía alta o profunda estaba ligada con la efectividad. La explicación fue que la jerarquía es una fuente continua de detección y corrección de errores. La presencia de expertos en una organización aumenta también la extensión horizontal de las comunicaciones (Hage, Aiken y Marrett 1971). Estas pueden adoptar la forma de reuniones programadas o no o interacciones más espontáneas. Las comunicaciones son una fuente vital de coordinación cuando las organizaciones tienen un personal que ofrece diferentes tipos de expertismo (Brewer 1971). Si en una organización con un bajo nivel de diferenciación en términos de expertismo se tiene una jerarquía alta, ello se debe claramente a la necesidad de unas amplias comunicaciones descendentes. Cuando una jerarquía está compuesta por personas de igual o mayor capacidad que los subalternos, su función a este respecto es clara. Ellos pueden hacer sugerencias y ofrecer alternativas que podrían no ser claras para los subalternos. Esto supone, naturalmente, que se han minimizado algunos de los elementos más disfuncionales de los acuerdos jerárquicos. Aún más, a no ser que se suponga que las personas llegan a un nivel apenas por encima de su competencia, los superiores pueden de hecho ser superiores (Peter y Hull 1969). Es decir, ellos pueden tener más habilidad, en realidad, que sus subalternos. Si los subalternos reconocen y legitiman este hecho, se minimizan algunos de los problemas jerárquicos.

La contribución más obvia de una jerarquía es la coordinación (Hage 1980). Si uno acepta el modelo común de que las comunicaciones se diseminan con más detalles a medida que se van moviendo hacia abajo en la jerarquía, entonces aparece claro el papel de la jerarquía. Está en manos del superior decidir quién recibe qué clase de comunicaciones y cuándo, es decir, se convierte en un centro de distribución y filtro. Dada la enorme cantidad de información que está potencialmente a la disposición de toda la organización es claro entonces que este papel sea crucial. En una sección próxima discutiremos la naturaleza de los acuerdos jerárquicos y la forma en la cual pueden utilizarse óptimamente. Es suficiente anotar, por el momento, que las diferencias en status son obviamente importantes, y endémicas, para las comunicaciones descendentes.

Comunicaciones ascendentes Las comunicaciones en las organizaciones, violando la ley de la gravedad, deben moverse también hacia arriba aún en aquellos casos en los cuales no esté sucediendo nada abajo. De acuerdo con Katz y Kahn (1978): "Las comunicaciones ascendentes toman múltiples formas. Pueden reducirse, sin embargo, a lo que diga la gente acerca de (1) ellos mismos, su importancia y sus problemas, (2) otros y sus problemas, (3) las prácticas y las políticas de la organización y (4) lo que se necesita hacer y cómo puede hacerse" (pág. 446). El contenido de estos mensajes puede ir, obviamente, desde la queja más personal hasta la sugerencia más elaborada para el mejoramiento de la organización y del mundo; y pueden tener consecuencias positivas o negativas desde una promoción o un bono hasta el despido. (Vale la pena mencionar que un oficial civil en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América intentó rectificar procedimientos de compra excesivamente costosos y perdió su trabajo). Los problemas más obvios en las comunicaciones ascendentes se deben, nuevamente, a la jerarquía. Las tendencias que anotamos con respecto a las comunicaciones descendentes pueden ser igualmente impedimentos para las comunicaciones ascendentes.

La situación es, en algunos aspectos, aún más compleja porque la persona que se está comunicando hacia arriba puede sentir realmente amenazas o bien para sí misma o para su trabajo si se pone a disposición de los

superiores, en el sistema, cierta información. Es muy poco probable que una persona envíe información hacia arriba si cree que ello va en perjuicio propio o de sus compañeros. En consecuencia, la cantidad y la clase de información que más posiblemente se envía hacia arriba se ve afectada por la jerarquía. Cualquiera que haya pertenecido a cualquier tipo de organización sabe que discusiones con el jefe, con el gerente, con el presidente, con el capataz, o con cualquier otro superior están, al menos inicialmente, llenas de algo que se acerca al terror, independientemente de la fuente de poder del superior dentro de la organización.

Otra faceta importante de las comunicaciones ascendentes es la siguiente: mientras que las comunicaciones descendentes se vuelven más detalladas y específicas aquellas que se mueven hacia arriba en la jerarquía deben condensarse y resumirse. Es indudable que una función importante de aquellos que están en la mitad de la jerarquía es filtrar y editar la información. Se supone que solo ítems cruciales de información llegan a la cúspide. Esto puede verse claro en la entrega de información a nivel nacional, en donde el Presidente de los Estados Unidos de América recibe "cápsulas" que contienen un número enorme de situaciones que deben ser de su preocupación. Independientemente del partido que esté en el poder, el proceso de filtración y edición es vital en la jerarquía, ya que la base sobre la cual se "editan" las cosas puede tener enormes repercusiones en el momento en el cual la información llega a la cúspide. Aquí, lo mismo que en las comunicaciones descendentes, aparecen las limitaciones de percepción que anotamos anteriormente, de manera que se tiene un potencial muy real para que las comunicaciones estén distorsionadas y, más importante aún, para tomar decisiones que son diferentes de aquellas que se hubieran tomado de tener un proceso distinto de edición (Wilenski 1967; Halberstam (1972).

Las comunicaciones en jerarquías planas. La presentación se ha centrado, hasta el momento, en los arreglos jerárquicos típicos, con múltiples niveles en una progresión paso a paso, hacia arriba, en la línea. Cuando las organizaciones son más planas deben tenerse en cuenta consideraciones diferentes. En primer lugar, llegan hasta el superior en el sistema comunicaciones menos filtradas. Hipotéticamente al menos, todas las personas dentro de una estructura plana tienen igual acceso al superior. Carzo y Yanouzas (1969) encontraron, sobre la base de evidencia experimental, que mientras las comunicaciones toman más tiempo en una estructura alta la solución de conflictos y la coordinación son más lentas en la estructura plana. En la estructura plana los superiores deben estar en condiciones de comunicarse con todos sus subalternos de manera que deben poder entender lo que ellos están haciendo. Aunque es más posible encontrar una estructura plana cuando los subalternos son expertos de algún tipo, es algo bastante improbable en la práctica. En estos casos, las comunicaciones ascendentes están inhibidas por la gran incapacidad potencial para comunicarse.

Comunicaciones con "extranjeros". La literatura omite, con demasiada frecuencia, una forma adicional de comunicaciones verticales. Las organizaciones tienen que ver con compradores y clientes. Estos grupos no forman necesariamente una relación vertical ya que la relación puede realmente presentarse en cualquier dirección hacia arriba, hacia abajo o hacia los lados. En el caso de los clientes la dirección es, generalmente, hacia abajo ya que el cliente como un receptor de bienestar, paciente o estudiante, se ve típicamente en esa dimensión. Los compradores pueden ser galanteados (hacia arriba), esperados (horizontal) o simplemente aceptados (hacia abajo). Estas no son relaciones fijas, como podemos ver en las revueltas de los estudiantes, en los receptores de los programas de bienestar y en los consumidores. Sin embargo, en la mayoría de los casos la dirección parece ser hacia abajo.

La naturaleza de las comunicaciones con estos "extranjeros" se ve afectada por sus relaciones con la organización, en términos del poder que ellos detentan *vis a vis* con la organización. Julián (1966) mostró que la estructura de la organización también hace diferencia en el sistema de comunicaciones con los clientes. Utilizando para ello datos de un conjunto de hospitales, Julián relacionó la naturaleza de los patrones de anuencia en el hospital con el sistema de comunicaciones. Los hospitales se categorizaron de acuerdo con la formulación de Etzioni en normativos (hospital general) y en normativos/coercitivos (sanatorios y hospitales de veteranos). Julián encontró más bloqueos en las comunicaciones en los hospitales más coercitivo; estos bloqueos se utilizaron como medios para el control de los clientes. En los hospitales normativas, por el otro lado, unas comunicaciones más abiertas estaban relacionadas con una mayor efectividad. Lo que se buscaba aquí era hacer que los pacientes creyeran que lo que el hospital estaba haciendo por ellos era lo correcto. La naturaleza de la relación con los clientes estaba relacionada, en este caso, con el grado de apertura del sistema de comunicaciones.

Rosengren (1964) encontró, en un estudio cercanamente relacionado con el anterior, que en los hospitales de salud mental que utilizan el enfoque del "medio terapéutico", las tendencias jerárquicas se minimizan y el paciente es más parte del sistema de comunicaciones. A medida que las organizaciones que tienen que ver con

clientes redefinen sus relaciones con ellos, esas alteraciones en el sistema de comunicaciones son inevitables. A medida que se van incorporando al proceso de toma de decisiones más profesionales y para profesionales, los acuerdos jerárquicos existentes interfieren la efectividad de las comunicaciones.

Debe notarse, en este punto, un dilema importante. La introducción de clientes y para profesionales en el sistema de comunicaciones de una institución de bienestar médico o de educación aumenta el rango de los insumos en los procesos de comunicaciones y de toma de decisiones. Esto ayuda a corregir algunas malas concepciones y percepciones bloqueadas que pueden caracterizar la forma en la cual algunos profesionales de algunas organizaciones atienden a sus clientes. Al mismo tiempo, sin embargo, si los no profesionales comienzan, por alguna razón, a dominar los sistemas de comunicaciones y de toma de decisiones se anula la razón misma para la presencia de los profesionales. Esto es parte de la constante acción recíproca entre expertismo y el deseo de participación. Es una consideración importantísima para entender los problemas asociados con las comunicaciones verticales en las organizaciones.

Comunicaciones horizontales. Las comunicaciones se mueven, en las organizaciones, en más direcciones que simplemente hacia arriba y hacia abajo. A pesar de ser las comunicaciones horizontales un hecho obvio, los analistas organizacionales se concentraron más, durante mucho tiempo, en el aspecto vertical. De acuerdo con Simpson (1969), la principal razón para esta perspectiva sesgada es que los escritores clásicos sobre organizaciones centraron su atención en los aspectos verticales dejando este otro tipo de orientación a sus sucesores. Cualquiera que sea la razón, el componente horizontal ha recibido menos atención aún a pesar de que una proporción mayor de las comunicaciones, dentro de una organización, parece ser de este tipo. El estudio de Simpson, sobre una fábrica de textiles, indica que a más bajo sea el nivel en la jerarquía es mayor la proporción de comunicaciones horizontales. Este hecho no tiene por qué sorprender; aún así no existiera ninguna otra razón, en la mayoría de las organizaciones simplemente hay más gente en cada nivel descendente. Este hecho, y la tendencia que se anotó ya de que las comunicaciones se ven afectadas por las diferencias jerárquicas, hace natural que las personas se comuniquen con aquellas que están más o menos al mismo nivel dentro de la organización. Y aquellos que están al mismo nivel son más aptos para compartir características comunes haciendo así que las comunicaciones sean más posibles.

Es importante distinguir entre las comunicaciones dentro de una subunidad organizacional y aquellas entre subunidades. El último aspecto se examinó en más detalle en las últimas secciones. En este momento nuestra atención se centrará en las comunicaciones dentro de subunidades.

Este tipo de comunicaciones es "crítico para un funcionamiento efectivo del sistema" (Katz y Kahn 1978, pág. 444). En la mayoría de los casos, es imposible para una organización identificar por anticipado toda faceta concebible de cada tarea asignada a todo lo largo y ancho de la organización. Tendrá que haber, en algún punto, coordinación y discusión entre un conjunto de compañeros a medida que progresa el trabajo. La acción recíproca entre los individuos es vital en el proceso de coordinación ya que el supervisor y la organización no pueden anticipar todas las contingencias posibles. Este es un análisis bastante estéril ya que las personas desean y el proceso de comunicaciones contiene mucho más que información relacionada con las tareas. La larga historia de la investigación sobre psicología y sociología industrial indica la importancia de las interacciones entre compañeros para satisfacer, al menos parcialmente, los deseos socioemocionales de los participantes. El hecho de que el lado socioemocional se lleve al papel del liderazgo (o al menos que se haga el intento) indica el reconocimiento de su importancia. Existen todas las posibilidades de tener estas experiencias en las interacciones entre compañeros dentro de la organización. Katz y Kahn afirman:

El entendimiento mutuo entre colegas es una de las razones para el poder 'que tiene el grupo de compañeros. Los hallazgos experimentales acerca del respaldo socioemocional para la gente en grupos organizados y no organizados, son claros y convincentes. Las fuerzas psicológicas empujan siempre a los seres humanos a comunicarse con los compañeros: las personas que están embarcadas en el mismo bote comparten los mismos problemas. Por consiguiente, si no hay problemas de coordinación de tareas que se hayan dejado a un grupo de compañeros, el contenido de sus comunicaciones puede adoptar formas que son irrelevantes para, o destructivas del funcionamiento de la organización (pág. 445).

La implicación aquí es clara. Es probablemente benéfico dejar algunas comunicaciones orientadas hacia las tareas, en manos de grupos de trabajo a todos los niveles de la organización, de manera que no se generen comunicaciones potencialmente contraproducentes para llenar el vacío. Esta implicación debe modificarse, sin embargo, haciendo referencia al modelo general que estamos siguiendo en el libro. Se recordará que factores organizacionales, interpersonales e individuales son todos parte de la forma en la cual las personas se comportan en las organizaciones. Si los acuerdos organizacionales son de tal naturaleza que las comunicaciones importantes están muy cerca de lo imposible, entonces hay muy poca posibilidad de que exista

alguna comunicación. El trabajo en circunstancias extremadamente ruidosas o en instalaciones de trabajo aisladas entorpecerá la interacción. (Estas situaciones tienen, naturalmente, sus propios problemas para el individuo y para la organización). Mirando la otra cara de la moneda, dejar demasiada coordinación y responsabilidad por las comunicaciones en aquellos que, por falta de entrenamiento o habilidad, son incapaces de llegar a una decisión conjunta razonable acerca de alguna materia, será también algo destructivo para el individuo y para la organización.

Aunque es relativamente fácil describir, en términos abstractos, la mezcla óptima entre las comunicaciones verticales y horizontales en la forma en la cual se ha descrito aquí, debe agregarse otro elemento de las comunicaciones entre compañeros. Debido a que las comunicaciones entre compañeros tienden a basarse en entendimiento mutuo y debido a que unas comunicaciones continuadas forman la solidaridad del grupo, los grupos de trabajo dan una respuesta colectiva al mundo que los rodea. Lo dicho es cierto para comunicaciones en el eje vertical así como también para otros aspectos de las situaciones de trabajo. Es muy posible que esta respuesta colectiva venga acompañada por una percepción colectiva de las comunicaciones que llegan al, o pasan por el grupo de trabajo. Esta percepción colectiva puede ser una distorsión colectiva. Es claro que los grupos de trabajo (así como otros grupos de interés) pueden percibir las comunicaciones en una forma totalmente diferente a la que se intentó. Un comunicado relativamente simple, como la posibilidad de una reorganización, puede interpretarse como que se eliminará todo un grupo de trabajo. Al mismo tiempo que este tipo de respuesta puede darse individualmente, la naturaleza de las relaciones entre compañeros la hace también posible como un fenómeno colectivo.

La interacción entre compañeros es solo una forma de comunicación horizontal. La otra forma de importancia, obviamente vital para la coordinación global de las operaciones, se presenta entre miembros de las subunidades organizacionales. Mientras que a la primera se le ha prestado alguna atención, se puede considerar que la investigación relacionada con el último tópico ha sido mínima (ver para una excepción, Hage 1980). Parece ser que la principal razón sea que esas comunicaciones supuestamente no deben ocurrir pero se supone que, en casi todas las formas concebibles de organización, recorren la jerarquía hasta alcanzar la oficina "apropiada" en el punto en el cual las jerarquías de las dos unidades involucradas se unen. Es decir, las comunicaciones están diseñadas para fluir a través de la oficina que está por encima de los dos departamentos involucrados de manera que la jerarquía está familiarizada con la intención y el contenido de las comunicaciones. Como un ejemplo simple, se supone que los problemas entre producción y ventas están coordinados por la oficina o el individuo encargado de las dos actividades.

Obviamente que un procesamiento de esta naturaleza solo ocurre en una minoría de esas comunicaciones laterales. Hay todavía una gran cantidad de comunicaciones cara a cara y memo a memo a lo largo y ancho de los rangos de las subunidades envueltas. Una razón importante para esta forma de desviación es que se bloquearía totalmente el sistema de comunicaciones si toda la información referente a la interacción de las subunidades tuviera que ascender hasta una de ellas y luego descender hasta otra. El bloqueo del sistema produciría unas comunicaciones penosamente lentas o ninguna comunicación.

En consecuencia, las partes involucradas se comunican; por lo general, directamente la una con la otra con lo cual se economiza tiempo y esa comunicación directa puede significar, a menudo, que una solución bastante razonable sea trabajar a un nivel más bajo con buena cooperación. Puede indicar también que aquellos que están bastante arriba en la jerarquía no son conscientes de lo que está sucediendo, una situación que puede ser bastante dañina en el largo plazo. Una solución a este problema se encuentra registrando y transmitiendo la información sobre lo que se ha hecho; pero esto puede no tenerse en cuenta y aún en aquellos casos en los cuales no se rechace puede pasar desapercibida.

El énfasis en esta presentación se ha hecho sobre la coordinación entre subunidades a pesar de lo cual debe ser claro que buena parte de las comunicaciones de este tipo se basan, en realidad, sobre conflictos. Vale la pena recordar, en este momento, los análisis anteriores sobre las relaciones entre los profesionales y las organizaciones que los emplean. Cuando los profesionales o los expertos forman divisiones en una organización, es muy posible que sus áreas de expertismo los lleven a diferentes conclusiones acerca de la misma materia (Hage 1974, págs. 101-24). Por ejemplo, en una compañía de petróleos es bastante lógico que las divisiones de geología, ingeniería, de aspectos jurídicos y de relaciones públicas, pudieran llegar a diferentes soluciones acerca de la deseabilidad de iniciar la perforación de nuevos pozos en localizaciones alternativas. Cada una estaría en lo correcto en su propia área de expertismo y se requeriría, obviamente la coordinación de los funcionarios de la cúspide cuando fuera a tomarse la decisión final. Sin embargo, durante el período de planeación o desarrollo muy probablemente las comunicaciones entre estas divisiones se interpretarían como no productivas ya que los especialistas involucrados estarían hablando en su propio lenguaje, uno que no le es familiar a aquellos que no pertenecen a su misma profesión. Con la evidencia que se tiene a la mano, cada una

de las divisiones estaría haciendo una evaluación correcta de la situación y vería a las otras como si no estuvieran entendiendo el "verdadero" significado de la situación.

Este tipo de problema en las comunicaciones no está limitado a las divisiones profesionalizadas. Siempre que una subunidad tiene un área de expertismo, irá más allá que las otras divisiones en su conceptualización sobre un problema. Las comunicaciones entre esas subunidades contienen, inevitablemente, elementos de conflicto, conflicto que será mayor si las unidades en cuestión invierten los valores en su comprensión y en su conceptualización. Las comunicaciones en el eje horizontal a través de líneas organizacionales contienen, en consecuencia, las semillas y las flores del conflicto, conflicto que contribuirá, por definición, a la distorsión, en una u otra forma, de las comunicaciones. Ahora, enviar todo mensaje a través de la línea, para eliminar esa distorsión por medio de coordinación en la cúspide, tiene el peligro de diluirlo en los intentos que se hagan para evitar el conflicto y cuando el mensaje se demora puede perder su significado. Nuevamente, las complejidades endémicas de una organización obstaculizan que ella tenga una operación totalmente racional.

Redes de comunicaciones. Antes de iniciar un examen más sistemático de las consecuencias de todos estos problemas de las comunicaciones en las organizaciones, debe anotarse un punto final evidente con respecto a la manera en la cual evolucionan las comunicaciones. El proceso de las comunicaciones puede estudiarse en situaciones de laboratorio; entre las características de las organizaciones ésta es, quizá, la más apta para esa clase de experimentación. Ha habido una larga historia (Bavelas 1950; Leavitt 1951) de intentos para identificar y aislar el sistema de comunicaciones que sea más eficiente bajo una gran variedad de circunstancias. Estos estudios de laboratorio son compatibles con las características de las comunicaciones verticales y horizontales ya que su principal centro focal es la forma en la cual se coordinan las tareas de las comunicaciones. Se han estudiado tres redes principales de comunicaciones entre los miembros de los grupos de trabajo. El patrón de la "rueda" es uno en el cual todas las personas que están en la periferia de la rueda envían comunicaciones hacia el centro. Se trata de una jerarquía impuesta ya que aquellos que están en la periferia no pueden intercambiar mensajes los unos con los otros; está en manos del eje hacer las labores de coordinación. El patrón del "círculo" permite a cada miembro del grupo hablar, sin prioridades, con aquellos que están en cualquiera de los dos lados. El sistema de "todos los canales" permite que todos se comuniquen con todos los demás.

Utilizando como criterio de eficiencia el éxito en alcanzar una solución correcta, varias y repetidas investigaciones han encontrado que el patrón de la "rueda" es superior. Los otros patrones pueden tornarse igualmente eficientes si construyen una jerarquía con el tiempo pero esto requiere, naturalmente, tiempo y en el entre tanto se reduce la eficiencia. Katz y Kahn (1978 págs 437 438) y Blau y Scott (1962, págs. 126 127) afirman que a mayor complejidad en la tarea se requerirá más tiempo para que la red de comunicaciones se torne estructurada. La importancia de estos resultados, para nuestros fines, es que siempre surgen patrones jerárquicos independientemente de que las comunicaciones sean verticales u horizontales. En la situación vertical la jerarquía ya está presente, aunque la jerarquía formal pueda modificarse considerando el poder del expertismo o de la atracción personal. En la situación horizontal, surgirá una jerarquía y debe notarse, además, que la tarea que se esté realizando, basada en la tecnología involucrada, determinará en parte el sitio en donde ocurrirá la coordinación. No es un fenómeno aleatorio ni tampoco uno que se base, necesariamente, en una posición formal. Hay otro aspecto crítico acerca del tema, para nuestro análisis global: la mayoría de las organizaciones tienen una estructura preestablecida y ésta es el elemento crítico para el éxito de las comunicaciones que tienen lugar en su seno.

Permítasenos ahora examinar, con más detalle, las consecuencias de los patrones de comunicaciones que hemos analizado ya.

Problemas En Las Comunicaciones

Por todo lo que se ha dicho ya, debe ser claro que las comunicaciones en las organizaciones no son perfectas. La consecuencia básica de la existencia de los sistemas de comunicación existentes es que los mensajes se transforman o alteran a medida que recorren el sistema. El hecho de que las comunicaciones se transformen significa que el receptor final del mensaje recibe algo que es diferente a aquello que se envió originalmente, destruyendo, en consecuencia, la intención del proceso de comunicaciones.

Omisión

Guetzkow (1965, pág. 511) sugiere que hay dos formas principales de transformación, omisión y distorsión. La omisión implica la "supresión de algunos aspectos de los mensajes" y se presenta porqué el receptor puede no

ser capaz de detectar todo el contenido del mensaje y solo recibe, o pasa, lo que está en condiciones de captar. La sobrecarga de comunicaciones, aspecto que se discutirá en más detalle posteriormente, puede también conducir a la omisión de materiales porque, debido a la sobrecarga, no se tramitan algunos mensajes. La omisión puede ser intencional, como cuando se omiten ciertos ítems de información de la que se envía a segmentos específicos de la organización. La omisión se hace más evidente en las comunicaciones ascendentes ya que se generan más mensajes debido al mayor número de personas en los niveles más bajos de la jerarquía. A medida que las comunicaciones se van filtrando en su recorrido hacia la cúspide, se va omitiendo información. Como se indicó anteriormente, cuando las omisiones son intencionales es vital saber el criterio que se tiene para omitir ciertos ítems o categorías de información y no otros. Debe anotarse que la omisión puede ser simplemente el resultado de la eliminación de detalles, transmitiendo hacia arriba solo el meollo del mensaje. Esto sería lo ideal, naturalmente, pero no se logra casi nunca ya que, generalmente, se omite también parte del contenido del mensaje.

Distorsión

La distorsión se refiere a una alteración en el significado de los mensajes a medida que recorren la organización. Es claro, a partir del análisis de las percepciones hecho anteriormente, que las personas son selectivas, intencionalmente o no, acerca de lo que ellas reciben como mensaje. Guetzkow afirma que:

debido a que diferentes personas constituyen puntos diferentes de iniciación y recepción de los mensajes, hay mucha asimilación de significados por parte del contexto dentro del cual se presenta la transmisión. Los marcos de referencia, en una multitud de nudos, difieren debido a la variedad en experiencias personales y ocupacionales así como también a los diferentes puntos de vista como consecuencia de la posición que ocupe el comunicador dentro de la organización (pág. 555).

Es posible que se presente distorsión tanto en las comunicaciones horizontales como en las verticales, dadas las diferencias en objetivos y valores entre las unidades de la organización. La omisión selectiva y la distorsión, o "codificación" en términos de Katz y Kahn, no son propiedades exclusivas de las organizaciones sino que tienen lugar en todos los sistemas de comunicaciones, desde la familia hasta la sociedad. Son, sin embargo, cruciales en el caso de las organizaciones ya que estas dependen de comunicaciones precisas como un punto de apoyo para acercarse a la racionalidad.

Sobrecarga

Un problema en las comunicaciones, que es quizá más característico de las organizaciones que de otros entes sociales, es la sobrecarga. La sobrecarga es, naturalmente, una de las causas de la omisión y contribuye a la distorsión. Lleva también a otros mecanismos de enfrentamiento y ajuste por parte de la organización. Katz y Kahn (1978, págs 449-455) comentan que en una situación de sobrecarga se presentan ajustes adaptivos y maladaptivos. La omisión y la distorsión son maladaptivos pero son también normales.

Se utiliza también otro mecanismo cuando se presente sobrecarga y es la cola o línea de espera. Esta técnica alinea los mensajes por orden de recibo o de acuerdo con otro criterio similar. Colocar los mensajes en línea de espera puede tener consecuencias positivas o negativas. Si se utiliza un sistema de prioridades equivocado, mensajes menos importantes pueden actuar antes de que le lleguen al receptor aquellos realmente cruciales para él. Al mismo tiempo, la línea de espera permite al receptor actuar sobre los mensajes a medida que van llegando sin colocarlo en un estado inactivo debido a la sobrecarga total. Un ejemplo de lo que se ha dicho se encuentra en una anécdota de un desastre que se presentó después de un grave temblor de tierra. Las organizaciones que tuvieron que manejar la situación producida por el temblor se vieron inundadas de mensajes. Aquellas a las cuales podrían llegar las víctimas solicitando ayuda cara a cara, víctimas que llenaban una oficina y hablaban todas a la vez y que llevaron rápidamente a las organizaciones involucradas a un paro. La sobrecarga fue tan grande que no hubo manera de filtrar las comunicaciones. Otra organización recibía los mensajes por teléfono, un implemento que permite tener un mecanismo para formar arbitrariamente una línea de espera basado en un teléfono y en la buena suerte de encontrar una línea desocupada. Esta organización pudo mantenerse en funcionamiento debido a que los mensajes llegaban uno por uno. Naturalmente que en una situación de líneas de espera no hay criterios reales para definir cuáles mensajes de los que llegan pasan y cuáles no, diferentes al correr del tiempo y a la suerte de lograr una línea telefónica desocupada.

Una modificación útil a la línea de espera es el proceso de filtración mencionado previamente y que supone la asignación de prioridades a los mensajes. El factor crítico es aquí la naturaleza de las prioridades.

Todos los problemas de comunicaciones que se han presentado tienen su origen en el hecho de que las comunicaciones en las organizaciones requieren ser interpretadas. Si se tiene un caso de extrema sobrecarga el proceso interpretativo se ve inundado por una cantidad tal de material que deja de ser operativo. Poner en línea de espera y filtrar son técnicas diseñadas para clasificar los mensajes de acuerdo con unas prioridades. Cualquier sistema de prioridades, establecido con anticipación, implica que ya se ha hecho una interpretación de los mensajes considerando que algunos de ellos son más importantes que otros. Las decisiones que se toman sobre estos aspectos determinan qué mensajes entran a la organización y cuáles no. Hay, en consecuencia, interpretación independientemente de que las prioridades se hayan establecido o no con anticipación o simplemente a medida que los mensajes van llegando.

Soluciones Posibles

Con todos los problemas potenciales y reales, que se presentan en el proceso de comunicación es obvio que sea muy poco posible tener un sistema de comunicaciones "perfecto". Pero aunque no se logre la perfección, lo mismo que sucede con la racionalidad, las organizaciones tienen mecanismos por medio de los cuales tratan de mantener el sistema de comunicaciones tan claro como les sea posible. Downs (1967) sugiere que hay varios implementos disponibles para reducir las distorsiones y otras de las complicaciones en los procesos de comunicaciones. La redundancia, o la duplicación de informes para verificación, al mismo tiempo que aumenta el volumen del flujo de papel y de otros medios de comunicación en una organización, permite que más personas vean u oigan un ítem específico de información y respondan a él. Este es un mecanismo de corrección. Se mencionan en la literatura varios medios para producir redundancia, incluyendo el uso de fuentes externas de información tales como informes generados por fuera de la organización misma, garantizando así que las unidades informantes y los individuos coordinan sus comunicaciones. Esta coordinación puede conducir a la colusión y, claro está, a más distorsión pero puede controlarse por medio de otros implementos.

Downs sugiere también que los receptores de las comunicaciones deben ser conscientes de los sesgos de quien les remite el mensaje y diseñar como medios de protección, sus propios mecanismos para controlar esos sesgos -un proceso que naturalmente, puede llevarse muy lejos y ser superabundante pero que es el "granito de sal" que es parte de todas las comunicaciones. Pero no se tiene un medio que garantice que el receptor conoce los sesgos del transmisor. Downs sugiere otro método que supone que en las comunicaciones verticales el superior debe hacer a un lado subalternos medios e ir directamente hasta la fuente de las comunicaciones. Al mismo tiempo que esto puede ayudar a eliminar parte de la distorsión puede disminuir también la moral de aquellos que fueron hechos a un lado.

La sugerencia final de Downs involucra el diseño de mensajes a prueba de distorsión (págs. 126-127). Todas las organizaciones utilizan este enfoque pero se torna peligroso tan pronto como las comunicaciones comienzan a tocar áreas acerbó de las cuales se tiene incertidumbre. La sobrecuantificación puede ser un peligro real lo mismo que sucede con categorías actuales que no se acomodan a situaciones nuevas. A pesar de todo, para muchos eventos de rutina, este implemento es altamente racional.

Hage (1974, pág. 241) afirma que la adición de especialistas en comunicaciones o coordinación y control es otra posible respuesta a los problemas propios de las comunicaciones. Esto facilitaría la retroalimentación en el proceso de comunicaciones y también reforzaría la socialización de los miembros de la organización. Hage insinúa también que las comunicaciones con el medio ambiente son cruciales y que el papel de "alargamiento de los límites" es vital para la viabilidad de todo el sistema de comunicaciones de la organización. Estas relaciones externas son el tópico de los dos capítulos finales de este libro pero debería ser obvio que las comunicaciones deben cubrir la organización y el medio que la rodea.

La naturaleza, los problemas y las soluciones sugeridas para las comunicaciones apuntan todos a la centralidad de este proceso, ya que mucho de lo que sucede en una organización depende de allí. Pero es evidente que el sistema de comunicaciones se ve críticamente afectado por otros factores y procesos estructurales. Las comunicaciones no existen por fuera del marco de referencia organizacional y tampoco pueden sobre o subenfatzarse. Combinaciones más y más precisas no llevan necesariamente a una mayor efectividad de la organización. La clave del proceso de comunicaciones en las organizaciones es garantizar que las personas correctas reciben la información correcta (en cantidad y calidad), en el momento correcto. Todos estos factores se pueden presentar con anterioridad. Si las organizaciones, sus miembros y su medio ambiente estuvieran todos en estado estable, sería más fácil manejar las tareas de las comunicaciones pero, como obviamente no lo están, el proceso de las comunicaciones debe verse como algo dinámico en el cual aparecen en escena, de manera constante, nuevos factores, nuevos medios y nuevas definiciones.

Resumen Y Conclusiones

El proceso de comunicaciones en las organizaciones es complicado -complicado por el hecho de que nosotros como individuos tenemos nuestra idiosincrasia, sesgos y habilidades que se ven complicadas por características organizacionales tales como la jerarquía o la especialización. A pesar de todo, las comunicaciones son aspecto fundamental dentro de las organizaciones para los procesos de poder, liderazgo y toma de decisiones. Las comunicaciones están conformadas por la estructura organizacional y la transforman continuamente.

No se ha diseñado todavía, y probablemente nunca se logrará, el sistema "perfecto" de comunicaciones. El advenimiento de las computadoras, en sus diferentes formas, ha contribuido positivamente al procesamiento, de la información pero los problemas y los tópicos analizados en este capítulo no los borra ninguna tecnología por avanzada que sea y de hecho, esa tecnología los exacerba, en algunos casos.

Unos sistemas de comunicaciones menos que perfectos y la búsqueda de maneras para mejorarlos contribuyen a los cambios y a las innovaciones en las organizaciones. El cambio y las innovaciones están relacionados con muchos más aspectos que las comunicaciones y es este el tópico que trataremos enseguida.

EL AGENTE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ¿QUIEN ES?

1. AGENTE DE D.O. - ¿QUIEN ES?

La palabra "**agente**" significa, según el diccionario de Aurelio Buarque de Holanda: "aquel que practica la acción, que actúa. Autor, causante, promotor, propulsor, impulsor. Principio o sujeto de una acción. Naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción".

Adaptando la acepción que hace Bennis (1966), se puede decir que *agente de D.O.* es aquel capaz de *desarrollar*, en la organización, *actitudes y procesos* que permitan a la organización transaccionar *proactivamente* con los diversos aspectos del medio interno y externo.

El agente de D.O. impulsa el esfuerzo de D.O., actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y/o salud de la organización. Idealmente, no es el autor único de cambios que desarrolle la organización: podrá ser coautor, trabajando con los clientes o con los participantes del sistema objetivo. Estos son los autores y actores del proceso de cambio.

En general, el agente de D.O. es un consultor, externo al sistema meta. En este caso, el consultor puede pertenecer al cuadro ejecutivo de la empresa (consultor interno) o si no (consultor externo). Pero ambos actuarán como "externos" al sistema objetivo.

El agente de D.O. puede ser también un elemento dentro del sistema meta, o el propio cliente, siempre que posea adecuada capacitación teórica y práctica para representar tal papel.

Diversos autores utilizan la expresión "agente de cambios" en el mismo sentido que agente de D.O. Prefiero esta última en lugar de la otra, porque la palabra "cambio", como calificadora del papel del agente, parece impregnada de una tendencia contra la estabilidad y la permanencia, como comenta Argyris (1970). Este aclara que papel del agente no es, preliminar ni apriorístico, para promover cambios: es, primordialmente:

- 1) ayudar a generar datos válidos e informaciones útiles que revelen la realidad o la verdad organizacional. El cliente verá así la situación de un modo más completo y comprensible.
- 2) crear condiciones para que los clientes puedan hacer selecciones bien informadas y libres. Se trata de resolver un "problema" y planear acciones adecuadas.
- 3) ayudar a los clientes a asumir la responsabilidad por esa selección y comprometerse en la situación resultante: esto es, estimular a los clientes a un compromiso con la selección hecha. Y a esos tres requisitos presentados por Argyris, añado otro más.
- 4) ayudar a los clientes a desarrollar sus potenciales y sus recursos para mejor alcanzar (os objetivos que se propusieren).

Cabe a los clientes decidir si quieren o no modificar alguna cosa. Podrán inclusive optar por no hacer cambio alguno. Por esto prefiero la expresión agente de D.O. en lugar de agente de cambios. La compulsiva idealización del cambio, el cambio por el cambio, el cambio como fin y no como medio, puede llevar al agente de D.O. en el caso de que actúe como agente de cambios a "forzar" modificaciones, a estremecer cimientos, a provocar insatisfacciones y tensiones que presiones a los clientes a moverse para cambiar. Esto puede sacudir prematuramente el sistema, generando un clima de inseguridad, amenaza, miedo o resistencia innecesaria. Y colocando al cliente frente a un "*fait accompli*", sin que haya optado consciente y responsablemente por el cambio.

2. PERFIL Y ACCION DEL AGENTE D.O.

Ya se vio que el papel básico del agente de D.O. incluye cuatro tareas.

- I. ayudar a generar datos válidos
- II. estimular la decisión consciente, libre y bien informada
- III. asegurar el compromiso responsable en las acciones decurrentes de la decisión
- IV. desarrollar los potenciales y recursos del sistema cliente.

Para representar tal papel, el agente de D.O. necesita actuar en dos planos: a nivel de PROCESO y a nivel de CONTENIDO. En consecuencia, debe conseguir el liderazgo para las dimensiones de TAREA, y para las dimensiones de CLIMA Y DINÁMICA PSICO-SOCIAL, de modo de ayudara los clientes y demás participantes del sistema objetivo a desarrollar el sistema tanto en el área TECNO-ESTRUCTURAL-ADMINISTRATIVA, como en la de COMPORTAMIENTO HUMANO.

Para actuar con eficacia en esas tareas, niveles, dimensiones y áreas, sus calificaciones: deben ser, idealmente, las siguientes:

- a) Autoconocimiento: conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, dinámicas emocional, valores y actitudes, filosofía de trabajo, etc.
- b) Comprensión de la Organización: conocer y entender la organización o sistema objetivo, lo que requiere 1) conocimientos teóricos y prácticos sobre D.O., 2) experiencia de trabajo en la empresa, donde haya ocupado funciones a nivel de gerencia, 3) capacidad de diagnóstico de situación de sistemas sociotécnicos abiertos (TEAC/M), 4) identificación de problemas, en oportunidades, potencialidades y limitaciones del sistema objetivo.
- c) Competencia interpersonal: capacidad de relacionarse eficazmente con los clientes y participantes del esfuerzo de D.O., creando un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mutua para sí y entre los demás.
- d) Flexibilidad de acción: capacidad para representar diferentes papeles (o subpapeles) dentro de su función de múltiples facetas de agente de D.O. Esos diversos papeles se considerarán más adelante en el texto.

En su acción, el agente de D.O. necesita "intervenir" en el sistema meta. Una intervención, según Beckhard (1972) y Argyris (1970) es un comportamiento, es la acción de entrar en un sistema de relación y actividades de personas y grupos, con el propósito de ayudarlos a mejorar su funcionamiento y desempeño en los aspectos que se juzgan relevantes.

El trabajo del agente de D.O. debe ser un trabajo de abierta, confiable, auténtica y mutua colaboración, con los clientes y otros participantes del sistema meta.

Idealmente, ese trabajo requiere el máximo de participación e implicación de la clientela y el mínimo de dirección por parte del agente de D.O. Es evidente que ese ideal, en la práctica, debe ajustarse a las realidades del sistema, a la capacitación y motivación de sus participantes.

El agente de D.O. tiene como misión principal asegurar que se alcancen las cuatro condiciones básicas que orientan siempre su trabajo, con relación a I) generar datos válidos, II) asegurar decisiones bien informadas, III) obtener el compromiso del cliente en la implementación de esas decisiones, y IV) desarrollar los potenciales y recursos del sistema objetivo.

En su papel catalizador, facilitador y colaborativo, el agente de D.O. actúa según el modelo de Investigación-Acción Retroinformación ("action Research/Survey-Feedback") explicado en el capítulo 4, (véase figura 4). En esta figura, donde se lea "consultor", léase también "agente de D.O."

El agente del D.O. camina al lado de los clientes, inspirando en los valores de D.O. que informan y condicionan su filosofía de trabajo, procura, siempre que sea posible, dentro de las realidades y potencialidades del sistema objetivo, concretizar los siguientes aspectos, mencionados por Margulie y Raia (1972).

- a) Proporcionar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos, en vez de meros recursos del proceso de producción.
- b) Proporcionar oportunidades a cada miembro de la organización como un todo, de desarrollar plenamente su potencial.
- c) Buscar el aumento de la eficacia de la organización en todas sus metas.
- d) Considerar la creación de un ambiente en que sea posible sentir el trabajo como estimulante y desafiante.
- e) Dar condiciones para que las personas influyan en la manera por la cual se relacionan con el trabajo, la organización y el medio.
- f) Tratar a cada ser humano como una persona que tiene un conjunto complejo de necesidades, todas importantes en su trabajo y en su vida.

Esa posición de valores intrínsecamente humanísticos no es una postura nada más que filosófica. Ni solamente idealista. Pues, como subrayan Tannembaum y Davis (1969), "... existe una creciente evidencia que sugiere fuertemente que no solamente un creciente número de personas asume valores humanísticos, sino que también son altamente consistentes con el funcionamiento eficaz de las organizaciones, en términos de sistemas orgánicos". Hay un sinnúmero de estudios e investigaciones que sustentan esa afirmación

Herbert Shepard (1972) formuló un conjunto de Reglas Prácticas para el agente de D.O., que pueden proporcionar buenas sugerencias. Me inspiré en ellas, con algunas adaptaciones y adiciones personales que me parecen convenientes.

◆ Manténgase Alerta

- ◆ Dedíquese pero no se suicide. No se sacrifique por una causa que puede destruirlo.
- ◆ Los riesgos deben ser calculados, como parte de una estrategia intencional de cambio, dosificada en cuanto al tiempo, oportunidad y objetivo.
- ◆ No entre en un juego de pierde o gana, todo o nada.
- ◆ Capte el momento y capitalice sobre el momento, con base en el pasado y el futuro.
- ◆ Que no lo utilicen. No entre en el juego de los otros, entre en el juego "con" los otros. No acepte manipulación y evite la dependencia excesiva.

◆ Comience Donde Está El Sistema

- ◆ Establezca una "relación" con el cliente y un contrato informal.
- ◆ Comience diagnosticando el sistema, la situación, la cultura.
- ◆ Comprenda al cliente: comprender no es, necesariamente concordar sino aceptarlo en lo que es y comprender sus diferencias y peculiaridades. Todo mundo tiene buenas razones para ser como es.
- ◆ Después, es cuestión de su capacidad profesional.

◆ Nunca Trabaje Contra La Corriente

- ◆ No. provoque resistencia, trabaje "con" y no "contra".
- ◆ Trabaje en las áreas más prometedoras y no en situaciones sin esperanzas que sólo llevan al desgaste.
- ◆ No trabaje totalmente solo, si puede tener aliados y formar coro ellos un equipo.
- ◆ No organice más de la cuenta, no complique lo que puede ser simple, la intuición, improvisación y buen sentido pueden también dar buenos resultados.
- ◆ Si no puede vencer, no discuta irreflexiblemente. Confrontación no es terquedad. Atención al apoyo de arriba y a la oposición de lado y de abajo.
- ◆ Usted no es Dios: evalúe bien sus motivos, sus recursos y sus limitaciones. Conozca sus puntos fuertes y sus puntos débiles y haga algo con eso.

◆ Innovar Requiere: Una Buena Idea, Mucha Iniciativa Y Algunos Amigos

- ◆ Poco podrá conseguir si se queda solo y aislado. Procúrese un socio o colaborador. Y recuerde los efectos de la presión de un grupo.
- ◆ La calidad de ese socio colaborador es tan importante como la calidad de las ideas que uno pudiera tener.
- ◆ Descubra a las personas capaces, dispuestas a trabajar y a correr riesgos. Reúnelas y trabaje con ellas.

◆ Asegure Techo Y Piso Para Su Éxito

- ◆ Consiga o cree por encima un "paraguas protector"
- ◆ Consiga personas que asuman las cosas, quieran experimentar, crear, renovar, innovar, cambiar, luchar.

◆ Encienda Varios Fuegos

- ◆ Cada arte del sistema es como es y está como está, a causa del resto del sistema, porque el resto del sistema es como es y está como está.
- ◆ Al intentar cambios en un subsistema, recuerde que hay fuerzas en otro(s) subsistema(s) que se afectarán de algún modo.
- ◆ Examine y comprenda la interdependencia de los subsistemas y piense en una estrategia de "varios fuegos" que se animarán mutuamente. Catalice entre subsistemas para facilitar los esfuerzos de unos y otros que se sumarían en un esfuerzo conjunto.

◆ Mantenga El Optimismo

- ◆ No ignore las fuerzas destructivas, pero utilice las constructivas. Capitalice sobre las cosas buenas, positivas y agradables que a veces están encubiertas debajo de un clima de problemas y tensiones.
- ◆ Trabaje concordancias, paralelismos y convergencias, además de divergencias y conflictos.

◆ Aproveche El Momento Cierto

- ◆ Utilice y desarrolle su sentido de coordinación. Use sus antenas y su intuición, quede atento y receptivo para las oportunidades del momento.
- ◆ Esté ligado con lo que acontece ahora aquí, con un ojo en el pasado y otro en el futuro, con un oído allí cerca y otro más lejos.
- ◆ Tenga alternativas, variaciones, planes de reserva, metas opcionales y objetivos intermedios que aseguren la flexibilidad que aliada a la espontaneidad, permitirán captar el momento cierto y construir sobre él.

3. PAPELES Y FUNCIONES DEL AGENTE DE D.O.

El agente de D.O. puede venir a desempeñar (por que así lo escogió y como decurrencia natural de su manera de ser, personalidad o estilo personal), puede tener que representar en su trabajo (por necesidad de la situación de D.O. en que se encuentre) diversos papeles o funciones, como las que se mencionan a continuación, que se distinguen por diferentes categorías o énfasis, y por diferentes actividades:

- ◆ obtener datos sobre el funcionamiento del sistema, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a reuniones y consultando documentación.
- ◆ oír a las personas y comprenderlas (aun cuando no concuerden)
- ◆ ayudar a las personas con dificultades personales y funcionales en el contexto de sus actividades en la empresa.
- ◆ diagnosticar situaciones y comportamientos.
- ◆ trazar estrategias y escoger tácticas de D.O.
- ◆ estimular, catalizar, facilitar comportamientos y acciones conducentes a los objetivos de D.O.
- ◆ desarrollar, capacitar, o enseñar a personas o grupos.
- ◆ confrontar personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva.
- ◆ sugerir soluciones, orientar acciones.
- ◆ intervenir directamente, asegurándose de que se tomen ciertas providencias.
- ◆ liderar o dirigir personas o grupos.
- ◆ planear, organizar, coordinar y controlar actividades de D.O.

Evidentemente, todos esos papeles son difícilmente conciliables, así como los diferentes estilos correspondientes son prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Cada profesional de D.O. actuará según sus peculiaridades personales y su experiencia profesional teórico práctica. Cada uno de ellos será más eficaz y se sentirá más a gusto en algunos de esos papeles que en otros. Pero por eso mismo debe procurar fortalecer sus puntos más débiles, la flexibilidad de su comportamiento profesional, abriendo el abanico de su repertorio funcional.

El agente de D.O. se caracteriza por:

- ◆ su capacitación práctica (habilidades)
- ◆ sus conocimientos teóricos
- ◆ su estilo personal
- ◆ su teoría práctica o filosofía de trabajo
- ◆ sus acciones y comportamientos.

Walton (1969, 1972) habla, en su libro, del papel del agente de D.O. en la perspectiva del socioterapeuta profesional que trataría de las patologías o disfunciones de las relaciones sociales en el contexto organizacional. Actuaría en la Consultoría de Procesos o Consultoría de Procedimientos (proceso de consulta), conjunto de

actividades que auxilian al cliente a reconocer, comprender y reaccionar adecuadamente a eventos, en su medio de interacción personal de la empresa.

Ese trabajo es tan delicado que, en mi opinión, debe hacerlo un Agente de D.O. con calificación muy especial para ello.

Esto es, normalmente será un Consultor con calificación psicológica y habilitación para una acción más socioterapéutica. Si el consultor de D.O. va a tratar con los aspectos psicológicos de los individuos y de los grupos, con las variables emocionales y afectivas implícitas, con problemas de valores, actitudes, relaciones y comportamientos debe tener también, antes que nada, buena formación teórica y práctica en psicología.

Kenneth Benne, en el capítulo sobre la historia de los grupos de adiestramiento ("T-Groups") en el libro editado por Bradford, Gibb y Menne (1964) muestra que los primeros laboratorios de "T-Groups" del NTL en Bethel, E U A, se destinaban al aprendizaje y práctica de las habilidades básicas para la acción de agentes de cambios. Las habilidades básicas se agrupaban en siete áreas, a saber:

- ◆ Identificación y evaluación, por el propio agente de cambios, de sus motivaciones personales y su relación con el cliente.
- ◆ Ayudar al cliente a percibir, conscientizar y asumir la necesidad del cambio y del proceso de diagnóstico.
- ◆ Diagnóstico por el agente de cambios y el cliente, en un trabajo de colaboración.
- ◆ Analizar y tomar decisiones sobre problemas identificados, implicando otras personas en el proceso de decisión, planeación y ejecución de acciones.
- ◆ Ejecución del plan, de modo productivo y con éxito.
- ◆ Evaluación del proceso.
- ◆ Continuación, irradiación y sustentación de los cambios conseguidos.

4. EL CONSULTOR COMO AGENTE DE D.O.

El consultor de D.O. tenderá a ser tanto más capaz cuanto más tenga una sólida formación básica esencial la cual abarque:

- ◆ psicología en general, en especial psicología social e industrial
- ◆ sociología en general.
- ◆ psicología y sociología de las organizaciones
- ◆ dinámica de grupos
- ◆ administración de empresas
- ◆ vivencia y trabajo en empresas (si fuera posible de diferentes tipos) principalmente en función de jefatura.
- ◆ desarrollo organizacional y consultoría de D.O.

Esa formación debe abarcar una sólida base teórica y conceptual así como la correspondiente experiencia práctica.

Paulo Moura (1969) presenta oportunas consideraciones en su pequeño pero excelente trabajo sobre D.O. editado por Petrobras. Entre ellas destaco las siguientes (páginas 38 a 44):

"¿ Qué caracteriza al buen consultor?"

"Aunque casi siempre sea un psicólogo (pues esa técnica nació en la Psicología), el consultor no necesita obligatoriamente ser psicólogo. En los Estados Unidos, sistemáticamente, se define profesionalmente como científico del comportamiento conductista, expresión que no encuentra correspondencia exacta en el campo profesional brasileño. Lo que le es fundamental en el campo teórico es un sólido conocimiento de Psicología (Psicología Social, de la Personalidad, Organizacional y buenas nociones de Psicología), de Dinámica de Grupos y de Comportamiento Organizacional, al lado de sólidas nociones sobre Teoría de la Administración. Como técnico, deberá estar muy bien entrenado en el trabajo con grupos, y necesitará conocer a fondo los principios, aplicaciones y limitaciones del método de laboratorio."

"En el patrón norteamericano, para tener una idea, la formación del consultor supone la obtención del grado de doctor (PhD) en Psicología, Sociología o "Ciencias de la Conducta", además de la participación en varios laboratorios como simple "participante", atender (o asistir) a un Programa Interno patrocinado por el NTL, y de la práctica profesional como auxiliar ("co-trainer") de otros profesionales más experimentados. En realidad, desde hace 3 años existen programas universitarios para esta formación global, iniciados por la Universidad de California, UCLA, y ya existentes en algunas otras, como Harvard, Case Institute, Boston University, etc."

"Mientras tanto, el dato más importante para la calificación del consultor es su condición personal. El consultor puede tener todo el conocimiento práctico deseable, pero si no tiene él mismo una personalidad "abierta" a los problemas de Desarrollo de Organizaciones, no podrá tener éxito"

"Siete áreas fundamentales exigen habilidad especial del consultor, según el NTL (1968-1969).

- ◆ Area 1: Evaluación de sus motivaciones personales en relación con su "cliente";
- Area 2: habilidad para ayudar al "cliente" a estar consciente de las necesidades de cambio y de los procesos de diagnóstico;
- ◆ Area 3: habilidad para actuar junto al "cliente", explorando y desarrollando los recursos latentes en la propia organización;
- ◆ Area 4: habilidad para tomar decisiones con la participación de los elementos implícitos en el problema;
- ◆ Area 5: habilidad de planear y ejecutar los planes, tomando por control la retroinformación recibida a lo largo de las acciones;
- ◆ Area 6: habilidad para evaluar los progresos y fracasos, a lo largo del programa;
- ◆ Area 7: habilidad de asegurar continuidad, expansión, apoyo y transferencia de aprendizaje, a lo largo de los programas."

"Todavía, además de esas siete áreas fundamentales, que constituyen el campo técnico profesional para la acción del consultor, son necesarias, además habilidades especiales en el terreno de la relación interpersonal, ya que toda actividad de consultoría se ejerce a través de esas relaciones."

"El consultor, además de las condiciones personales de madurez y estabilidad emocional, tiene que ser particularmente hábil en la capacidad de":

- a. Establecer relación e inspirar confianza;
- b. Saber oír, observar, identificar y relatar;
- c. Hacer diagnóstico y dar consejos;
- d. Mantenerse flexible y reconocer sus limitaciones."

"El trabajo del consultor se caracteriza siempre por una relación temporal y voluntaria entre un elemento profesional (consultor) y un sistema cliente, en la cual se planea auxiliar al cliente en la solución de sistemas corrientes o potenciales."

"Una buena manera de examinar la esencia de las tareas de consultoría es a través de preguntas que los consultores se plantean, en el caso de cada nuevo cliente."

"Conviene, inicialmente, destacar que la noción de consultor ha evolucionado en los últimos años, de un individuo (u organización) que lo llamaban a "ofrecer" soluciones, a la imagen de un individuo (u organización) que se llama para "colaborar" con el cliente en la búsqueda de soluciones. O sea, el consultor no precisa ser un ente semidivino, omnisciente, todopoderoso, que conoce *a priori* las soluciones ideales. Al contrario, debe ser (el consultor) un elemento capaz y experimentado, menos en lo naturaleza de los problemas considerados, y más en el método y procesos de buscar las soluciones de que carece el problema."

"Es en el ejercicio de este método de buscar soluciones que el consultor se plantea varias preguntas, entre las cuales están las siguientes":

- a. ¿Cuál es la dificultad probable? ¿De dónde viene? ¿Qué la mantiene?
- b. ¿Cuál es mi motivación personal para implicarme en esta relación? ¿Hasta qué punto estoy identificado con las necesidades de mi cliente?
- c. ¿Cuáles son las motivaciones del cliente, expresas o latentes, para procurar cambios o resistir a los mismos?
- d. ¿Cuáles son mis posibilidades, profesionales y personales, de auxiliar efectivamente al cliente, en lo que necesita ahora o posteriormente?
- e. ¿Qué medidas iniciales se necesitan para explotar y mantener las relaciones de consultoría?
- f. ¿Cómo podré guiar y orientar al cliente en las diferentes fases del proceso de cambio, volviéndolo creativo y continuado?

"Como en cualquier tipo de relación profesional, tales como médico paciente, profesor alumno, consejero cliente, etc., el consultor de Desarrollo de Organizaciones, debe evitar una intervención demasiado emocional en la problemática en que actúa. Es extremadamente importante que se mantenga en un nivel profesional, esto es, capaz de mantenerse autocontrolado y equidistante de las necesidades del cliente y de sus propios motivos personales."

"Por otro lado, su actividad acarrea ciertos elementos de marginalidad, pues actúa en un sistema del cual no es parte y no es raro donde es completamente desconocido";

"Y por fin, su acción lo obliga a correr ciertos riesgos, confrontando y aclarando conflictos latentes y divergencias que se mantenían bajo aparente represión."

"Según Bennis (1966) los consultores deben seguir un modelo para diagnosticar el "estado" de un sistema cliente. A menos que las respuestas sean positivas, el proceso se debe interrumpir, en cada etapa intermedia, para reevaluación o medidas correctivas:

- a. ¿Son apropiados para el sistema cliente los objetivos del método de laboratorio?
- b. ¿El "estado cultural" del sistema cliente está preparado para el método de laboratorio" (grado y tipo de los conflictos de valores, legitimidad de los fenómenos interpersonales, grado, alcance e intensidad en la solución de conflictos, conceptos de control y autoridad, relaciones de confianza. entre el cliente y el consultor)
- c. ¿Intervienen y están comprometidas en el proceso las personas clave?
- d. ¿Están adecuadamente preparados y orientados para el método de laboratorio los miembros del sistema-cliente?
- e. ¿Está asegurada la espontaneidad?"

La consultoría de D.O. la podrá ejercer tanto un consultor externo como uno interno a la organización. Tanto uno como el otro tienden, comparativamente a tener ciertas ventajas y desventajas:

◆ Consultor Externo

VENTAJAS: En general tiene más experiencia que el consultor interno. Tiende a tener mayor aceptación para actuar a altos niveles dentro de la empresa. En general, puede correr ciertos riesgos, de decir y hacer cosas que, a veces, el consultor interno no puede, no debe o no desea correr. Tiende a ser más exento e imparcial frente a las realidades socio técnicas de una empresa específica y a poseer una perspectiva menos comprometida.

DESVENTAJAS: Conoce menos los detalles y aspectos muy informales, la cultura de la empresa, las particularidades de las personas, grupos, procedimientos y actividades. No tiene poder formal. Tiene menos acceso informal a personas y grupos que el consultor interno.

◆ Consultor Interno

VENTAJAS: Puede conocer bien los matices y detalles de la empresa, grupos e individuos que en ella trabajan. Tiene presencia diaria. Puede tener fácil acceso a ciertas personas (buenas fuentes de información) dentro de la empresa. Puede más fácilmente asegurar la continuidad en la realización de los esfuerzos de D.O., inclusive en lo que se refiere a su acompañamiento y evaluación. Tiene algún poder formal.

DESVENTAJAS: Dificultades para actuar a altos niveles, de jerarquía superior a la suya; tiende a ser menos aceptado por esta razón. En general, tiene menos experiencia que el consultor externo. Por formar parte del cuadro de personal de la empresa, tiene menos libertad para decidir y hacer ciertas cosas de las que tiene el consultor externo.

Hay, por tanto, tendencia a que las ventajas del consultor externo correspondan a las desventajas del consultor interno, y viceversa. Por esta razón, es conveniente que existan ambos, consultor externo y consultor interno, actuando colaborativa y sintonizadamente como consultores de D.O., formando un "par" en la consultoría.

Esta consultoría a dos permite a ambos actuar de un modo más completo e intensivo, inclusive por poder intercambiar ideas e informaciones, apoyarse mutuamente, dividir tareas, substituirse mutuamente, etc. La existencia del consultor externo tiende también a facilitar el desarrollo, tanto teórico como práctico, del consultor interno.

Creo que en el futuro, se utilizarán más en el D.O., en sistemas más amplios y complejos, los equipos de consultores, un grupo de consultores con diferentes especializaciones en áreas del sistema TEAC/M, actuando integralmente bajo la coordinación de un consultor "senior". La empresa podrá reunir consultores externos e internos, especializados por ejemplo en psicología organizacional, sistemas de información, estructura de organización, administrativa por objetivo, etc.

Curtis Mial tiene una interesante analogía, según el trabajo divulgado por el NTL (1972), sobre el tipo de ayuda que el consultor pueda tener que proporcionar a sus clientes; puede funcionar como válvula de escape, de modo que posibilite al cliente descargar sus prisiones y tensiones; como bujía para encender la acción; como acelerador para alcanzar el punto deseado de aceleración o el punto para cambiar de marcha; como freno para atenuar movimientos muy súbitos o disminuir una peligrosa rapidez; como radiador para absorber un poco del calor de las controversias y conflictos; como amortiguador cuando el camino es áspero y está lleno de

irregularidades; como faro de neblina cuando es difícil ver más lejos y no existen señales de referencia en el camino, no solamente es el "conductor".

Cualquiera de esas funciones ayuda al motorista. El cliente es el motorista. La consultoría es un proceso de ayuda que se origina de una relación interpersonal, establecida entre una o más personas que desean resolver un problema o mejorar la situación en un sistema (el cliente o clientes) y una o más personas que se proponen ayudarlos en ese esfuerzo (el consultor o consultores) El cargo del consultor presenta ciertas peculiaridades que lo distinguen del cargo de ejecutivo, como agente de D.O. Tales peculiaridades son inherentes a la naturaleza de la función de consultoría, pero no siempre son inherentes a la función del ejecutivo como agente de D.O. Esas peculiaridades son las siguientes:

- ◆ Reacciones ante el poder del Consultor.- el consultor tiene algún poder, que le confiere el cliente que lo llama, o que deriva del hecho de que el consultor asume una función en la organización. En ambos casos, el consultor tiene un poder que proviene de sus conocimientos especializados. La intervención del consultor, con esa nueva partícula de poder, en un sistema con una dinámica de poder ya establecida, tiende a causar desconfianza, incertidumbre, recelo, resentimiento, agresividad, agresión (abierta o disfrazada, directa o indirecta), competencia, o conflictos.
- ◆ El consultor es un "Cuerpo extraño".- ya se trate del consultor externo o del interno en relación con la empresa, es siempre un "externo" en relación con el sistema objetivo. Por eso hay la tendencia a tratarlo como alguien que de hecho no pertenece al sistema, por más bien recibido que sea, y/o menos amenazador que parezca.
- ◆ La amenaza de la "Auditoria".- comúnmente, el consultor se considera, aunque a nivel inconsciente, como el hombre que va a ver las cosas equivocadas, mostrar errores y fallas, señalar incompetencias, etc. aunque al mismo tiempo se le considere, conscientemente, como alguien que vino a ayudar.
- ◆ La Ilusión de la "Bola de Cristal".- al consultor se le idealiza como el hombre que puede ver todo, puede hacerlo todo. Y por esto, no es necesario hacer mucha fuerza ni suministrarle todas las informaciones, o empeñarse en el trabajo de diagnóstico y en la solución de problemas. Confían en que el consultor percibirá luego lo que se requiere mejorar y dirá lo que es necesario hacer.
- ◆ La seducción del "Mago".- por el mismo mecanismo, se atribuye al consultor la fantasía de que puede "realizar cosas de magia". Los clientes o participantes se vuelven pasivos o libres del compromiso con el esfuerzo de D.O., porque "El consultor hará el milagro", a la hora conveniente.
- ◆ El Chivo Expiatorio.- es común que con la presencia del consultor surja el mecanismo del "chivo expiatorio", en que alguien o algún factor funciona como pararrayos de las insatisfacciones, como repositorio casual, de las disfunciones. Es un mecanismo simplista que permite aliviar culpas, negar la realidad, deshacerse de su parte de responsabilidad en el problema, perseguir personas que nos incomodan o que son menos simpáticas, etc.
- ◆ Dependencia y contradependencia.- algunos clientes esperan que el consultor les diga qué hay que hacer y cómo hacerlo. Otros se opondrán a que los ayude, no en función de una discordia objetiva, sino por problemas psicológicos de contradependencia.

5 EL EJECUTIVO COMO AGENTE DE D.O.

Para actuar como agente de D.O., el ejecutivo deberá conocer, aún bajo una forma no especializada, los aspectos de la formación del consultor de D.O.

Aunque haya profundizado menos en la teoría y en la práctica de las son materias básicas de la formación del consultor de D.O., necesitará actuar más "en la 1 línea de frente", representando un doble papel:

- ◆ "Perno de unión " de D.O.= Favoreciendo el trabajo de los consultores en las fases de prediagnóstico, contacto, entrada, diagnóstico, planeamiento de acciones y acompañamiento evaluación.
- ◆ Integrados múltiple= asegurando la integración de diversos tipos, entre las variables técnicas y las variables humanas, entre las necesidades de los individuos, entre el funcionamiento interno del subsistema y sus superficies de contacto externas, entre jefes y subordinados, entre el subsistema en el cual está inscrito y los otros subsistemas interdependientes.

Como símil del ejecutivo como agente de D.O, se tiene el del enfermero o hasta del médico clínico general, que es capaz de tomar ciertas decisiones terapéuticas generales o que diagnostica ciertas disfunciones del organismo que requieren la atención de un especialista.

INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS (primera parte)

INTRODUCCIÓN

Finalmente se considerarán en este capítulo las intervenciones clásicas de D.O.

Como se decía al comienzo de este texto. Al recapitular la terminología básica del D.O. "Intervenciones" son los medios o herramientas de las que se vale esta disciplina para impulsar su programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.

Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que están encaminadas a resolver problemas específicos y a mejorar áreas particulares de la organización en las cuales se detectaron diversos tipos de problemas.

Como se mencionó en el capítulo 2, las primeras intervenciones utilizadas en EEUU fueron los grupos "T" y las encuestas o ensayos de retroalimentación, de los cuales se hablará posteriormente.

Con el paso del tiempo, las intervenciones han proliferado, por lo cual es menester clasificarlas en diferentes categorías.

A continuación se presenta un cuadro ilustrativo (figura 7.1) de los diferentes tipos de intervenciones de DO, las cuales se conocen como "Intervenciones clásicas".

En capítulos posteriores, una vez analizado este paquete de intervenciones "clásicas", se estudiarán aquellas intervenciones llamadas "innovadoras", que a través de los años han surgido en el ámbito del D.O.

Ahora bien... ¿Cuáles son las características de cada tipo de intervención?

1. Intervenciones en procesos humanos

Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como hacia sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones.

2. Intervenciones tecnoestructurales

Estas intervenciones están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para "ligarlas" con el personal.

La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo.

Este grupo de herramientas son conocidas como intervenciones tecnoestructurales, porque se enfoca, como su nombre lo indica, sobre el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en donde se incluyen actividades relacionadas con el diseño de las organizaciones y calidad de vida y diseño del trabajo.

3. Intervenciones en administración de recursos humanos

Estas intervenciones se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, tales como los sistemas de recompensas y planeación y desarrollo de carreras.

Para ello se utilizan mecanismos para integrarlo a las organizaciones, tradicionalmente relacionados con el campo de los recursos humanos más que con el D.O.

4. Intervenciones estratégicas y del medio ambiente

Estas intervenciones están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, como utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio ambiente.

Niveles organizacionales básicamente afectado

	I	G	O
Intervenciones en procesos humanos			
Grupos "T"	X	X	
Consultoría de procesos		X	
Intervención de la tercera persona		X	
Formación de equipos		X	
Ensayos o encuestas de retroalimentación		X	X
Reuniones de confrontación			X
Relaciones intergrupo			X
Enfoque normativo		X	X
Intervenciones tecnoestructurales			
Diferenciación e integración			X
Diseño estructural			X
Organización colateral			X
Calidad de vida en el trabajo	X	X	X
Diseño del trabajo	X	X	
Intervenciones en administración de recursos humanos			
Instalación de objetivos o metas	X	X	
Sistema de recompensas	X	X	X
Planeación y desarrollo de carrera	X		
Administración del estrés	X		
Intervenciones estratégicas			
Planeación de sistemas abiertos		X	X
Cultura corporativa			X
Administración del cambio estratégico			X

I= individuo

G= grupo

O= organización

Figura 7.1 Tipos de intervenciones de D.O.

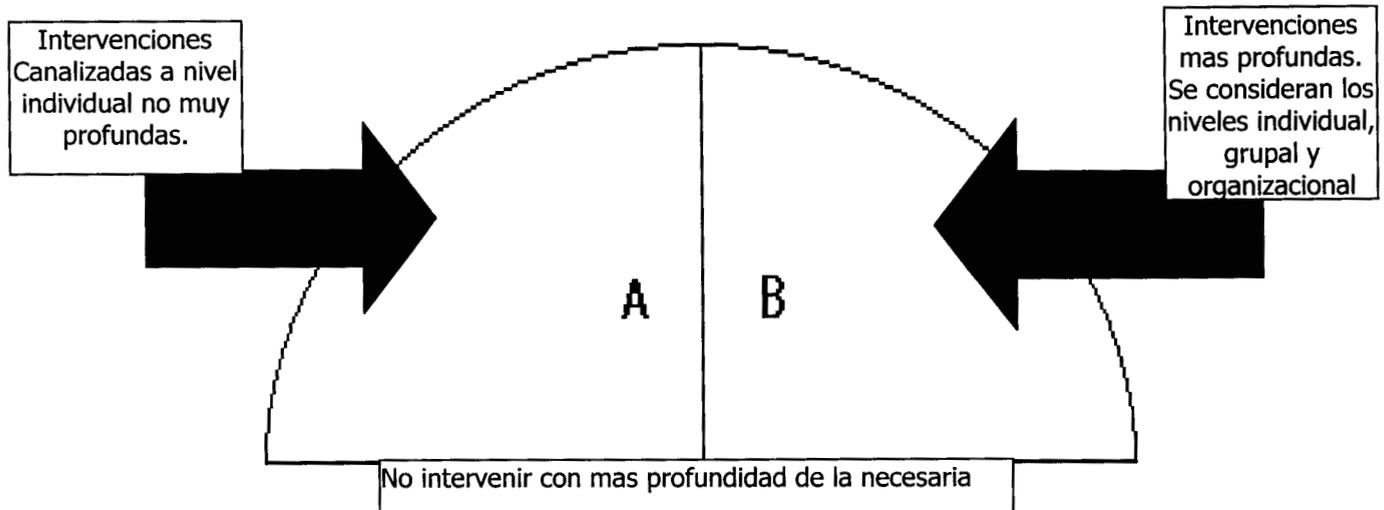


FIGURA 7.2. Abanico de la profundidad de las intervenciones, de R. Harrison

ELECCION DE INTERVENCIONES

Se puede plantear tres preguntas que ayudan a elegir intervenciones:

¿La intervención a utilizar va dirigida a producir resultados?

¿Bajo que condiciones se pueden esperar los resultados positivos?

¿Cómo pueden implantarse las intervenciones?

Por ejemplo, si el diagnóstico revela que el desempeño de un empleado es bajo porque carece de motivación, sería necesario utilizar una intervención de enriquecimiento o alguna otra tendiente a incrementar su motivación. Por ello, es importante considerar que no existen recetas fáciles para aplicar las intervenciones ya que en cada grupo, persona u organización, la problemática a atacar es diferente.

Dicho de otra manera, según la tesis de Roger Harrison en su *Principio de la profundidad de las intervenciones*, no se debe intervenir con más profundidad de la necesaria, ya sea a nivel individual, grupal u organizacional. En la figura 7.2 se representa el mencionado "abanico" que explica este aspecto con más claridad.

INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS

En este capítulo se analizará el "primer paquete" de intervenciones clásicas de procesos humanos:

Grupos "T"

Consultoría de procesos

Intervención de la tercera parte

Formación de equipos

En el siguiente capítulo se abordará el "segundo paquete" de intervenciones:

Encuestas de retroalimentación

Reuniones de confrontación

Relaciones intergrupos y

Enfoques normativos

GRUPOS "T"

Su nombre proviene del inglés *training*, que significa entrenamiento. Fue una de las primeras intervenciones utilizadas en organizaciones pioneras como Esso y Unión Carbide.

En el D.O. moderno, los consultores aplican cuidadosamente este tipo de intervención pero han disminuido la frecuencia de su aplicación. Es una herramienta útil para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los demás miembros de la organización, ya sea positiva o negativamente.

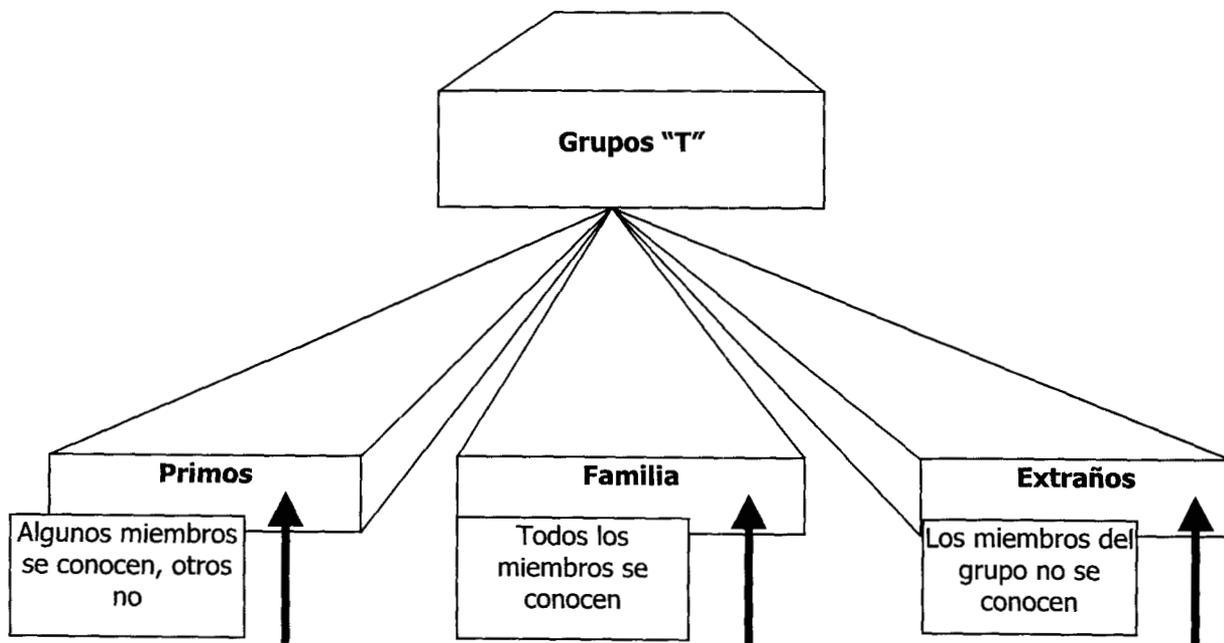
Esta intervención, también conocida como entrenamiento en laboratorio, grupos de encuentro, etcétera, es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así, los miembros se reúnen en un ambiente libre y abierto, donde analizan su personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin demasiado control, por un especialista en ciencias de la conducta.

El grupo debe orientarse hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones. Para que ello sea posible, el profesional debe generar las condiciones para que expresen con libertad sus ideas, creencias y actitudes, y no aceptar el rol de líder, al cual por el contrario, debe rechazar abiertamente.

Los objetivos de los grupos "T" son proporcionar a los empleados una mayor conciencia de su conducta y de la forma en que otros los perciben, mayor sensibilidad acote el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Los resultados específicos que se logran incluyen una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos.

Grupos "T"	Formación de equipos
Abordan aspectos relacionados directamente con la persona	Solo abordan aspectos relacionados con asuntos laborales
El grupo aprende de la experiencia del propio grupo	El grupo aprende como enfrentar problemas y obtener metas
Se logra un mayor conocimiento intra e interpersonal	Se logra un mayor conocimiento del propio grupo de trabajo y de la organización
Son voluntarios	Se integran como una actividad incluida en el rol de trabajo
Son temporales	Puede ser de larga duración
Sesiones no estructuradas	Puede ser estructurada (lo más común)
Recompensas intrínsecas	Recompensas extrínsecas



Si las personas no saben cómo son percibidas por los demás, un grupo "T" eficiente puede generar una percepción más realista de sí mismo, mayor cohesión del grupo y reducción de los conflictos interpersonales, los cuales afectan el equilibrio del sistema organizacional. Más aún, puede llegar a obtener una integración más satisfactoria entre el individuo y la organización. Por otra parte, es recomendable que estos grupos no incluyan más de 15 personas.

Los grupos "T" han sido criticados acremente por Campbell y Dunnette, quienes sostienen que pueden causar daños irreversibles a la autoestimación personal, pues no todas las personas están preparadas para aceptar las críticas de los otros integrantes del grupo.

Por otro lado, Argyris, en su artículo *Grupos "T"; ¿son cosas buenas o malas?* afirma que los mismos pueden arrojar resultados positivos cuando se los utiliza adecuadamente. Por ello, *fiara lograr el éxito* de estos grupos, se deben cubrir tres importantes requisitos, a saber:

1. Deben ser estructurados de tal manera que el aprendizaje pueda ser transferido a la organización y estar atento a los resultados que ésta obtiene.
2. El grupo "T" debe vigilar el desarrollo del programa de D.O.
3. El grupo "T" es más eficaz en organizaciones donde se comparte la información, están orientadas hacia el cambio y encaminados a resolver conflictos.

Cuando se logran estas condiciones, los grupos "T" pueden mejorar tanto el desempeño individual como el del grupo.

Consultoría de procesos

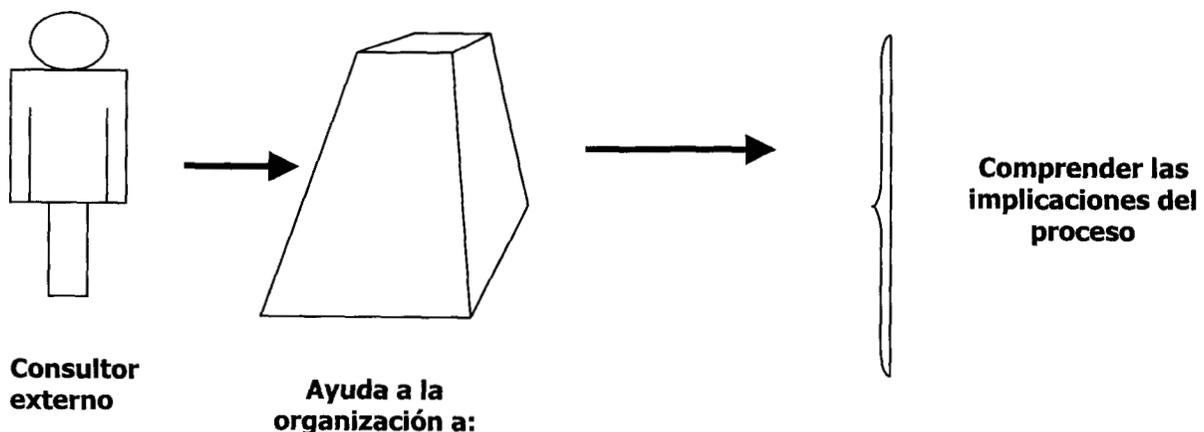
Ninguna organización opera a la perfección. Muchas veces, los administradores piensan que es posible mejorar el rendimiento de su unidad, pero no saben lo que puede mejorarse ni cómo hacerlo. Por ello, la finalidad de la consultoría de procesos consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, generalmente un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar.

Entre esos hechos se encuentran el flujo de trabajo, las relaciones informales entre miembros de la unidad y los canales formales de la comunicación.

La consultoría en procesos se parece a los programas de capacitación de sensibilidad (grupos "T"), pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales. Otro punto común entre ambas técnicas es la importancia que conceden a la participación personal. Sin embargo, la consultoría está más orientada hacia la producción que hacia la capacitación de la sensibilidad.

Durante la consultoría de procesos, los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros. Como se puede apreciar, no resuelven los problemas de la empresa, sino que asesoran u orientan, y por último recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas.

El asesor trabaja con el cliente para diagnosticar en forma conjunta, ya que éste adquiere pericia para analizar los procesos que se desarrollan en el seno de su unidad de trabajo, a la cual puede recurrir cuando el asesor se haya marchado.



Además, cuando se logra que el cliente participe activamente en el diagnóstico y detección de otras alternativas, se conoce mejor el proceso y las medidas correctivas, con lo cual la resistencia es menor cuando se aplica el plan escogido. También es importante señalar que la consultoría en procesos no exige que el consultor sea experto en la solución del problema particular que se descubre. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda.

Si el problema específico requiere conocimientos técnicos que superan la capacidad del cliente y del consultor, éste debe ayudar a encontrar un experto y luego indicar cómo aprovechar al máximo ese recurso.

Áreas de actividad en las que incursiona la consultoría en procesos

Existen diferentes clases de procesos, las más importantes de las cuales son las siguientes:

Comunicación.

Funciones y roles de los miembros del grupo.

Solución de problemas y toma de decisiones en grupo.

Autoridad y liderazgo.

Competencia y cooperación entre grupos.

A continuación se comentará brevemente cada una de ellas:

Comunicación (primer proceso)

Uno de los procesos clásicos que se presenta diariamente en cualquier empresa, es el de la comunicación, el cual se manifiesta en diferentes niveles de su estructura. La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan irremediablemente a la organización.

Como se afirma en todos los textos de administración, la comunicación es de vital importancia para lograr un mejor funcionamiento de la empresa, ya que constituye, si se compara a la organización con el cuerpo humano, el "aparato circulatorio" que permite que la sangre (información) fluya por todas sus áreas.

¿Alguna vez se ha preguntado qué sucedería si ese flujo de información fuera selectivo y sólo irrigara con el vital líquido a ciertos miembros del organismo?, es indudable que en fracciones de segundo sobrevendrían daños irreparables: algo similar puede ocurrir en una empresa cualquiera que sea su giro.

Sin embargo, los administradores y personal de la empresa piensan que dichos flujos de comunicación se presentan "por dogma de fe", lo cual rara vez sucede.

Los estudios del área han descubierto una herramienta valiosa que el consultor puede utilizar para detectar más claramente los procesos de comunicación entre el personal de la empresa: La ventana de Johari, la cual se representa en la figura 7.5.

Esta herramienta ayuda a establecer una mejor comunicación interpersonal, analiza las diferencias áreas de la comunicación y permite apreciar opiniones de otras personas sobre sí mismo. Por lo tanto, la ventana de Johari sirve para identificar: Sentimientos; Actitudes; Motivaciones; Opiniones; Percepciones; y Apariencias.

Todo ello tanto a nivel personal u organizacional.

Esta herramienta comprende cuatro grandes áreas de análisis:

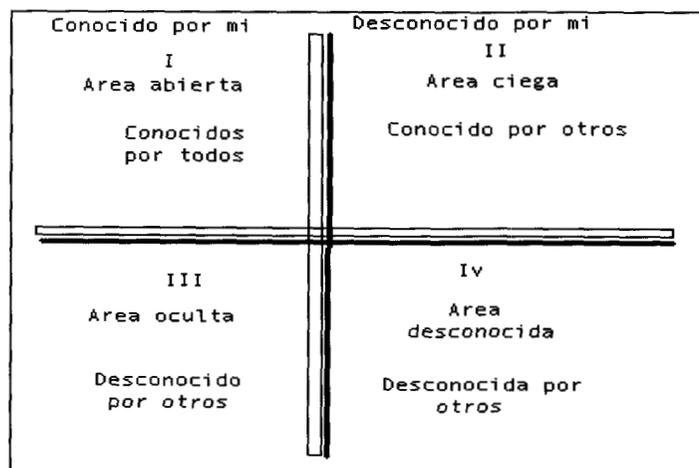


Figura 7.5. La ventana de Johari

I. Area abierta

Es lo que uno y los demás conocen y están dispuestos a compartir sin titubear. Dentro de esta área se encuentra uniformemente distribuido el control de la información que se necesita para relacionarse o comunicarse eficazmente. Por ejemplo: le gusta jugar tenis. Todos los días va a clase con su raqueta y le han visto jugar en torneos internos además de ser parte fundamental de su tema de conversación.

II. Área oculta

Es lo que una persona conoce sobre sí misma y que los demás ignoran. Además, dicha persona no desea compartir esa información. Por ejemplo: cuando cursaba sus estudios primarios, en un concurso de declamación olvidó frente a su grupo la poesía, lo cual le ocasionó un gran malestar. El lado oculto radica en que esa persona no desea que los demás se enteren de su experiencia por temor a perder imagen.

III. Area ciega

Es lo que los demás conocen sobre una persona, pero ella lo ignora. Es sorprenden la información que se puede obtener de otras personas, por lo cual es necesario asumir una postura de apertura total para aceptar esa información que proporcionan los demás. Por ejemplo: un individuo se enoja con facilidad cuando no cumplen puntualmente una cita; tal vez se proponga no perder su control emocional, pero su actitud "involuntaria" ante ello es de malestar o de molestia.

IV. Area desconocida

Constituye lo que ni uno ni nadie conoce sobre sí mismo, que pueden ser fobia traumas, etcétera. Por ejemplo: claustrofobia. Si una persona queda atrapada en un elevador, en ese momento podría aflorar una inesperada reacción de histeria.

Para explicar con más claridad las diferentes facetas de la ventana de Johari, se puede recurrir a un pensamiento de Oralia Chapa, que a la letra dice:

Pensamos en ti...

El que no sabe y sabe que no sabe, es humilde; enséñale.

El que sabe y sabe que sabe, es un sabio; escúchale.

El que sabe y cree que sabe, es un soberbio: húyele.

El que sabe y no sabe que sabe, está dormido; despiértalo

Es importante destacar que durante un análisis interpersonal de la ventana Johari, la mayor parte de la interacción inicial puede caer en el ámbito del área abierta, por su facilidad para crear comunicación.

Además, si la dinámica grupal brinda el tiempo suficiente para que los participantes convivan, es probable que el área abierta se acreciente, lo cual se debe a que el ambiente de confianza les hace sentir menos temor de intercambiar información y además los prepara para revelar datos que permanecían hasta ese momento en área II (área oculta).

Si paulatinamente la confianza se incrementa, los integrantes intercambiarán información sobre el área III (área ciega) y el temor de revelar los contenidos con esta área es cada vez menor.

Es probable que cuando se comienza a utilizar la ventana de Johari exista cierta resistencia a compartir información confidencial, pero a medida que avanza el proceso se van creando las condiciones para que esa información pierda poco a poco ese carácter

El dolor o la ansiedad que produce comunicar un dato personal poco agradable a los compañeros -área ciega - se reduce cuando aumenta el deseo de ayuda mutua.

Cuadro diagnostico de relaciones de los miembros de un grupo (segundo proceso)

La integración de un grupo pasa por varias etapas. La primera de ellas es la orientación de cada uno de los miembros hacia su propia persona. Más adelante, esta orientación se inclina hacia la información de un clima solidario dentro del grupo. Schein describe dos fases para acelerar este proceso:

a) Fase 1. Problemas al ingresar a un grupo. Comportamiento autoorientado.

b) Fase 2. Funciones para el desempeño de la tarea y para el mantenimiento del grupo.

En la **fase 1**, por lo general el individuo experimenta problemas emocionales que debe resolver, tales como:

1. Identidad.
2. Control, poder e influencia.
3. Necesidades individuales y metas del grupo.
4. Aceptación e intimidad.

1. *Identidad.* El individuo debe escoger un rol o identidad de acuerdo con la nueva situación que experimenta, que le satisfaga y al mismo tiempo sea aceptada por el grupo. Mientras subsistan estas tensiones emocionales, el individuo no se podrá integrar al grupo.

2. *Control e influencia.* Otro conflicto al que se enfrenta el nuevo miembro es la distribución del poder e influencia sobre los otros miembros. Por lo tanto, es necesario que el consultor otorgue al grupo tiempo suficiente para que se integre y disminuya la preocupación por sí mismo.

3. *Necesidades individuales y recetas del grupo.* No es posible establecer metas grupales válidas, si sus integrantes no exponen y comparten sus necesidades. Si una persona percibe que no se toman en cuenta sus necesidades, no se integrará al grupo.

4. *Aceptación e intimidad.* Cuando una persona se une al grupo, sufre incertidumbre porque desconoce el nivel de aceptación que tendrá por parte en éste, y el grado de intimidad que debe establecer para trabajar sin tensiones dentro del grupo.

Es importante analizar los tipos de respuestas que pueden generar los problemas emocionales que surgen en los grupos, a saber:

1. Respuesta del manejo enérgico o agresivo.
2. Respuesta del manejo afectuoso o de apoyo.
3. Comportamiento distante basado en la negación del sentimiento.

1. *Respuesta de manejo energético o agresivo.* Esta reacción se mide en términos de resistencia a la autoridad, de control y lucha. Se presenta cuando, al surgir, discusiones, se ignoran, se agrede o se ridiculiza a los demás. Ante ello, el consultor debe ayudar al grupo a tomar conciencia de su carácter de tal, a reconocer su legitimidad y a establecer diferencias entre una respuesta emocional y un conflicto en el proceso de solución de problemas.

2.- *Respuesta de manejo afectuoso o de apoyo.* Esta situación se presenta cuando las personas establecen alianzas entre sí, lo cual origina subgrupos, cuyos objetivos son ayudarse mutuamente, evitar conflictos y suprimir los sentimientos agresivos, además de detectar a alguien que solucione los problemas. Sin embargo, cuando es una respuesta emocional, los miembros del grupo no están conscientes ni se interesan por los puntos de vista de los demás, debido a lo cual establecen una relación de dependencia.

3- *Comportamiento de distanciamiento basado en la negación.* El individuo trata de evitar emociones, ya que según cree, no corresponde mencionarlas en las discusiones del grupo, debido a que ignora que son los factores importantes que se deben analizar, ya que influye en las relaciones del grupo y la solución de problemas.

El consultor en procesos debe ayudar al grupo a resolver sus problemas de comunicación y emocionales. Además, también debe retroalimentarlo para que los individuos tomen conciencia de la manera en que actúan.

En la **fase 2** las funciones relativas al desempeño de la tarea del grupo son:

Iniciación: fijar metas o planear el problema.

Búsqueda de opiniones.

Presentación de opiniones.

Búsqueda de información.

Presentación de la información sobre problemas relacionados con la tarea.

Aclaración y elaboración para comprobar lo adecuado de la comunicación y elaborar ideas más creativas

Cuando algún miembro del grupo sufre alguna preocupación por sus necesidades y su contribución al grupo es deficiente, es necesario establecer funciones de mantenimiento preventivo tales como estimularlo, mantener la "puerta abierta", facultarlo para que sugiera las posibles soluciones del problema, etcétera. Asimismo, el consultor debe estimular al grupo para que éste dedique más tiempo al diagnóstico y a comprender sus procesos.

Solución de problemas y toma de decisiones en grupo (tercer proceso)

El consultor en procesos debe identificar los diferentes roles internos de los miembros del grupo.

El proceso de solución de problemas y toma de decisiones se basa en la suposición de que el éxito de una decisión depende no sólo de la naturaleza de ésta, sino también del proceso mediante el cual se ha llegado a ella. Para tomar cualquier decisión es necesario que el grupo esté dirigido por un supervisor hábil, que pueda elevar el nivel de razonamiento de sus integrantes y con ello mejorar la calidad de la solución elegida.

Richard Wallen diferencia dos ciclos para tomar cualquier decisión o acción.

El primer ciclo consta de tres etapas:

1. *Definir correctamente el problema al que se enfrenta el grupo.*
2. *Organizar una "tormenta de ideas" para proponer alternativas de solución.*
3. *Evaluar las ventajas y desventajas de las soluciones propuestas, etapa previa a cualquier acción.*

El segundo ciclo se refiere expresamente a la acción, es decir, a la solución del problema.

Cuando esta etapa es realizada por otro grupo de personas, es muy difícil que exista un verdadero compromiso hacia la solución del problema; más aún, es posible que no se comprenda claramente la solución.

El segundo ciclo consiste en:

1. *Efectuar la planeación de una alternativa a seguir.*
2. *Realizar esa alternativa.*
3. *Determinar si los resultados corresponden al objetivo deseado.*

Luego de ello se reinicia el ciclo 1.

Autoridad y liderazgo (cuarto proceso)

Según George Terry, autoridad "es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y hacerla cumplir. La autoridad se ejerce tomando decisiones y controlando que se cumplan". Cuando una persona ejerce influencia sobre un grupo o individuo, dicha persona tiene poder. Cuando un individuo ejerce una autoridad legal, dicho sujeto tiene mayor jerarquía que el resto del grupo, el cual se encuentra subordinado a él y debe acatar sus órdenes.

Éste es un proceso importante que suele presentarse en las organizaciones y que el consultor en procesos debe analizar cuidadosamente.

Este tema se comenta invariablemente en textos de administración y recursos humanos.

Cooperación y competencia entre grupos (quinto proceso)

Cuando un grupo trabaja junto determinado periodo, desarrolla normas o estándares de comportamiento acerca de lo que es bueno o malo, permitido o prohibido, correcto o incorrecto.

Debería ser una norma explícita que los miembros del grupo se sientan libres para expresar sus ideas y sentimientos, pero por lo general una de sus normas típicas implica contradecir los puntos de vista del líder del grupo.

El consultor en procesos puede ayudar al grupo a entender y articular sus propias normas así como a determinar si esas normas son útiles o entorpecen su desarrollo.

Cuando el grupo internaliza este procedimiento puede crecer y sortear con mayor eficiencia las exigencias de su medio ambiente, utilizar óptimamente sus recursos y aprender de sus propias experiencias.

Resultados de la consultoría en procesos

La consultoría en procesos constituye una parte importante del D.O. y ha sido ampliamente practicada en los últimos 20 años. .

No obstante, existen pocos estudios sobre el efecto de esta intervención en la eficiencia de los grupos y en la modificación de su comportamiento. Los pocos estudios que se han hecho al respecto, han producido pocas

evidencias de su eficacia. Los investigadores sostienen que la consultoría en procesos es una disciplina confusa, especialmente cuando se relaciona con tareas de transformación o cambio de actitudes.

Lippitt dirigió una serie de seminarios sobre la intervención de consultoría en procesos para los altos ejecutivos de correos, de la administración de servicios generales y de la administración de pequeñas empresas. El efecto de estos seminarios fue analizado por medio de cuestionarios anónimos. El resultado fue en general positivo, ya que se comprobó que habían influido sobre el funcionamiento tanto de los individuos como de la organización.

Argyris registró en audiocasette las reuniones regulares del consejo de directores de una organización consultora, durante un periodo de 7 meses. Luego, los audiocassettes fueron analizados y el resultado sirvió de retroalimentación para el grupo.

Los primeros resultados indicaron que el consejo de directores había perdido la capacidad de innovar, de tomar riesgos y de discutir y explorar a fondo los desacuerdos.

Después de una serie de sesiones de consultoría en procesos de un día cada una, las reuniones del consejo se caracterizaron por la apertura de sus miembros en cuanto a la recepción de ideas nuevas, y escuchar y ayudar a otros. Por el contrario, la conformidad, el antagonismo y la falta de cooperación fueron diluyéndose, como una norma de comportamiento del grupo.

Argyris aclaró que él estaba estudiando cambios de comportamiento, no cambios de la eficacia del grupo como un todo.

INTERVENCIÓN DE LA TERCERA PARTE

La intervención de la tercera parte se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización.

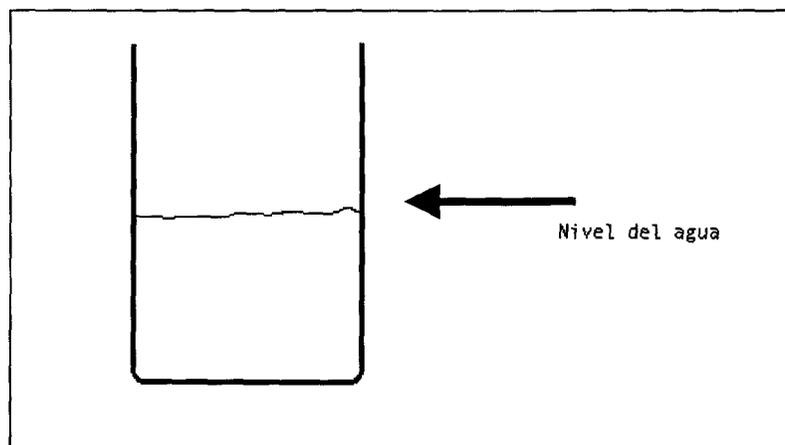
El conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo, o cuando se distorsiona o se percibe erróneamente a otros miembros de la organización.

Debido a que el *conflicto planeado* es un conflicto que conduce hacia resultados positivos, a veces su existencia es necesaria para las organizaciones. Por el contrario la polarización y el conflicto intergrupales pueden originar la aparición de estereotipos muy negativos. Por eso, actitudes tales como "ellos tuvieron la culpa", "están obstaculizando", "no conseguimos que nadie de ese grupo nos eche la mano" etcétera, son disfuncionales, ya que tienden a romper el equilibrio del sistema organizacional e impiden la resolución de problemas mutuos y la realización de tareas conjuntas.

La estrategia básica de las técnicas de D.O. para mejorar las relaciones interdepartamentales e intergrupales, es alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas. Si el proceso sigue un curso informal, se debe pedir a los dos grupos que se reúnan y discutan con franqueza sus actitudes y percepciones.

Por todo lo anterior, cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿Es posible que el conflicto sea de carácter proactivo? La respuesta, indudablemente, es afirmativa.

Cuando se menciona el término "conflicto", inmediatamente se lo relaciona con problemas, choque, desavenencia, discusión, distanciamiento, etcétera, pero según el D.O. el conflicto también puede tener un contenido proactivo que permita lograr resultados positivos para la organización. Ello se puede comparar con el ejemplo del "vaso medio lleno o medio vacío". Si se observa la figura siguiente, ¿qué se percibe?



Para algunos puede representar un vaso medio lleno, pero para otros un vaso medio vacío.

La verdad es que "todo es según el color del cristal con que se mira". Por ello, la conducta que se debe adoptar al manifestarse un conflicto que requiera de la intervención de la tercera parte (el consultor) es la de ganar -ganar, en la que del conflicto que surgió en una situación determinada, emanen consecuencias positivas para la organización y para las personas involucradas en él. Por ejemplo, un autor recuerda que en ocasiones surgían malos entendidos o problemas de interpretación de hechos en su etapa de preparatoria. Ante ello, dialogaba con su padre y con la intervención de un tercero como mediador -su hermano o su madre-, con lo cual se lograban obtener resultados favorables para todos. Es importante, como más adelante se comentará, que exista la confianza que permita un diálogo productivo para todos los que intervienen en esta técnica.

El objetivo fundamental del diálogo consiste en manejar el conflicto mediante su solución o control, loara reducir su costo, así como para mejorar la calidad de la relación de trabajo.

Una buena relación de trabajo debe basarse en:

Funciones aceptadas de común acuerdo.

Respeto y confianza mutuos.

Normas y expectativas compartidas.

Respeto a las diferencias individuales.

Es por ello esencial que en esta intervención, como se mencionaba anteriormente, también participe un observador, la tercera parte de estos procesos que ayude al grupo a llegar a una mejor comprensión de los personajes o percepciones y actitudes del otro y a explorar los modos de mejorar las relaciones.

Un enfoque formalizado y más completo del problema comprende las siguientes etapas de operatividad:

Operatividad

1. Se logra el acuerdo entre los dos grupos para trabajar directamente en la mejora de las relaciones mutuas.
2. Cada grupo enumera por escrito sus percepciones sobre el otro grupo y el propio.
3. Los dos grupos se reúnen formalmente y un representante de cada uno de ellos presenta las percepciones anotadas durante la etapa anterior. En ésta, sólo pueden hablar dos representantes, ya que el objetivo fundamental es asegurar que las percepciones y actitudes se presenten lo más exactamente posible y evitar la actitud defensiva y la hostilidad que puede surgir si se permite que los dos grupos hablasen sin restricciones el uno al otro.
4. Los dos grupos se separan, cada uno de ellos con cuatro juegos de documentos: dos que representan las percepciones que tiene un grupo de sí mismo y de otro, y otros dos que contienen las percepciones del segundo grupo sobre s mismo y el primero. En este punto se ponen de manifiesto un gran número de discrepancias, malentendidos y percepciones erróneas entre ellos.
5. La tarea del grupo (casi siempre con la ayuda de un observador de proceso -la tercera parte -), consiste en analizar y examinar las razones de la discrepancias. Dicho de otro modo, el observador se esfuerza para que el grupo se esfuerce para comprender el motivo del porqué el otro grupo ha llegado a la percepción que tiene. Por ejemplo: "¿Cuáles son las acciones de su parte en que basan ese conjunto de percepciones? ¿Cómo llegaron a ellas? Por 1 tanto, es necesario hacer hincapié en la resolución de problemas en lugar d insistir en una actitud defensiva.
6. Los dos grupos deben reunirse de nuevo para compartir tanto las discrepancias que se han identificado como el análisis de las razones de ellas. En este paso se debe concentrar la atención en el comportamiento que fundamenta las percepciones; al llegar a este punto, pueden hablar los representantes formales o hacerlo directamente los grupos.
7. Si intervienen sólo los representantes formales, la etapa siguiente debe permitir una discusión más abierta entre los dos grupos con el fin de reducir 1 percepciones erróneas y aumentar la armonía entre ambos.

**En la intervención de la
3ª parte
(el consultor es)**



Mediador para

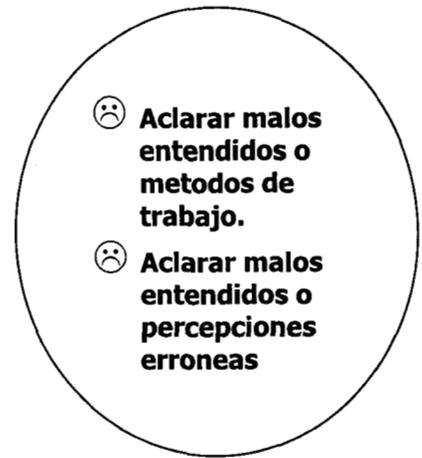


Figura 7.6 Intervención de la tercera parte

Blake y otros autores describen una versión más completa y más formal de este enfoque. Además, reportan excelentes resultados en lo que se refiere a conseguir que grupos antagónicos como los sindicatos y los industriales incrementen su cooperación, lo cual reduce considerablemente la lucha entre ellos.

Un caso reciente en México es el de la empresa DASA, Derivados Acrílicos, S.A., perteneciente al grupo CYDSA, de la ciudad de San Luis Potosí, en donde sindicato y administradores, canalizan sus esfuerzos hacia un mejor desarrollo de la organización, lo cual se ha reflejado en importantes resultados positivos (véase figura 7.6).

Formación de equipos

Las organizaciones están constituidas por personas que trabajan juntas para alcanzar un fin común. Como a menudo deben trabajar en grupo, el D.O. presta mucha atención a este aspecto.

El desarrollo de equipos puede aplicarse dentro de grupos o en un nivel intergrupual cuando las actividades son interdependientes. A efectos de una mejor exposición, en primer lugar se estudiará el desarrollo intragrupal (dentro del grupo), para posteriormente tratar el desarrollo intergrupual. Por ello interesan fundamentalmente las aplicaciones a las familias organizacionales (grupos de mando), lo mismo que a las comunidades, los equipos de proyecto y los grupos para tareas específicas.

Desarrollo de equipos

No toda la actividad de un grupo consiste en funciones interdependientes. Para ilustrar basta con un ejemplo: el caso de un equipo de fútbol y de un equipo de pista. Aunque los integrantes de ambos equipos tienen interés en la producción total, funcionan de manera diferente. La productividad del equipo de fútbol depende sinérgicamente de la eficiencia con que cada jugador realice su misión en armonía con el resto de sus compañeros, en cuanto a número de goles anotados, por ejemplo. El rendimiento del mariscal de campo depende del desempeño de los delanteros y receptores, de su habilidad para lanzar el balón, etcétera. En cambio, el rendimiento del equipo de pista se basa principalmente en la simple adición de los desempeños de cada miembro.

El desarrollo de equipos es aplicable al caso de interdependencia, como sucede en el fútbol. Su objetivo consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo, lo cual incrementará el rendimiento del grupo.

Las actividades necesarias para el desarrollo de equipos suelen comprender el establecimiento de metas y de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para comprender y esclarecer el rol de cada uno y sus responsables, así como el proceso del equipo. Desde luego, el desarrollo de equipos puede privilegiar o excluir ciertas actividades, según la finalidad que persigan y los problemas específicos que afronten, pero, en esencia trata de generar una gran interacción entre los miembros del grupo para aumentar la confianza y la apertura. Por ello, quizás sea necesario, para comenzar, que los miembros traten de definir las metas y prioridades del grupo, lo cual pondrá en evidencia las diferentes percepciones de lo que constituye el objetivo del grupo. Luego de ello, se podrá evaluar el desempeño de su grupo, es decir, la eficiencia con que estructuran sus prioridades y consiguen sus metas, con base en lo cual pueden detectar posibles áreas de problemas. En esta discusión autocrítica sobre medios y fines pueden participar todos los miembros del grupo o, cuando el tamaño

dificulta el intercambio de opiniones, puede realizarse en grupos más reducidos para luego compartir los resultados con todo el equipo.

El desarrollo de equipos puede servir para aclarar el rol que cada miembro desempeña en el grupo, pues cada rol se identifica y define, lo cual pone al descubierto las ambigüedades anteriores. Para algunos individuos, ello constituye una de las escasas oportunidades de reflexionar sobre la naturaleza de su trabajo y las tareas concretas que deben efectuar para que el grupo logre su máxima eficiencia.

Otra actividad del desarrollo de equipos es semejante a la que desarrolla el consultor en procesos, es decir, analizar los procesos que se llevan a cabo dentro del equipo para identificar la forma en que se ejecuta el trabajo y cómo pueden mejorarse para incrementar la eficiencia del grupo.

Desarrollo intergrupala

Un área de gran interés en el D.O. es el conflicto que existe o puede existir entre los grupos. Por lo que se han centrado en ella diversos métodos e intentos de cambio.

El desarrollo intergrupala pretende modificar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen unos de otros. Por ejemplo, en una compañía los ingenieros pueden pensar que el departamento de contabilidad está compuesto por individuos tímidos y conservadores, mientras que el de personal cuenta con personas alegres que sólo planean días de campo. Estereotipos como éstos ejercen una influencia negativa sobre los intentos de coordinar los departamentos.

Ejemplo operacional de formación de equipos

Una técnica especial para crear o formar equipos implica diversas clases de "experiencias en el desierto". En esos cursos, los administradores participan en aventuras de una semana de duración, con actividades como escalar, montañas, practicar el canotaje o el salto de obstáculos al aire libre. El reto físico de la supervivencia es importante y muchos de los participantes creen que la experiencia los prepara para sobrevivir en el mundo corporativo.

En algunos programas los participantes deben cruzar ríos crecidos caminando sobre cables, escalar paredes de 13 metros de altura, dormir en estrechas salientes de montañas o atravesar, (imaginarios) pozos con serpientes apoyándose en vigas estrechas o en bloques de concreto de ceniza. Todo ello alienta la creatividad y el deseo de correr riesgos, lo mismo que las habilidades de comunicación. La confianza es indispensable, y los grupos admiten la importancia de contar con las habilidades necesarias para resolver sus problemas.

Los miembros de los equipos aprenden a equilibrar sus fuerzas y debilidades, a la vez que establece entre ellos fuertes lazos afectivos.

Numerosas empresas, pequeñas y grandes - Xerox por ejemplo -, que han aplicado estos programas, han logrado resultados satisfactorios.

Herramientas para detectar la necesidad de formar equipos

Existen cuestionarios especiales que se utilizan para elaborar diagnósticos sobre la necesidad de formar equipos de trabajo. Una gran cantidad de ellos están contenidos en el libro *Formación de equipos*, de Warren Bennis, publicado en la "Serie de Desarrollo Organizacional". (Véase figura 7.7.)

Herramientas para detectar el grado de preparación de la empresa, para formar equipos de trabajo

En este caso, también mediante un cuestionario se puede detectar el grado de preparación de una empresa para formar equipos de trabajo, una vez detectada la necesidad de contar con ellos. (Véase figura 7.8.)

Ahora bien, ¿hasta qué grado es responsabilidad del equipo de trabajo operar eficientemente y hasta qué grado ésta le corresponde al líder del grupo, llámese gerente, jefe o supervisor?

I. Identificación de problemas: ¿Hasta que grado existe evidencia de los siguientes problemas en su unidad de trabajo?

	Poca evidencia		Alguna evidencia		Alta evidencia
Descenso productivo o de los resultados de su unidad de trabajo	1	2	3	4	
Agravio o quejas internas	1	2	3	4	5
Conflictos u hostilidad entre los miembros	1	2	3	4	5
Confusión sobre las tareas o relaciones poco claras entre los integrantes	1	2	3	4	5
Metas confusas o poco compromisos con ella					5
Apatía o falta de interés	1	2	3	4	
Carencia de innovación, de deseos de asumir riesgos, de imaginación creativa o de iniciativa	1	2	3	4	5
Juntas de staff ineficaces					5
Problemas al trabajar con el jefe	1	2	3	4	
Comunicación deficiente. Los integrantes sienten temor de hablar, no se escuchan entre si o no hablan	1	2	3	4	5
Falta de confianza entre el jefe y los miembros o entre estos.					5
Las decisiones no son comprendidas o aceptadas	1	2	3	4	
El personal siente que el trabajo correcto no es reconocido ni recompensado					5
No se estimula al personal para lograr un mejor trabajo de equipo	1	2	3	4	
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Calificación: sume sus calificaciones de los 14 puntos. Si el total de puntos obtenidos oscila entre 14 y 28, existe poca evidencia de que su unidad necesita formar equipos.

Si la calificación se encuentra entre 29 y 42, existe alguna evidencia, pero no una presión inmediata, a menos que dos o tres aspectos muestren una puntuación notablemente elevada.

Si la calificación esta entre 43 y 56, se debe aplicar un programa de formación de equipo.

Si la calificación supera el máximo anterior, la formación de equipos debe ser un tema de alta prioridad para su unidad de trabajo.

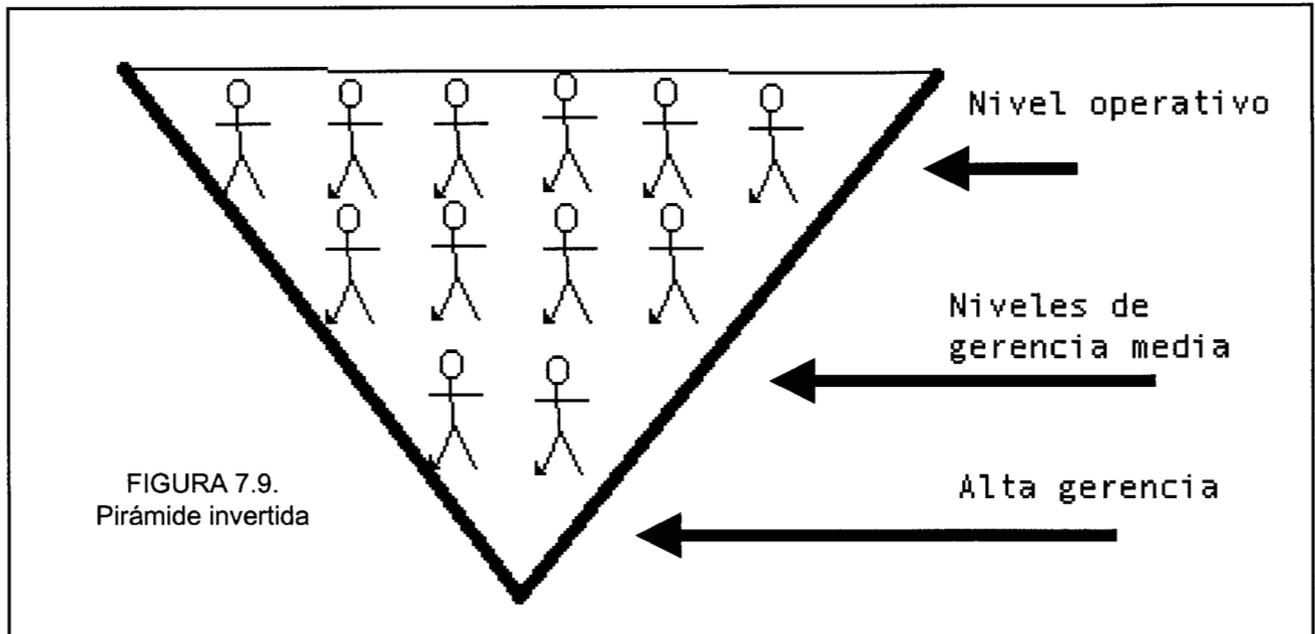
II. ¿Esta usted (o su jefe) preparado para iniciar un programa de formación de equipos? Considere en que grado se aplican a usted o a su departamento las siguientes preguntas:

	Bajo	Media	Alto
¿Se siente cómodo compartiendo el liderazgo organizacional con sus subordinados? ¿Prefiere trabajar en una atmósfera participativa?	2	3	4 5
¿Considera que es necesario un alto grado de interdependencia entre las funciones y los trabajadores para lograr sus metas?	2	3	4 5
¿El ambiente externo es alto y rápidamente variable y usted necesita el mejor esfuerzo de su staff para enfrentar estas condiciones?	2	3	4 5
¿Considera que necesita la contribución de su staff para planear los cambios importantes o desarrollar nuevas políticas y procedimientos operativos?	2	3	4 5
¿Considera que su personal necesita ser consultado como grupo, en forma continua, respecto de la meta, decisiones y problemas?	2	3	4 5
¿Los miembros de su equipo gerencial son (o pueden llegar a ser) compatibles entre si y capaces de crear un ambiente de cooperación?	2	3	4 5
¿Los miembros de su equipo se encuentran lo suficientemente próximos entre si para reunirse cuando es necesario?	2	3	4 5
¿Considera que necesita confiar en la habilidad y disponibilidad de sus subordinados para resolver problemas operativos críticos para satisfacer los intereses de la organización?	2	3	4 5
¿Considera que los canales de comunicación formal no son suficientes para intercambiar oportunamente información, puntos de vista y decisiones esenciales entre los miembros de su equipo?	2	3	4 5
¿Considera que la adaptación organizacional requiere el empleo de herramientas tales como la gerencia de proyectos, las fuerzas de tarea y/o grupos especiales para la solución de problemas para mejorar la estructura organizacional convencional?	2	3	4 5
¿Considera importante sacar a la luz y manejar asuntos críticos, aunque delicados, que existen en su equipo?			
¿Esta usted preparado para evaluar su propio rol y desempeño con su equipo?			
¿Considera que existen problemas operacionales o interpersonales que han permanecido sin resolver, lo cual necesita de la contribución de todos los miembros del equipo?	2	3	4 5
¿Necesita una oportunidad para reunirse con su personal, fijar las metas y desarrollar un compromiso con ellas?	2	3	4 5
	1 2	3	4 5

Calificación : si su calificación total se encuentra entre 50 y 70, es probable que usted pueda seguir adelante con el programa de formación de equipos.

Si su calificación oscila entre 35 y 49, debe hablar sobre la situación con sus equipos y otras personas, a fin de conocer que es necesario hacer para formar equipos.

Si su calificación se encuentra entre 14 y 34, es probable que usted no este preparado en este momento para iniciar la formación de equipos.



Se puede decir, citando a Fiedler, que el liderazgo es situacional, ya que depende del líder, de los seguidores y de la situación, o como afirman Hersey y Blanchard, también depende del grado de madurez del grupo. Sin embargo, es indudable que la responsabilidad de obtener resultados óptimos debe ser compartida entre líder y equipo de trabajo, según muestra el siguiente diagrama conocido como "**pirámide invertida**" (véase figura 7.9). Como se puede apreciar, el concepto tradicional de la pirámide clásica en la que se representaban los diferentes niveles jerárquicos de la organización, ha cambiado debido a que el líder de la empresa debe ser el "soporte" o cimiento que le permita lograr sus objetivos.

Ello no quiere decir que toda la responsabilidad sea del líder, pero él debe ser el promotor y guía de su grupo de trabajo. Es más, existen algunos métodos para determinar las tareas más importantes que debe realizar el líder-supervisor, a saber:

Proporciona a sus seguidores los satisfactores que cubren sus necesidades de logro, competencia, poder o afiliación.

Marca el derrotero que deben seguir sus colaboradores.

Elimina los obstáculos de la ruta a seguir por parte de sus colaboradores para el cumplimiento de las metas.

Ello no implica que el líder deba hacer el trabajo que corresponde a sus colaboradores, sino que debe orientarlos para lograr un mejor desempeño, tal como lo expresa aquel principio clásico de la administración:

"La autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte".

UN ENFOQUE INNOVADOR: EQUIPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS (ETA)

Existen ciertos enfoques innovadores que sostienen que los equipos de trabajo pueden convertirse en equipos autodirigidos.

Los equipos de trabajo autodirigidos (ETA) tienen su antecedente inmediato en el concepto de círculos de calidad, de lo cual se hablará en otro capítulo dentro de la intervención conocida como "programas o sistemas socio técnicos". Estos equipos, además de analizar y proponer soluciones a los problemas, tienen autoadministración permanente, por lo cual conviene que no estén compuestos por más de 15 miembros para

facilitar su clara y abierta comunicación. Sois autónomos y se involucran y comprometen totalmente con la alta dirección para lograr un producto o brindar un servicio con mayor calidad.

Otra característica interesante radica en que los ETAs se orientan claramente hacia la obtención de un fin común. Asimismo, sus componentes adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad y disponen de habilidad para manejar su proceso socio afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza.

¿Qué beneficios pueden proporcionar los ETAs?

- Contar con personal altamente comprometido con la empresa. Responden con mayor eficacia a las expectativas financieras de los inversionistas.
- El líder, como profesional en la administración, cumple la importante misión de desarrollar a sus colaboradores.
- Cuando el ETA afirma su sentido de identidad, incrementa su productividad.
- El líder asume el rol de enlace entre la dirección y el ETA, lo cual implica la existencia de un claro nexo entre esos dos niveles que facilita obtener los resultados deseados.
- Se convierten en agentes de cambio organizacional.

En la ciudad de Monterrey, una empresa pionera en los ETA es HYLSA (Hojalata y Lámina Sociedad Anónima) la cual desde 1988 ha aplicado programas de círculos de calidad con excelentes resultados.

HYLSA, que cuenta con la división de aceros planos, de alambro y varilla y de aceros tubulares, ha logrado conformar círculos de calidad que han contribuido a mejorar métodos y sistemas de trabajo. Es importante mencionar que el director general de esa empresa, en un acto de reconocimiento a los mejores círculos de calidad de las tres divisiones dijo: "invitamos a todos los miembros del personal a participar en estos equipos de trabajo, a fin de mantener a HYLSA en el mercado y así poder nosotros seguir perteneciendo a HYLSA".

Sin embargo, ¿cómo saber si un grupo de trabajo está preparado para convertirse en ETA? Existen algunos parámetros que se mencionan en la figura 7.10.

También se han determinado los pasos necesarios para conformar un equipo de trabajo autodirigido. (Véase figura 7.11.)

<p>Nuestro gerente quiere que asumamos mas responsabilidad. Compartimos metas comunes. Estamos listos para aprender nuevas habilidades. Trabajamos bien como grupo. Simpatizamos entre nosotros. Nos comunicamos eficazmente en nuestro grupo. Nos comunicamos eficazmente con personas ajenas a nuestro grupo. Expresamos correctamente nuestras expectativas. Nuestra organización es creativa. No tememos trabajar duro. Creemos que es importante fijar metas. Tenemos determinación. Estamos dispuestos a negociar las soluciones de los problemas Nos damos las gracias entre nosotros al ayudarnos. Podemos identificar y solucionar rápidamente los problemas. Estamos dispuestos a hacer mas de lo que nos corresponde. Podemos solucionar una conducta desorganizadora. Tenemos un gerente de nivel superior que nos patrocina.</p>

FIGURA 7.10. Parametros para saber si un grupo esta preparado para convertirse en un ETA.

Paso necesarios para conformar un equipo de trabajo autodirigido (ETA)

Evaluar la situación:

- ¿Esta el grupo lo suficientemente maduro para un cambio?
- ¿Están dispuestos los miembros del grupo a recibir presiones?
- ¿Existe un ambiente de confianza?
- ¿Es necesario explicar las ventajas de este cambio?
- ¿Es necesario explicar las ventajas de este cambio?
- ¿Se recibiría apoyo de la alta dirección?

Elaborar un plan que incluya:

Propuesta escritas que explique la naturaleza y la necesidad del ETA:

- ¿Qué resultados se espera obtener?
- ¿Que beneficios obtendrá la empresa?

Elaborar un convenio que:

- Sea flexible.
- Determine la misión.
- Defina los roles.
- Defina los puntos de control.

Puesta en practica:

- Convenir con los integrantes.
- Aclarar el papel del patrocinador

Inspección periódica:

- Disposición para el cambio

FIGURA 7.11. Programa para conformar un equipo autodirigido.

RESUMEN

En este capítulo se inició el análisis de las intervenciones clásicas del D.O., definiéndose éstas como las herramientas de las cuales se vale esta disciplina para llevar a cabo un programa de cambio integral y planeado. Las intervenciones se pueden clasificar en:

- Intervenciones en procesos humanos.
- Intervenciones tecnoestructurales.
- Intervenciones en administración de recursos humanos.
- Intervenciones estratégicas y en el medio ambiente.

Según Roger Harrison, en su Principio de la profundidad de las intervenciones, no se debe intervenir con más profundidad de la necesaria. Además se debe considerar que existen unas intervenciones más profundas que otras pues algunas se aplican únicamente a nivel individual, otras a un nivel grupal, o bien abarcar a toda la organización.

Los grupos son una forma de intervención con la cual se realizaron los primeros intentos de profundizar en procesos de cambio a nivel personal.

La consultoría en procesos es un tipo de intervención que por definición ayuda al administrador a percibir y entender los procesos que se desarrollan en su medio organizacional, ejemplos de los cuales son la comunicación, los papeles y funciones de los miembros del grupo y el liderazgo y la autoridad, por mencionar sólo algunos de ellos.

Cuando se utiliza la herramienta conocida como "intervención de la tercera parte" el consultor ayuda a la organización a aclarar malos entendidos o problemas entre personas o grupos. Además, en ciertas circunstancias el consultor debe actuar como facilitador -o "tercera parte"- en el concierto de los demás involucrados directamente en una situación determinada.

La formación de equipos y su variante moderna, los equipos de trabajo autodirigidos (ETA), son intervenciones tradicionales en el ámbito del D.O. que pretende lograr la conformación de equipos de trabajo altamente eficaces.

INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS (segunda parte)

Jack Fleitman en su libro *Evaluación integral* cita varios indicadores que se pueden utilizar para analizar una organización, tales como:

$$\begin{aligned}\text{Ocupación real} &= \frac{\text{plantilla programada}}{\text{plantilla real}} \\ \text{Rotación de personal} &= \frac{\text{renuncias de personal}}{\text{total del personal}} \\ \text{Inasistencia (ausentismo)} &= \frac{\text{Inasistencia}}{\text{días hábiles}}\end{aligned}$$

Asimismo, se pueden recabar datos obtenidos mediante la aplicación de otras intervenciones, por ejemplo, de consultoría en procesos, grupos "T", cambio estructural (organizacional) y relaciones entre departamentos, etcétera.

ENCUESTAS DE RETROALIMENTACIÓN

Como ya dije, el ensayo de retroalimentación es principalmente una herramienta de diagnóstico que se puede complementar con otras intervenciones.

Nadler, en su texto *La retroalimentación y el desarrollo organizacional* enumera algunas preguntas típicas que deben incluirse dentro de una "encuesta de clima organizacional", una modalidad de las llamadas "encuestas o ensayos de retroalimentación". En un apéndice de su texto recomienda el empleo de los siguientes instrumentos:

- Entrevista de orientación.
- Cuestionario breve.
- Encuestas sobre eficacia del grupo.
- Formas de retroalimentación de la encuesta sobre eficacia del grupo.

¿Qué utilidad tienen cada uno de estos instrumentos?

La entrevista de orientación está diseñada para ser utilizada durante la recopilación preliminar de información sobre una empresa.

Se incluye una lista de las preguntas abiertas que pueden ser utilizadas para realizar una entrevista previa la cual puede durar entre 20 minutos y dos horas.

Se supone que antes de la entrevista, el consultor debe haber superado la etapa de "ruptura del hielo" y ha realizado presentaciones introductorias en las que se dio a conocer al personal.

Las preguntas que se plantean en este tipo de entrevista son de "sondeo" o bien de seguimiento, por lo cual el consultor no debe apegarse de manera rigurosa a ellas, ya que sólo son una guía a seguir.

Las preguntas que se pueden plantear deben tener relación con los siguientes aspectos:

- I. La persona y su trabajo.
- II. El trabajo en sí.
- III. Relación del empleado con diversos grupos.
- IV. Supervisión.
- V. Otorgamiento de recompensas.
- VI. Satisfacción en el trabajo.
- VII. Problemas y cambios para afrontarlos.
- VIII. Actividad sindical.

A continuación se presenta el modelo de un cuestionario mensual de retroalimentación de actitudes aplicado por el Instituto de Investigaciones Sociales de Universidad de Michigan

Como se puede apreciar en este cuestionario, a cada respuesta es pondera según la escala de Likert de 1 a 7, ya que cada alternativa tiene diferente evaluación. Las secciones que contiene el cuestionario deben estar relacionadas con declaraciones de la persona sobre su trabajo, su relación con los supervisores e información de carácter general.

La encuesta sobre eficacia del grupo, que también utiliza las escalas de Likert muestra la siguiente presentación tipo:

En general ¿en qué grado son seguras y predecibles las tareas de grupo?

Las tareas de grupo son muy importantes: nunca sabemos qué es lo que tendremos que hacer después

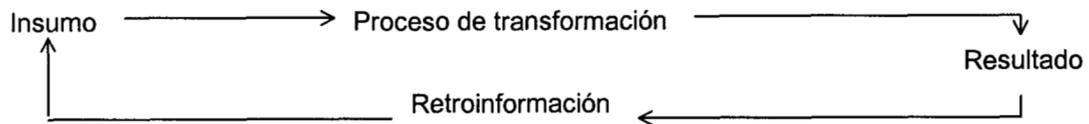
1 2 3 4 5 6 7

Las tareas de grupo son muy predecibles: siempre sabemos exactamente lo que tendremos que hacer después

Finalmente, la encuesta de retroalimentación sobre la eficacia del grupo sintetiza cada una de las respuestas obtenidas mediante la estimación de la media la desviación estándar y la media de todos los grupos que se hayan considerado.

Dentro de la teoría de sistemas, existe un modelo básico de retroalimentación de sistemas que utiliza los insumos, el proceso de transformación, los resultados; la retroalimentación.

A continuación lo representaré gráficamente:



Cada uno de estos elementos puede definirse de la siguiente manera:

Insumo: Información que se logra cuando se aplican encuestas o ensayos retroalimentación.

Proceso de transformación: información que se computa con fines de análisis.

Resultado: Información final que se obtiene después de calcular las encuestas retroalimentación.

Retroinformación: es un proceso de retroalimentación de información con propósito de lograr un cambio.

Ejemplo: En cierta empresa nunca se había realizado encuestas de retroalimentación que permitieran detectar el clima organizacional. En ella, sin causa aparente los empleados faltaban a su trabajo o llegaban tarde cada vez con mayor frecuencia.

Con la ayuda de un consultor se implantó el programa de retroinformación, sistema explicado anteriormente. La información obtenida permitió detectar débil flujo de retroalimentación hacia los empleados ya que pensaban que criticaban el sistema de producción de la empresa, ésta podía adoptar medidas represivas en su contra. Por ello, se manifestaban y se hacían notar mediante adopción de una actitud de apatía hacia el trabajo, llegando tardíamente a él ausentándose del mismo.

La retroalimentación que surge a raíz de la retroalimentación de la información detectada produce un cambio significativo en la actitud de la alta dirección hacia el personal, mediante la celebración de reuniones y la aplicación de encuestas sobre el clima organizacional con mayor frecuencia.

Asimismo, esta intervención ha cobrado cada vez mayor popularidad y se la utiliza como una herramienta de apoyo en diferentes empresas, principalmente del sector privado, como un medio para "sondear" la situación que prevalece en ellas.

conclusiones

Como ya se dijo, éste es un instrumento que sirve para evaluar las actitudes de los miembros de una organización, identificar las discrepancias entre sus percepciones y resolverlas.

Todos los integrantes de la organización pueden participar en este proceso, pero es de capital importancia la familia organizacional: el gerente de una unidad y los subordinados directamente bajo sus órdenes.

Por lo general, los miembros de la organización o departamento deben responder un cuestionario, en donde, además, se les pide sugerir preguntas o se les entrevista para averiguar cuáles son las cuestiones más importantes que afectan a la empresa.

En el cuestionario se les pide dar su opinión sobre una gran diversidad de temas; por ejemplo, los métodos que aplican para tomar decisiones; la eficacia de la comunicación; la coordinación entre unidades; la satisfacción en la empresa, el trabajo con los compañeros y sus supervisor inmediato, entre otros.

Los datos recabados mediante este cuestionario se tabulan junto con los datos relativos a la "familia" específica del individuo y a la organización, distribuyéndose luego entre los empleados, a partir de lo cual constituyen el punto de partida para descubrir problemas y esclarecer las cuestiones causantes de dificultades entre las personas.

FIGURA 8.1
Intervenciones de ensayo o encuestas de retroalimentación.

1. Los miembros de la organización, incluyendo aquellos de alta gerencia deben estar involucrados en la planeación preliminar, usualmente con asistencia de un consultor independiente externo.
2. Por lo general, el consultor externo analiza los datos encuestados, tabula resultados, sugiere enfoques para llevar a cabo el diagnóstico, capacita al personal y frecuentemente provee ayuda para analizar los datos.
3. Si la información se remite al ejecutivo principal, se debe llevar a cabo una reunión con los subordinados inmediatos, lo más pronto posible, para revisar e interpretar los datos.
4. El resultado de las encuestas se debe dar a conocer a los niveles inferiores. Los datos recabados constituyen el punto de partida para descubrir problemas y esclarecer las cuestiones que provocan conflictos entre el personal.
Se debe prestar especial atención a la importancia que tiene estimular el análisis y cerciorarse de que éste se centre en las cuestiones relacionadas con las respuestas obtenidas en el cuestionario, no en atacar a las personas.

En algunos casos un agente de cambio (consultor) asesora a los administradores sobre el significado de las respuestas e incluso indica pautas para dirigir a la familia organizacional durante el análisis grupal de los resultados.

Por último, el análisis grupal durante la retroalimentación por encuesta debe lograr que los participantes identifiquen las posibles implicaciones de los resultados del cuestionario.

¿Escuchan los participantes? ¿Generan nuevas ideas? ¿Es posible mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la distribución de los trabajos? Se espera que las respuestas a preguntas como éstas impulsen al grupo a realizar las acciones tendientes a resolver los problemas identificados.

REUNIONES DE CONFRONTACION

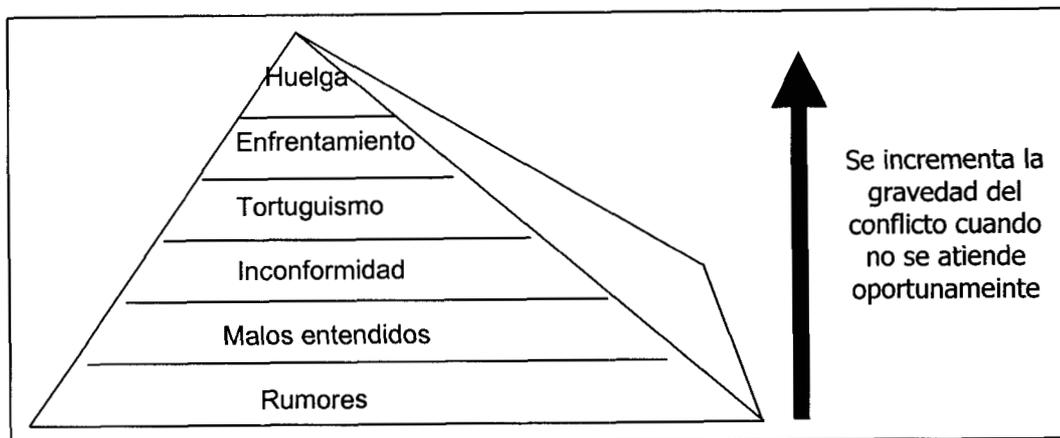
La reunión de confrontación es una Herramienta diseñada para movilizar los recursos de toda la organización con la finalidad de identificar problemas prioritarios así como "blancos" o "centros de huracán" que permitan detectar los mismos. Para que se lleve a cabo una reunión de confrontación debe existir un conflicto entre dos partes involucradas, el cual puede ser proactivo o reactivo.

El primero es aquel que genera resultados o consecuencias positivas para la organización, mientras que el conflicto reactivo la perjudica.

De hecho, al término conflicto siempre se lo relaciona con choque, enfrentamiento, discrepancia, desacuerdo, etcétera, como por ejemplo cuando la organización presenta "inexplicables" porcentajes de ausentismo, problemas intergrupales, malos entendidos, etcétera. En estos casos es conveniente "provocar" el conflicto para que se puedan "ventilar" las situaciones que lo provocaron y sus posibles soluciones.

Existe un concepto interesante llamado "pirámide de los conflictos" que representa lo importante que es para la organización solucionar oportunamente un conflicto.

FIGURA 8.2.
Pirámide de los conflictos



También el "efecto iceberg" explica esa situación:

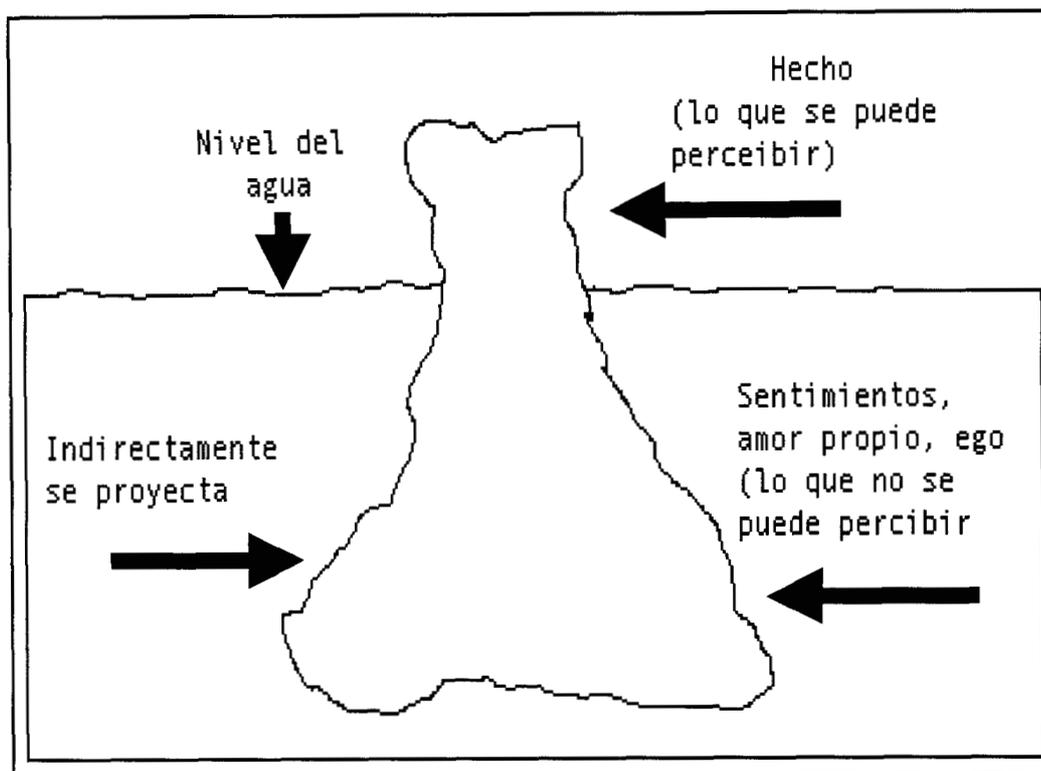


FIGURA 8.3. Efecto iceberg.

El "Titanic", considerado un trasatlántico que nunca se hundiría, en su primer viaje se incrustó contra una montaña de hielo a la cual los comandantes de la nave le atribuyeron menores proporciones de las que realmente tenía. ¿Qué había sucedido? La parte del iceberg que se podía ver era pequeña, pero la porción sumergida era inconmensurablemente mayor: ¡Eso es lo que sucede al aflorar un conflicto!

La parte visible del conflicto, que es la causa aparente del mismo, son hechos que pueden ser de pequeñas proporciones, pero aquello que "no se ve" y que es la causa real del problema, puede ser de enormes proporciones, ya que suele afectar los sentimientos, el ego, el amor propio, etcétera.

La intervención puede ser utilizada por única vez, pero por lo general se la emplea cuando la organización se encuentra en estado de tensión provocado por un "vacío" de comunicación entre la alta dirección y el resto de la organización, o cuando se sustituye a algún prominente administrador de la misma.

El modelo original sólo contempla involucrar al personal del área administrativa y profesional, aunque en la práctica también se involucra -y con éxito- a técnicos, personal de nivel medio y trabajadores de línea.

¿Cuáles han sido los resultados obtenidos?

Con frecuencia, las reuniones de confrontación son complementadas con otras intervenciones, tales como los ensayos o encuestas de retroalimentación, ya comentadas con anterioridad. Aunque ha sido difícil determinar resultados específicos Beckhard cita ejemplos de diferentes organizaciones tales como empresas manufactureras de productos alimenticios, empresas manufactureras de productos militares y hoteles de Estados Unidos que las han utilizado exitosamente.

Existen ocasiones en que es necesario "perdonar" a alguno de los protagonistas de la reunión de confrontación que permita el diálogo para encontrar una solución más efectiva. Sin embargo, ciertos prejuicios culturales obstaculizan ese otorgamiento, dado que se considera que es la otra persona quien debe concederlo, ya que cada uno piensa "por qué debo ser yo", "que sea el otro el que perdone", "no fue mi culpa", etcétera.

Sin embargo, existen pruebas fehacientes de que el perdón libera más a quien lo otorga, pues se desprende de la "pesada carga" que significa mantenerse en estado de alerta y a la defensiva debido a la situación que priva con la otra persona. Existen varias etapas para llegar a ese perdón que se puede conceder:

1. *Negación*: En esta fase no se admite la ofensa. Se quiere creer que no está pasando, que hay un error o una mala interpretación, pero que al fin y al cabo no ha sido nada. Sin embargo, a pesar de toda posible justificación racional, la herida aflora a través de las emociones, lo cual inhibe la apertura y el afecto hacia el ofensor e impide asumir una conducta positiva.
2. *Ira*: La falta cometida ya es evidente y la reacción es culpar al otro por los daños ocasionados. El ofendido está convencido de que el responsable de su sufrimiento rebosa de egoísmo y de falta de consideración y delicadeza, y que su ambición o su inconsciencia, su falta de humanidad o de madurez o de inteligencia, son la causa de todos los problemas.
3. *Regateo*: En esta etapa, se determinan las condiciones que deben ser satisfechas antes de otorgar el perdón. Es decir, se considera la posibilidad de perdonar, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones. Por ejemplo: "te perdono siempre y cuando sufras por lo que me hiciste ayer en la oficina o repares el daño cometido".
4. *Depresión*: En esta etapa, el ofendido da un giro y se culpa a sí mismo por admitir o permitir que una herida provocada por un recelo o un resentimiento lo destruya.
¡La ira se dirige ahora hacia el interior de sí mismo! Se culpa de haber permitido la ofensa, pues al mirar al pasado ve la oportunidad u oportunidades que desperdió y desearían no haberlo hecho. Por ejemplo, es común pensar "si me hubiera percatado de ello antes..." o "si yo no hubiera dicho tal cosa", o "si yo hubiera puesto un límite", etcétera.
Si esta etapa no se supera, se puede caer en un 'círculo vicioso de autodestrucción, de autoflagelaciones patógenas, es decir, que la lógica inconsciente indica que además de cometer un error contra sí mismo, ahora hay que pagar por ello.
5. *Aceptación*: Finalmente, en esta etapa el ofendido se dispone a crecer a partir de la herida. Ello se debe a que encuentra una posición emocional y mental más flexible para aceptar, aprender a vivir y convivir con la situación dolorosa y responder a ella de la manera más constructiva posible. Se decide a aprovechar el dolor para aprender algo a partir de él, para crecer y desarrollar alguna potencialidad que había estado "dormida", como podría ser la humildad generada por la conciencia de nuestra fragilidad o la forma futura de enfrentar situaciones de manera más consciente y responsable. Al llegar a esta etapa se alcanza una verdadera liberación interna.

FIGURA 8.4.
Aspectos importantes de las reuniones de confrontación

La intervención puede ser utilizada por única vez, pero es particularmente usual utilizarla cuando la organización se encuentra en un estado de tensión, cuando existe un vacío de comunicación o de entendimiento entre la alta dirección y el resto de la organización o cuando se sustituye a algún importante miembro de la alta dirección.

¿Cuáles han sido los resultados obtenidos?

Las reuniones de confrontación son frecuentemente complementadas con otras intervenciones, tales como los ensayos de retroalimentación.

La reunión de confrontación es una herramienta útil para emplearse en las organizaciones, cuando estas tienen problemas de bajo rendimiento.

Etapas del perdón.

Negación.
Ira.
Regateo.
Depresión.
Aceptación.

En resumen, la reunión de confrontación es una herramienta útil para emplear en organizaciones que padecen problemas de bajo rendimiento.

Aun así, esta intervención requiere de una investigación más profunda para estar verdaderamente seguros de su eficacia. Puede generar resultados positivos si el consultor es hábil y si realmente los protagonistas de ella tienen el firme deseo de solucionar los problemas o malas interpretaciones existentes.

Sin embargo, se debe satisfacer algunos requisitos importantes para que una reunión de confrontación sea realmente productiva, a saber:

- *Nivel óptimo de tensión entre los protagonistas de la reunión.*
- *Equilibrio entre los poderes situacionales de los protagonistas. Esto es, que en la reunión se deben ignorar las jerarquías y dialogar todos en un mismo nivel. Para aceptar esta situación se requiere gran madurez de los protagonistas.*
- *Motivación positiva general, es decir, que los protagonistas de la reunión deben adoptar una actitud de ganar-ganar en la cual se enfoque al conflicto desde un punto de vista proactivo.*

El consultor debe considerar estos requisitos y manejarlos hábilmente para lograr óptimos resultados.

RELACIONES INTERGRUPO

En ocasiones es necesario ayudar a dos o más grupos o departamentos a resolver conflictos que tienden a romper el equilibrio del sistema.

El conflicto intergrupar no es necesariamente bueno o malo en sí mismo. En algunos casos, el conflicto entre departamentos es necesario y productivo, sobre todo, en aquellas organizaciones donde existe poca interdependencia entre los departamentos. En estos casos, el conflicto o competencia entre departamentos puede generar altos niveles de productividad.

Sin embargo, en otras organizaciones, especialmente aquellas con una alta interdependencia, el conflicto puede ser severamente disfuncional.

Una estrategia eficaz, sugerida por Blake y sus asociados, implica cambiar las percepciones mutuas, usualmente distorsionadas, existentes entre los grupos.

Por su parte, Beckhard solicita a cada uno de los grupos que desarrolle una lista de qué irrita o exaspera a cada uno de ellos con respecto al otro y que trate de adivinar qué es lo que el otro grupo piensa de él.

En el siguiente gráfico de continuo, el cual oscila del 1 al 7, se explicarán las diferentes estrategias existentes para resolver conflictos entre grupos, desde soluciones del comportamiento hasta la solución o cambio actitudinal.

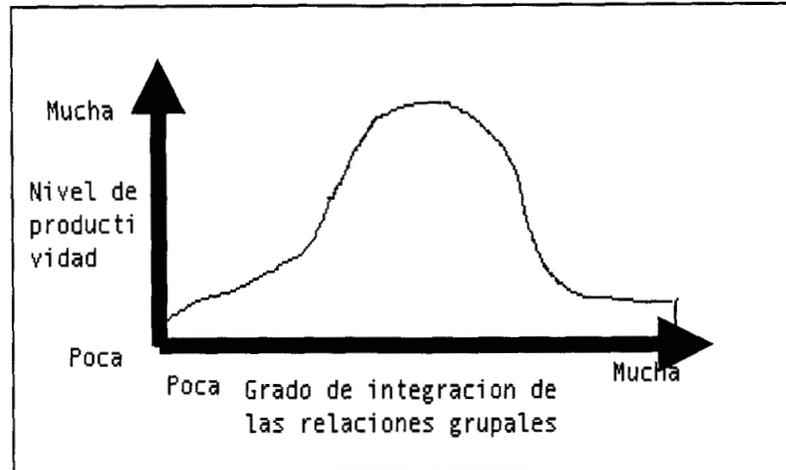
1 2 3 4 5 6 7

1. Separación física de los grupos, lo cual reduce el conflicto al disminuir la posibilidad de interacción.
2. Se permite la interacción aunque los objetivos ya se encuentran prefijados, así como las reglas para la toma de decisiones.
3. Mantenerlos separados pero emplear la participación de personas relacionadas con ambos grupos para facilitar la identificación y comprensión de problemas comunes.
4. Realizar negociaciones directas entre los representantes de cada grupo, sobre todo entre aquellos que adoptan una posición "neutral" ante el conflicto pero que aprecian los valores del grupo.
5. Realizar negociaciones directas entre los representantes de cada grupo sin la intervención de terceras partes.
6. Intercambiar temporalmente los integrantes de los grupos para que entiendan los patrones de comportamiento y conozcan las actividades del otro grupo para que luego informen al suyo sobre ello.
7. Se requiere intensa interacción entre los grupos en conflicto cuando cada uno de ellos ha perdido el deseo de cooperar. Por ello, es necesario que comprendan que es más costoso continuar luchando sin tratar de comprender las causas que motivan el comportamiento de otro grupo.

En cuanto a los resultados de su aplicación, Blake ha reportado una notable mejoría de las relaciones entre los grupos y con la administración. Por su parte, Bennis sólo informa de mejoras de las relaciones entre los grupos. Golembiewski y Blumberg utilizaron con modificaciones la estrategia de Blake, no sólo para cambiar las percepciones entre las unidades de la organización sino también entre los integrantes de la división de mercadotecnia de una gran empresa de Estados Unidos. Para ello, aplicaron un cuestionario de actitudes antes de aplicar la intervención.

En conclusión, la tecnología para mejorar las relaciones intergrupo es relativamente nueva. Sus resultados podrían estar correlacionados con la funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto, lo cual depende de las circunstancias que en ese momento prevalezcan y que el consultor debe ponderar.

FIGURA 8.5.
Resultados de
excesivas
reuniones
intergrupo



La funcionalidad o disfuncionalidad del conflicto se refiere a lo proactivo o reactivo que sea éste para la organización.

Sin embargo, es indudable que en la actualidad es necesaria la toma de decisiones grupal, ya sea por medio de comités, equipos, comisiones, etcétera, debido a que, con frecuencia, los administradores deben enfrentarse a situaciones en las cuales deben buscar enriquecer una decisión mediante el consenso de otros grupos. Esto es particularmente cierto cuando se presentan situaciones no programadas, de contingencia o situacionalidad impredecible, cuando existen proyectos de investigación, etcétera. Por ello, el consultor debe ser muy hábil al combinar con la alta dirección acciones que impidan a los grupos caer en la ineficacia al dedicar demasiado tiempo a reuniones que generan las condiciones para que la organización "contraiga conjuntivitis aguda", en la cual las juntas se tornan en la actividad fundamental del ejecutivo.

En la figura 8.5 se presenta lo que sucede cuando las reuniones intergrupos se llevan a un extremo altamente improductivo.

ENFOQUE NORMATIVO

A diferencia de los teóricos de la contingencia, los teóricos normativos sostienen que existe un modo mejor para lograr el cambio y mantener su dirección. Los principales exponentes de la teoría normativa son Likert y Blake y Mouton.

A) Perfiles de Likert (sistema 4 de Likert)

Rensis Likert categoriza las organizaciones en 4 tipos diferentes de estilos de liderazgo, a saber:

Sistema 1. Administración autocrática, imperativa, explotadora.

Sistema 2. Autocracia benevolente, incluso imperativa, pero no explotadora.

Sistema 3. Administración consultiva (consulta a los empleados con respecto a problemas y decisiones, pero es ella quien toma las decisiones).

Sistema 4. Administración participativa (las decisiones de políticas clave se toman en grupo, por consenso).

El enfoque de Likert del D.O. se puede medir y representar gráficamente. Para comenzar debe aplicarse un cuestionario llamado "perfil de las características organizacionales", que comprende seis importantes aspectos:

- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Decisiones.
- Metas.
- Control.

Su versión más reciente conocida como "estudio de organizaciones", requiere que los miembros de éstas contesten preguntas sobre cada uno de estos temas poniendo una letra A en uno de los 20 puntos de una escala que mejor represente su opinión actual y una P (de *previous*, -anterior), en el punto que expresaba su opinión previa, es decir, lo que pensaban de la organización uno o dos años atrás.

En ciertas ocasiones el consultor pide a los miembros de la organización que empleen una 1 en lugar de una P, para indicar lo que considerarían ideal para cada una de las preguntas, es común que los perfiles organizacionales queden dentro de los sistemas 2 o 3, pero si se utiliza la respuesta ideal, por lo general el perfil quedará a la derecha del perfil actual, se aproximará al sistema 4 o se situará en él. En estos casos, se establece el sentido del cambio: hacia el sistema 4.

Cuando alguien afirma que existe un modo mejor, en este caso los administradores del sistema 4, a menudo hay otros que piden pruebas de ello.

Likert sostiene que cualesquiera que sea la contingencia, el sistema 4 es el mejor, lo cual respalda con investigaciones propias y de terceros.

Un ejemplo digno de mencionarse es el estudio longitudinal del cambio, quizá el más sistemático de la gerencia del sistema 4, llevado a cabo en la Harwood-Weldon Company, fabricante de ropa de dormir. En esta empresa se modificaron todas las dimensiones del perfil de Likert, así como el flujo de trabajo y la estructura organizacional. La permanencia de estos cambios fue confirmada por un estudio posterior realizado por Seashore y Bowers. También se utilizó un enfoque de sistema 4 como meta para el cambio en una planta armadora de la General Motors (Dowling, 1975).

Como resultado de estas labores de cambio hacia un sistema 4, se lograron importantes mejoras en diversos índices, incluso en los de eficacia de la operación, costos y quejas.

En resumen, el enfoque de Likert para el diagnóstico organizacional; es estructurado y direccional. Es estructurado porque emplea el cuestionario "perfil de características organizacionales" y versiones posteriores del mismo. (Taylor y Bowers, 1972). Asimismo, es direccional porque los datos que se captan se comparan con el sistema 4.

El método de encuesta de retroalimentación se utiliza como principal intervención, es decir, los datos que arroja el cuestionario (encuesta) se presentan de nueva cuenta a los miembros de la organización en forma de conjunto. Para emplear el enfoque de Likert, el consultor debe sentirse a gusto con el uso del cuestionario como herramienta principal para la captación de datos y con la administración del sistema 4 como meta para el cambio. Aunque la constitución de una administración participativa quizá sea una meta adecuada de cambio para muchos consultores y clientes, acaso no lo sea tanto el diagnóstico relativamente limitado que se obtiene basándose sólo en las características del perfil.

En la figura 8.5 se incluye una encuesta "tipo" utilizada al aplicar esta herramienta así como su interpretación gráfica.

B) Método GRID de Blake y Mouton para el desarrollo organizacional

Otro enfoque normativo del D.O. se basa en el modelo gerencial GRID.

Al igual que el enfoque del sistema 4 de Likert, el método GRID o de "cuadrícula" o "parrilla" es estructurado e implica un alto grado de conjuntación.

Blake y Mouton sostienen que existe un mejor método para dirigir una organización, al cual denominan 9.9, basado también en una administración de estilo participativo. Estos autores también se apoyan en cuestionarios, pero el GRID va mucho más allá de un diagnóstico basado en ellos, ya que parte de un diagnóstico general.

Sistemas		1	2	3	4
Area	Situaciones				
Liderazgo	¿Cuánta confianza se muestra en el equipo de trabajo?	Ninguna	Condescendiente	Sustancial	Completa
	¿Cuánta libertad siente el equipo de trabajo para hablar con sus superiores acerca de sus tareas?	No del todo	Mas o menos (relativo)	Mas libre	Completamente libre
Motivación	¿En que nivel jerárquico de la empresa se percibe la responsabilidad para motivar el cumplimiento de las metas?	Primordialmente en el 1er. Nivel (alta dirección)	Alta dirección y nivel medio	Casi en toda la organización	En todos los niveles
Comunicación	¿Cuál es la dirección del flujo de información?	De abajo hacia arriba (niveles)	Primordialmente en los niveles operativos	Abajo y arriba	Hacia todos los niveles horizontales y verticales
Toma de decisiones	¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional empleado en la toma de decisiones?	Alta dirección	Alta dirección y nivel medio	Casi en toda la organización	En toda la organización
	-----Real	___ Ideal			

FIGURA 8.6. Representación esquemática del Sistema "4" Likert.

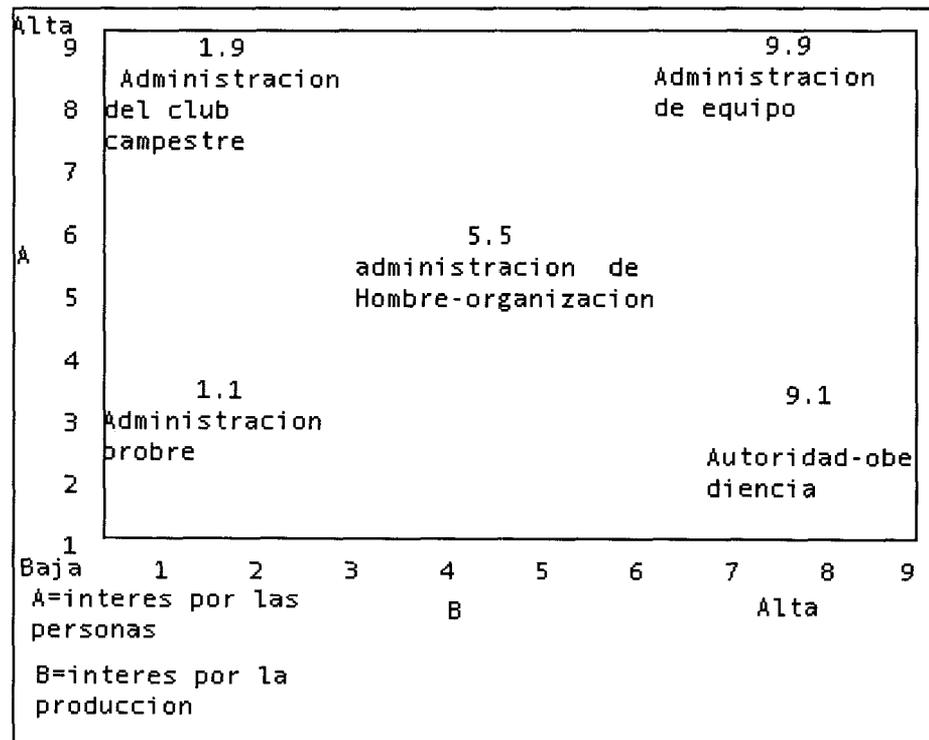


FIGURA 8.7. Representación gráfica del modelo de GRID administrativo o "parrilla administrativa" de Blake y Mouton.

En un estudio cultural cruzado sobre las barreras más comunes que, según los administradores, obstaculizan la eficacia de los negocios y la excelencia de las compañías, Blake y Mouton determinaron que la comunicación deficiente figuraba en primer lugar de una lista de 10 barreras, seguida por la falta de planeación.

Los administradores escogieron estas dos barreras con mucha mayor frecuencia que las otras 8. El 74% indicó la comunicación deficiente y el 62% mencionó la planeación; por el contrario, la moral y la coordinación, barreras que les siguieron con mayor frecuencia, fueron señaladas por menos del 50% de los entrevistados.

Para otorgarle operatividad al modelo, Blake y Mouton escogieron escalas de 9 puntos para describir y calificar el grado de interés de los administradores por la producción y las personas. El número 1 representa un interés mínimo, mientras que el 9 indica un gran interés. Aunque hay 81 combinaciones posibles, Blake y Mouton, en forma realista, decidieron considerar sólo las 4 posiciones extremas representadas por las cuatro esquinas de la cuadrícula y el estilo intermedio -posición 5,5- del centro de la misma. A continuación se representa el modelo de **GRID** administrativo y sus cuatro esquinas principales y se explican las características de cada una (véase figura 8.7).

- 1,1. Administración pobre: La dedicación de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario sólo le alcanza para mantenerse en la organización.
- 9,1. Autoridad-obediencia: La eficiencia de las operaciones es resultado de disponer de las condiciones de trabajo, de modo que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.
- 1,9. Administración del club campestre: La cuidadosa atención a la necesidad de contar con relaciones satisfactorias con el personal genera un ambiente y un ritmo de trabajo placenteros y amistosos.
- 9,9. Administración de equipo: La realización del trabajo es un compromiso de todo el personal, la interdependencia debida a "que algo común está en juego" en los objetivos de la organización, origina relaciones de confianza y respeto.
- 5,5. Administración de hombre-organización: La marcha adecuada de la organización se debe al equilibrio entre la necesidad de que se realice el trabajo y la moral de los empleados.

A continuación se explican las seis fases del desarrollo organizacional GRID.

Fase 1

El programa comienza con un seminario de una semana, en el que los participantes evalúan su estilo actual y aprenden los comportamientos relacionados con el estilo 9,9. También reciben retroinformación acerca de sus estilos, aportada por sus compañeros de grupo.

Fase 2

Se desarrolla trabajo en equipo, de nuevo se procede a una evaluación para identificar las normas y las características de trabajo de los equipos administrativos de la organización, empezando por el equipo de más alta autoridad para luego recorrer en forma descendente a todos los empleados.

Fase 3

En esta etapa se presta especial atención al desarrollo intergrupar. El objetivo de esta fase es reducir las pautas ganador-perdedor entre los grupos de la organización.

Fase 4

Es el desarrollo de un modelo estratégico ideal para la organización. (Planeación estratégica corporativa). Comienza con el desarrollo de una organización estratégica ideal, por lo general constituida por el equipo administrativo cupular.

Fase 5

En esta etapa se pone en práctica el modelo estratégico ideal, que consiste en avanzar hacia el modelo ideal de modo evolutivo y cuidadoso, al mismo tiempo que la organización mantiene su funcionamiento anterior. Así, la organización comienza a operar cada vez más de acuerdo con los procedimientos y políticas del modelo ideal.

Fase 6

Etapa de crítica sistemática, en la cual se evalúa la labor del cambio efectuado y se identifican los llamados "factores rémora". Barreras específicas que es necesario eliminar.

RESUMEN

En este capítulo se analizaron las siguientes intervenciones:

- Ensayos y encuestas de retroalimentación.
- Reuniones de confrontación.
- Relaciones intergrupos.
- Enfoques normativos.

Los ensayos o encuestas de retroalimentación son una intervención comúnmente utilizada para detectar cómo perciben a la organización los grupos que la integran, con la finalidad de sondear cuál es el "pulso" de la empresa en un momento determinado. Es común que las encuestas arrojen información importante para poder diagnosticar la situación real de las organizaciones para decidir qué tipo de intervenciones se deben emplear para lograr el cambio planeado.

Nadler presenta en el apéndice B de *La retroalimentación y el desarrollo organizacional* algunos ejemplos de encuestas que pueden beneficiar al "clima organizacional" de la empresa.

Las reuniones de confrontación ayudan a deslindar cara a cara situaciones "anómalas" que se presentan en la empresa. El consultor dirige la reunión con la finalidad de canalizarla hacia un enfoque proactivo, esto es, aquel que reditúa resultados positivos a la organización. Con relación a este tema, se explicaron las etapas del perdón que en ocasiones tiene que conceder alguno de los protagonistas de estas reuniones, a saber:

- Negación.
- Ira.
- Regateo.
- Depresión.
- Aceptación.

La intervención intergrupos es una herramienta que comúnmente se utiliza en caso de que la interrelación entre grupos sea muy baja o nula.

Las relaciones intergrupos son necesarias cuando la organización no obtiene los resultados deseados. En una gráfica "de continuo" se representaron las diversas etapas que pueden aplicarse hasta llegar a una total interrelación entre los grupos.

Por otra parte, los enfoques normativos se pueden relacionar con dos aportaciones importantes:

1. El sistema 4 de Likert, llamado así porque puede detectar 4 estilos de liderazgo que el supervisor o administrador pueden utilizar para que sus equipos de trabajo logren los resultados deseados; estos cuatro estilos son:
 - Autocrático-explotador.
 - Autocrático benevolente.
 - Consultivo.
 - Participativo.

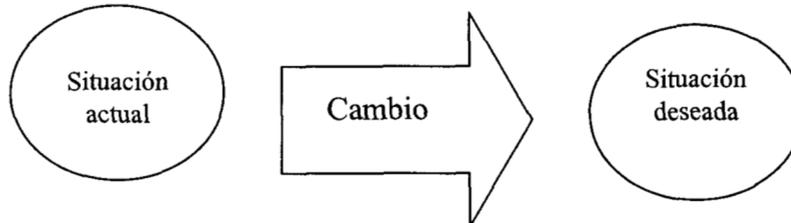
Sin embargo, el estilo que adopte el supervisor o administrador dependen de la situación en la que se encuentre con respecto al grupo que coordina.

2. El GRID administrativo de Blake y Mouton llamado así porque se puede representar mediante un esquema que simula una parrilla. Según Blake y Mouton existen 2 posibles enfoques que puede adoptar el administrador: enfoque en la tarea, la producción, metas, o bien enfoque en las personas, las relaciones humanas, etcétera, se pueden lograr 81 combinaciones entre estos enfoques, aunque sólo se detectan 5 grandes estilos:
 - Administración pobre.
 - Administración de club campestre.
 - Administración ideal.
 - Administración explotadora.
 - Administración de equilibrio ó 5,5.

CONCEPTO DE CAMBIO

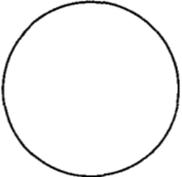
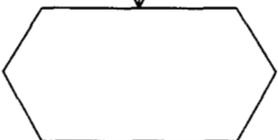
¿QUÉ ES EL CAMBIO?

Es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.



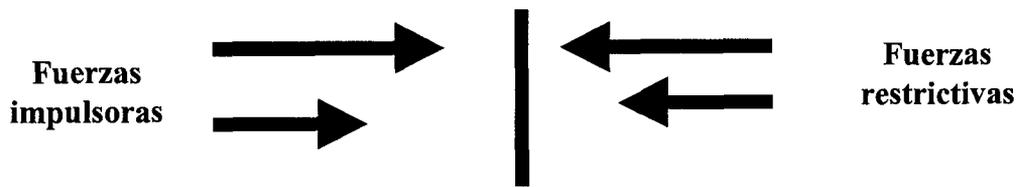
¿CÓMO SE LLEVA A CABO UN CAMBIO?

Existen tres etapas esenciales y secuenciales que facilitan el proceso de cambio de los sistemas:

Etapas	Sensación	Necesidad
a) Descongelamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Desequilibrio • Insatisfacción • Toma de conciencia de la situación • Procedimientos, hábitos, costumbre, actitudes que obstaculizan la adaptación • Ansiedad • Dudas del propio modo de conducirse 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las estructuras sujetas a cambio • Satisfacer nuevas necesidades • Equilibrio • Lograr la situación deseada
b) Movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Desequilibrio • Inestructura • Inestabilidad • Inseguridad • Incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> • Voltear la mirada al entorno • Generar información • Buscar alternativas • Seleccionar alternativas • Abandonar viejas estructuras o esquemas • Adoptar nuevos esquemas y estructuras
c) Recongelamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado homeostático • Claridad de la situación • Equilibrio • Mayor adaptabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar nuevos esquemas • Establecer contacto genuino con la opción elegida • Considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas • Duración del cambio

¿QUÉ ES LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrear consigo modificaciones. Por tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.



La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar como tal, para así adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten el cambio.

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presente.

¿CÓMO SE MANIFIESTA LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

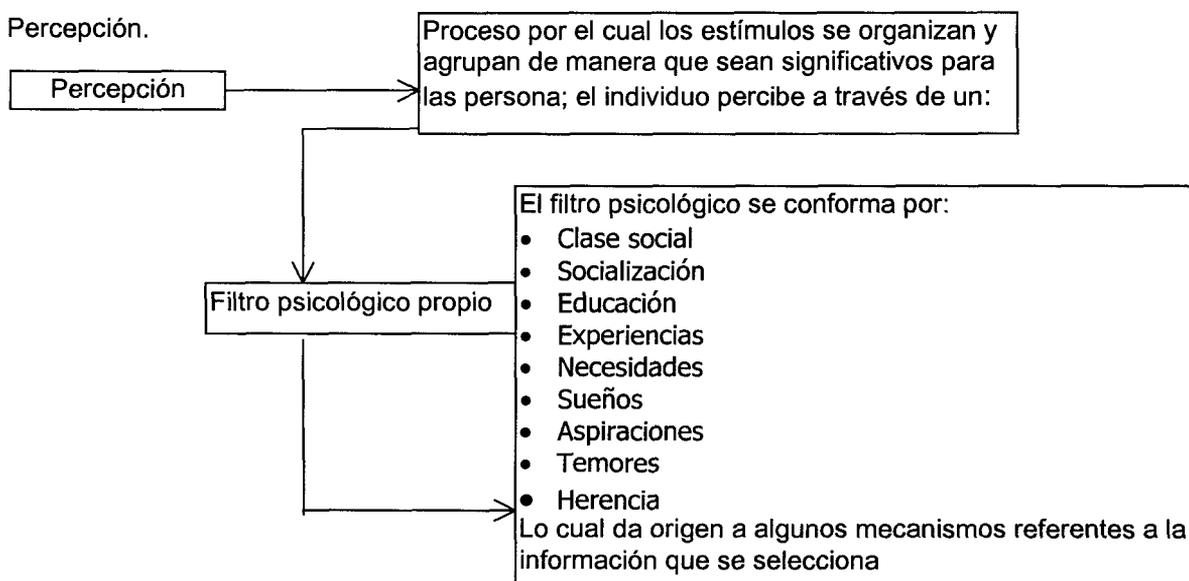
Existen muchas maneras de expresar la resistencia al cambio y no precisamente de manera hostil, sino también en forma indirecta. Entre las más comunes se encuentran las siguientes:

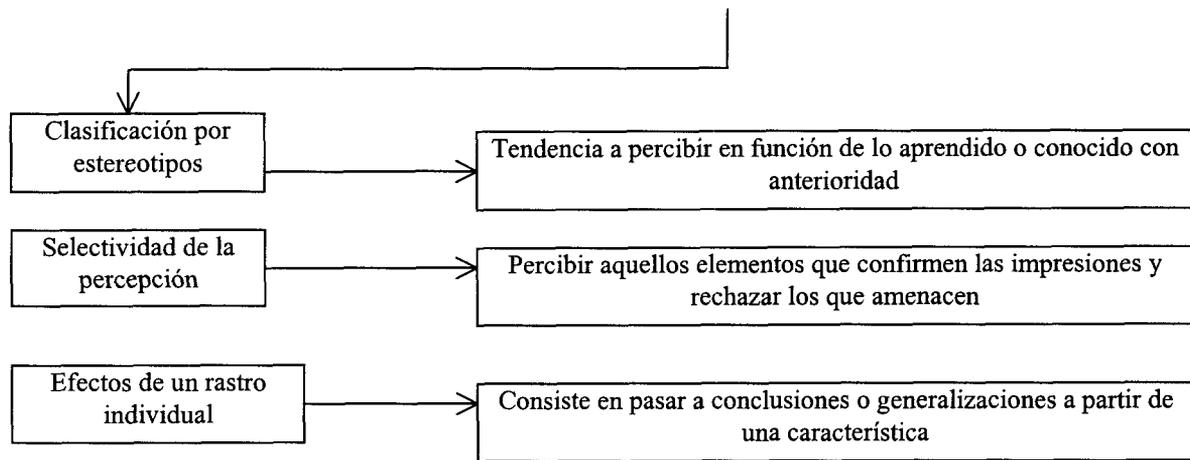
- Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto de cambio.
- Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.
- Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
- Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio.
- Fingir indiferencia hacia el proyecto.
- Estudiar el proyecto cuando se disponga de más tiempo.
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Evocar las enojosas consecuencias que acarreará el cambio.
- Abstenerse de cooperar en el proceso.
- Adoptar un comportamiento legalista, totalmente apegado a procedimientos establecidos.
- Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- Expresar un "yo te aviso".
- Convertir el proyecto de cambio en chivo expiatorio de todos los contratiempos que sufre el sistema.
- Sobrestimar la actual situación

¿POR QUÉ SE RESISTE EL INDIVIDUO AL CAMBIO?

Existen algunas variables psicológicas que influyen en la conducta de un individuo frente al cambio:

a) Percepción.





- b) Los hábitos. Éstos constituyen un obstáculo por el grado de arraigo que los caracteriza y porque resultan una medida de economía, ya que al aplicarlos nos evitamos reflexionar en cada situación, de tal forma que un cambio de hábito implica mayor inversión de energía, o sea, llevar a cabo un esfuerzo adicional.
- c) Miedo a lo desconocido. El mañana no está aquí, por lo tanto resulta un misterio, una fantasía; de tal modo que muchas personas prefieren no enfrentar el riesgo de encontrar sorpresas, sean éstas buenas o malas, por lo que se inclinan a permanecer en el lugar en donde están hoy.
- d) Apego a lo conocido. "Más vale malo por conocido que bueno por conocer." Una vez vivenciado el éxito que se obtiene con determinada acción, se convierte en hábito y se instala dentro de los modelos típicos de comportamiento.
- e) Tendencia a conservar la estabilidad. Existe una gran tendencia a mantener un ambiente predecible, estructurado y seguro, aunque no podemos negar la necesidad de explorar y arriesgar; sin embargo, se puede afirmar que entre más se aferre el individuo a sus modelos de comportamiento más se resistirá al cambio.
- f) Apego a lo elaborado por el individuo mismo. Cuando un sujeto es el autor de determinada situación, el cambio se convierte en un desprestigio y poca valoración a su esfuerzo.

¿POR QUÉ EXISTE RESISTENCIA AL CAMBIO A NIVEL SOCIAL?

Existen dos razones principales:

- a) La conformidad con las normas. Las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo por lo tanto, en el momento en que es necesario llevar a cabo un cambio que se contrapone o alterna las normas del grupo, lo más probable es que encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.
- b) Cultura en la organización. La cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos; por tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización, se alteran algunos elementos de su cultura, siendo aquí donde surge la resistencia al cambio. Aún más, entre más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

¿CÓMO DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

Para manejar la resistencia al cambio, es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas.

Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

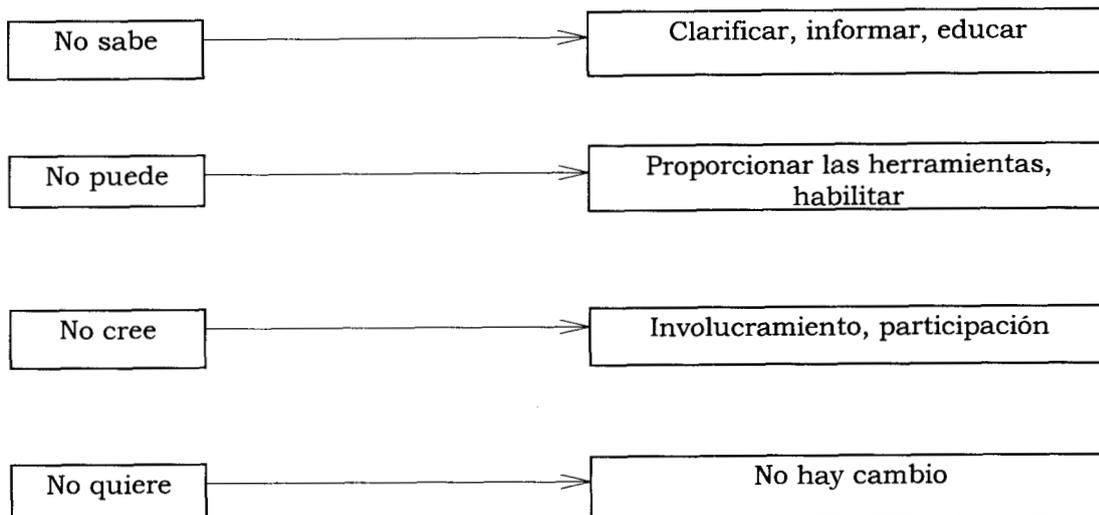
- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
- Reducir incertidumbre e inseguridad.
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad.
- No combatir la resistencia, es sólo un síntoma... hay que buscar la raíz.
- No imponer el cambio.

- Hacer un cambio participativo.
- Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- Planear problemas, no soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente, aun cuando sean pequeños.
- Crear un compromiso común.
- Plantear el costo - beneficio del cambio.

Qué hacer si un individuo u organización se resiste al cambio porque:

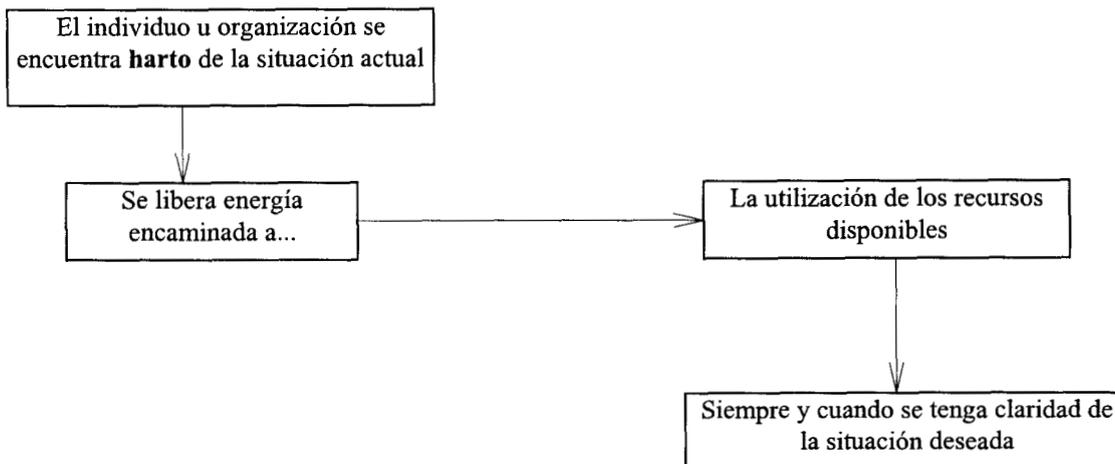
Resistencia

Acción correctiva



¿QUÉ CONDICIONES FAVORECEN EL CAMBIO?

Existen varios factores que pueden apoyar la iniciativa de cambio de un individuo u organización, los cuales se muestran en el siguiente esquema:



Es decir, cuando el sistema se encuentra en una situación que le provoca malestar, experimenta sensaciones desagradables que en un momento dado saturan su nivel de tolerancia. Esto lo lleva a sentir un fuerte deseo de cambio para evitar la situación actual, liberando así energía que se encamina a utilizar los recursos que son factibles de satisfacer la necesidad y alcanzar la situación deseada, que de antemano se tiene clara.

¿QUÉ ES EL CAMBIO PLANEADO?

El cambio planeado esta constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total.

En otras palabras, el sistema experimenta cierto desequilibrio, ya que los modelos de comportamiento hasta el momento adoptados no satisfacen sus deseos o necesidades. Por tanto, en aras de un estado homeoestático, dentro del sistema se lleva a cabo un análisis profundo de la situación que permita identificar los aspectos insatisfactorios y determinar, al mismo tiempo, el punto ideal al que se quiere llegar (utilizamos la palabra ideal, no como un estado utópico, sino como un estado no existente hasta el momento). Así pues, resulta más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final y deseado, de tal forma que este último sea más factible de alcanzar.

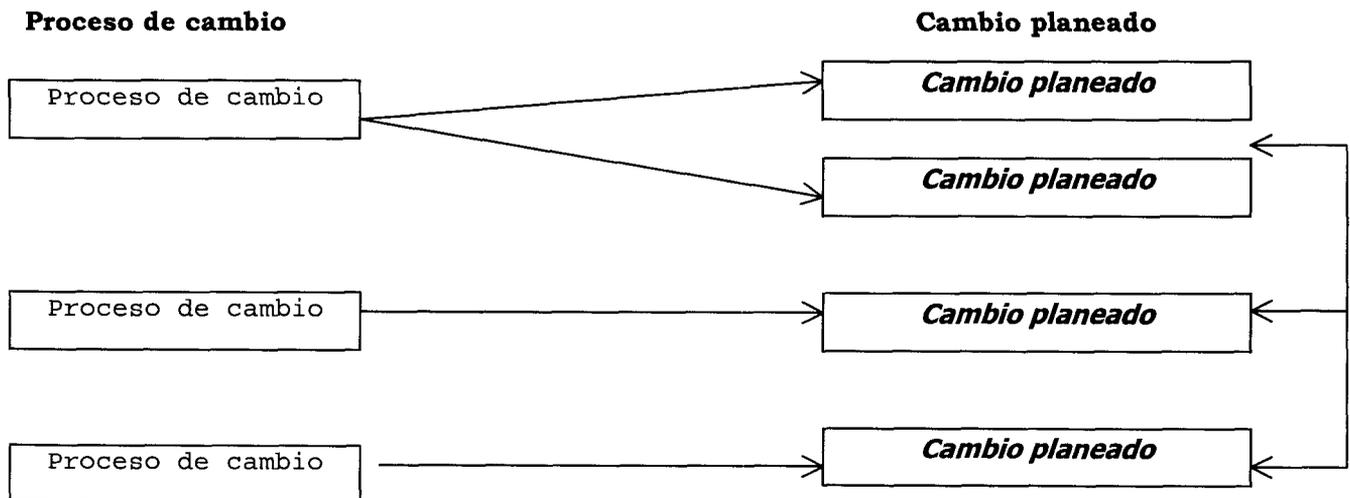
¿POR QUÉ LA NECESIDAD DE PLANIFICAR UN CAMBIO?

En general, existe una serie de razones que exigen la planificación del cambio:

- Cuando existen cambios rápidos y radicales del entorno.
- Para lograr que los efectos del cambio perduren.
- Para obtener un cambio participativo.
- Para aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.
- Para aplicar las herramientas adecuadas a la organización.
- Para establecer las metas deseadas.
- Para poder predecir los efectos del cambio.
- Para determinar las posibles unidades de cambio.
- Para manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
- Para alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras, etcétera.

¿CÓMO PODEMOS RELACIONAR EL PROCESO DE CAMBIO CON EL PROCEDIMIENTO DEL CAMBIO PLANEADO?

Para establecer la relación se ha diseñado el siguiente esquema:



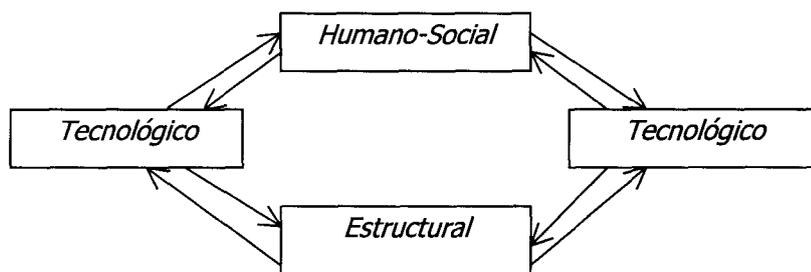
¿POR QUÉ ES NECESARIO DISTINGUIR ENTRE LA NECESIDAD DE CAMBIO DEL CLIENTE Y LA DEL CONSULTOR?

Es indispensable que el consultor tenga un alto grado de conocimiento de sí mismo, de sus necesidades y miedos, comprendiendo la propia motivación de llevar a cabo un cambio, de tal modo que esa conciencia de sí mismo le permita discernir entre el medio externo y su propio yo. De ser así le será fácil clarificar su propio papel dentro de una intervención, especificado sus potencialidades y limitaciones, su situación y aptitudes; tendrá habilidad para determinar las posibles unidades de cambio, es decir, lo que parece necesitarse y lo que es factible de realización, en función de la insatisfacción y posibilidades de la organización y no de su propia persona. Cuando un consultor intenta que otros hagan lo que él cree que deben hacer, las personas oponen resistencia, señalan que no han comprendido, inventan razones por las cuales la solución sugerida no funcionará, etc., o bien, con base en un voto de confianza por parte de la organización hacia el consultor, el sistema adopta la alternativa sugerida, sin encontrar la efectividad y salud organizacional deseada.

¿EN DÓNDE SE PUEDEN GENERAR CAMBIOS?

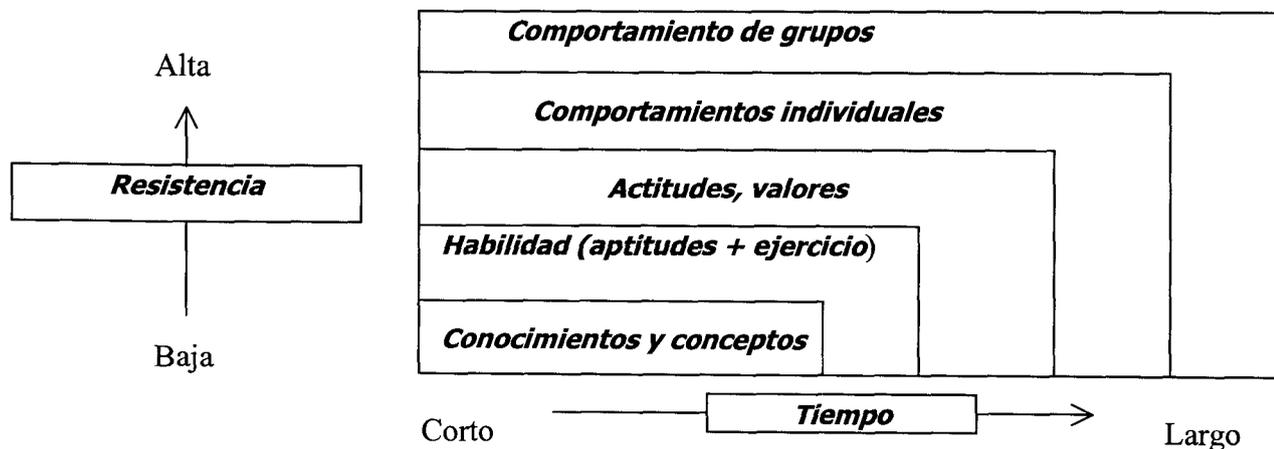
Dentro de la perspectiva de cambio, consideramos que el enfoque más importante es la teoría de sistemas; es decir, un cambio puede ser orientado hacia cualquier subsistema de la organización, sea éste a nivel estructural, humano-social, administrativo o tecnológico.

Lo más importante aquí, es señalar que cualquier cambio en un sector bajo cualquier aspecto, no es un fenómeno aislado; éste ocurre en relación con otros acontecimientos y con otros sectores. Además comprender un cambio sin entenderlo en sus relaciones sistémicas, es apenas una óptica aislada; aún más, no se puede modificar algo en una parte del sistema sin afectar las otras, es decir, modificaciones aisladas pueden tener efectos múltiples, en vez de efectos aislados y simples.



¿QUÉ ASPECTOS DE LOS INDIVIDUOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES SON MÁS FÁCILES O DIFÍCILES DE MODIFICAR?

En relación existente entre la intensidad de resistencia al cambio y el tiempo que se invierte para lograr la modificación deseada y, considerando lo que respecta a conocimientos, habilidades, valores, actitudes, y comportamientos individuales y de grupo, se incluye aquí la siguiente gráfica elaborada por Elton Mayo:



Cambio organizacional

1. EL FENOMENO DE LOS CAMBIOS

"Cambio" puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

El siglo XX se presenta con cambios radicales y con un ritmo sin precedentes en la historia de la humanidad. En 1955, el físico J. Robert Oppenheimer, en el pasaje citado por Bennis (1966, página 19) dice: "Algo que resulta nuevo es la preponderancia de las cosas nuevas, es el cambio de escala y de mira del propio cambio, de tal modo que el mundo se altera mientras caminamos sobre él, de manera que los años de la vida de un hombre no testimonian hoy en día un pequeño crecimiento o reordenamiento de lo que aprendió en la infancia, sino una gran revolución".

El propio Bennis (1966, página 19) dice en el mismo pasaje que, en la medida en que "los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la *adaptabilidad* a tales cambios resulta cada vez más la/más importante determinante de la supervivencia". Por otra parte, la propia adaptación, evolución o renovación implica cambios, pues solamente se hacen si se modificara una cosa.

La capacidad de *percibir y entender los cambios y sus reflejos* sobre el hombre y la institución, de *adaptarse* a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible. anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos, pasa a ser una condición vital. Además, el proceso de cambios internos es una característica de los organismos vivos. Cuando cesan los cambios en el organismo éste muere. Vida es sinónimo de cambio. La propia muerte es cambio, es transcendencia de estado. Pues "en la naturaleza nada se crea, nada se pierde, todo se transforma" según la frase de Lavoisier.

Alvin Toffler (1970), en su profético libro "El Choque del Futuro", llama la atención sobre el proceso de *aceleración* de los cambios en un corto periodo, y anticipa algunas conclusiones:

a) la aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituye un peligro potencial distante en el tiempo que vendrá, sino un hecho real que ya tiene lugar hoy en día, con un creciente número de personas y de organizaciones.

b) hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación, ya sea en términos de generar cambios, ya sea en términos de preparar individuos y organizaciones para los cambios.

c) las relaciones organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, ya que por lo general pasa en cada día hábil de seis a diez horas dentro de la empresa. La organización es por tanto una presencia constante en nuestra existencia y eso convierte al asunto en algo muy personal y emocional. Al mismo tiempo, hoy en día, la duración de las relaciones organizacionales se acorta. La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras. Y eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades, pasar sus antiguas responsabilidades a otras personas. El individuo tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior que ya no existe más. Para asumir su nuevo cargo y consecuentemente sus nuevos vehículos, nuevas relaciones, nuevas interdependencias. El individuo necesita una nueva aptitud psicológica y emocional, para poder adaptarse a las adaptaciones organizacionales.

Se vive en un mundo en transformación, bajo el impacto de nuevas circunstancias y nuevos acontecimientos. Existen diferentes *maneras de reaccionar* a los "hechos nuevos" del medio que rodea a las personas y organizaciones, en el cual están insertas como sistemas abiertos, a saber:

a) *Negación de la realidad*: desconocer, negar, ignorar o despreciar e hecho nuevo.

b) *Resistencia (Pasiva o Activa)*, resistir al hecho nuevo, oponerse a cambios anticipados o consecuentes del nuevo hecho.

c) *Acomodación inercial*: acomodarse, aceptar amorfamente, dejar llevar por la inercia, esperar pasivamente que las cosas ocurran

d) *Cambio planeado*: percibir, entender y asimilar el nuevo hecho, integrándolo con el que ya existe: desarrollar (se), evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional, aprovechando toda la potencialidad de crecimiento persona organizacional.

e) *Subversión o revolución*: atacar y destruir lo que ya existe, reconstruir sólo en función del nuevo hecho, rechazando y eliminando lo actual haberse vuelto anticuado e ineficaz, o por tener el germen de la resistencia al cambio o del retroceso inercial.

El D.O. se enfrenta a la perspectiva de los cinco procesos arriba citados y opta conscientemente por el cuarto (el cambio planeado) como el único modo de que la organización y sus responsables puedan mandar en el proceso de cambio. Minimizando el riesgo de la deterioración causada por el choque, o del tratamiento radical para soportar el choque. El D.O. trata de la adaptabilidad, de la flexibilidad para cambiar y para anticiparse al

cambio; de modo lúcido, proactivo, eficaz y saludable. Cómo identificar, controlar y dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso de cambio, es uno de los grandes desafíos del arte de desarrollar la organización.

2. CAMBIOS EN SISTEMAS ORGÁNICOS

Katz y Kahn (1970, página 439) recuerdan que "el principal error al tratar con problemas de cambio organizacional, tanto en el nivel práctico como en el teórico, es no tomar en consideración las propiedades sistémicas de la organización y confundir cambio individual con modificaciones en las variables organizacionales".

En este sentido, Blake y Mouton (1969, Prefacio) colocan la dinámica de las organizaciones por encima de la dinámica de los individuos. Llamam la atención sobre el hecho de que "desarrollo organizacional significa desarrollo de la organización". Si se perdiera la tónica del trabajo sobre la organización, dicen ellos, se perdería la implicación más profunda sobre lo que es el D.O. La razón de esto está en no comprender el "cuán profundamente la cultura de una corporación controla el comportamiento de todos sus individuos" (página VI).

El D.O. nació exactamente por el énfasis en el organicismo y globalismo de los sistemas organizacionales. Trascendió el nivel de los cambios individuales: objeto de Grupo T, del laboratorio de sensibilidad, de las prácticas de educación y entrenamientos; y de las diversas psicoterapias. Se vuelve directamente para el nivel gestáltico e integrado de los cambios sistémicos. Las modificaciones individuales son importantes, la reducción última de los cambios organizacionales. Pero el cambio individual, sin la contrapartida de los cambios en las relaciones e "interfaces" del individuo con el grupo de éste con el contexto más amplio del sistema, tiende a no generar efecto duradero. Cambios individuales sin cambios sistemáticos son cambios poéticos y sin efecto práctico. Y lo que es peor, cambios que acaban por retroceder porque el individuo no encuentra receptividad o apoyo en su medio laboral: a lo que es mucho peor aún, cambios que llevan al conflicto de desgaste, al castigo o expulsión del individuo progresista.

La posición de considerar las empresas como sistemas sociotécnicos abiertos y concéntricos, como se vio en el capítulo 1, permite colocar diversas afirmaciones, aplicables al cambio planeado en las organizaciones:

- a) todo cambio organizacional implica, en último análisis, cambios en el comportamiento de individuos y/o de grupos. Esto es, cualquier cambio dentro de la organización (lo mismo tecnológico, estructural o administrativo) lleva necesariamente a alguna modificación de hábitos actividades o acciones de personas.
- b) sistemas que tienden a la inercia y a resistir a modificaciones en su status quo.
- c) sistemas que se cierran tienden a la obsolescencia o envejecimiento y a la muerte.
- d) acontecimientos en un sector o nivel, bajo cualquier aspecto, no son fenómenos aislados; ocurren en relación a otros acontecimientos y a otros sectores, niveles y aspectos. Comprender un acontecimiento sin entenderlo en sus relaciones sistémicas, es apenas una óptica aislada que puede ser inclusive ilusoria.
- e) fenómenos sistémicos tienden a tener una causalidad múltiple por un conjunto de factores interdependientes. Por eso, problemas que ocurren en sistemas sociotécnicos abiertos requieren una solución conjunta, que optimice la acción de los diversos factores causales e intervinientes, y asegure un efecto coordinado, integrado, convergente, global, y si es posible sinérgico.
- f) un sistema corresponde siempre a un cambio de fuerzas (factores) en equilibrio estable o inestable, o en desequilibrio.
- g) no se puede modificar algo en una parte del sistema sin afectar las otras partes, de algún modo: y sin tender a causar modificaciones en esas otras partes. O sea, modificaciones aisladas pueden tener efectos múltiples, en vez de efectos aislados y simples.
- h) todo sistema tiene pérdidas, desgastes o desperdicios, que se deben compensar por medio de reservas, renovaciones, refuerzo, adquisiciones (nuevos insumos), sustituciones o intercambios.
- i) como en los sistemas mecánicos, los puntos de contacto (puntos de intercambio o relación) o "interfaces" tienden a ser los puntos de mayor fricción y desgaste. Es ahí donde hay más necesidad de "lubricación" y reajustes.
- j) un sistema debe ser cibernético. con retroinformación o retroalimentación (feedback) para comparación, control y corrección de dirección y movimientos, siempre que sea necesario
- k) para obtener cambios estables en una parte de un sistema es necesario obtener cambios complementarios de apoyo o refuerzo -arriba, abajo o lateralmente-
- l) en el momento de intentar obtener o introducir cambios en las organizaciones se puede entender muy bien cuál es la organización real, que existe de hecho, cómo funciona, cuál es su dinámica interna. En esta ocasión, la realidad organizacional aflora crudamente, a través de sus tejidos orgánicos más vitales- en su metabolismo esencial y verdadero.

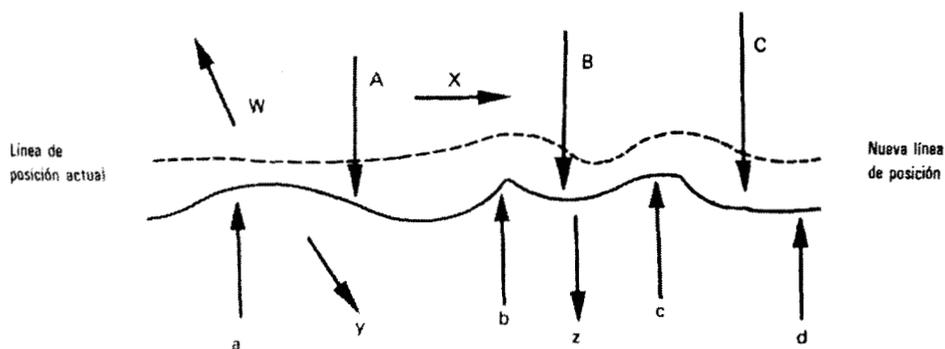
3. CAMBIO Y CAMPO DE FUERZAS

Todo sistema, inclusive el sociotécnico, corresponde a un campo de fuerzas. La existencia de un sistema, con "partes" interdependientes que actúan, recíprocamente con algún grado de coordinación e integración, implica necesariamente una dinámica de interacción. Esa dinámica es el resultado de la presencia de fuerzas en el "campo" del sistema. A cada "parte" correspondería una o más fuerzas presentes en el campo.

De modo semejante, cualquier situación sociotécnica en determinado segmento de tiempo, puede entenderse en términos de que sea causada por la presencia (estática) o por la interacción (dinámica) de determinadas fuerzas, las fuerzas de este campo de situación. Cuando la situación es estable o estacionaria, se dice que las fuerzas del campo están en equilibrio estable o casi estacionario, casi estable. En verdad, hay siempre un movimiento, pues este campo de fuerzas es parte a su vez de un campo mayor igualmente dinámico. La imagen corresponde a la sensación de estar "parado" dentro de un tren en movimiento.

Y además, de modo semejante, un *problema* es una situación de equilibrio inestable o de desequilibrio donde, igualmente, hay fuerzas que "causan" el problema: o donde hay fuerzas que "impiden" su solución espontánea, por evolución natural de la situación.

De este modo, la figura inferior muestra esquemáticamente las fuerzas en un campo que puede representar un sistema, *una situación o un problema*.



Las fuerzas A, B, y C, actúan en el campo por oposición y en equilibrio en relación a las fuerzas opuestas a, b, c, d. Resolví ampliar y completar la visión del campo de fuerzas señalando la presencia de las fuerzas X, Y, Z y W que por su posición y dirección, no influyen, de momento, sobre la "línea de posición actual", que caracteriza la condición presente del sistema, la situación actual, o como se representa el problema en el momento. En general, este tercer grupo de fuerzas no se cita en los trabajos que utilizan el concepto de campo de fuerzas. (Abordaré más tarde, en otro capítulo, el planeamiento de cambios a través del "Análisis del Campo de Fuerzas"). Un cambio en el campo de fuerzas de la figura anterior significa, esquemáticamente, desplazar la línea de la posición actual en la dirección deseada, para arriba, digamos. Luego es evidente que las fuerzas A, B y C son fuerzas de *permanencia o resistencia*, *CONTRA* el cambio deseado, al paso que las fuerzas a, b, c, y d son fuerzas *PRO* modificación del status quo favorables al cambio intencionado. Las fuerzas X, Y, Z y W son (aparentemente) neutras, indefinidas, inestables, inocuas, inoperantes o irrelevantes en lo que se refiere a la situación configurada por la línea de posición *actual*, en aquel campo de fuerzas específico.

Así se ve que se puede planear gráficamente un cambio en la situación que se, plantea de tres modos:

a) *aumentando la presión para el cambio*, aumentando el peso o esfuerzo de las fuerzas a, b, c, d - pro cambio. En el ínterin, tal acción, aunque favorezca el desplazamiento de la línea de posición hacia la nueva posición deseada, corre el riesgo (desventaja) de:

- aumentar las resistencias al cambio, al tender a provocar un aumento de contra presión en las fuerzas contrarias (trate de empujar una puerta "contra" una persona que esté del otro lado ...)
- aumentar la tensión interna del sistema, con el consecuente desgaste de todo el sistema; es lo que acontece cuando se tiene un globo de hule lleno de agua hasta cierto nivel y agrega aún más agua, aumentando el volumen corriendo el riesgo de reventar el globo por exceso de peso o tensión en la paredes internas.

b) *disminuyendo la resistencia al cambio*, disminuyendo el peso, el e fuerza o la actuación de las fuerzas A, B, C contrarias al cambio. Tal acción tiene la ventaja de:

- disminuir la tensión del sistema;
- facilitar la acción de las fuerzas por cambio que ocupan, sin mayor esfuerzo, el "espacio vacío" dejado por la retracción o desaparición de l fuerzas contrarias.

c) *movilizando, o inmovilizando, las fuerzas hasta entonces neutras* (indefinidas, inocuas o irrelevantes); dando nueva dirección a las fuerzas Y, Z, y/o W, de modo que se transformen en fuerzas pro cambio o bloqueándolas de tal manera que elimine las posibilidades de que vayan a alinearse al lado de las fuerzas contrarias al cambio. Tal acción encierra el riesgo de:

- aumentar la tensión del sistema;
- aumentar la resistencia al cambio.

4. EL PROCESO DE LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones necesitan ajustarse a las condiciones y características de la oportunidad relevante externa. Pues, en verdad, la frontera de una organización tiene contornos menos nítidos y más cambiantes de lo que se reconoce en general. En el capítulo 1 se vio que el sistema organizacional tiene raíces y ramificaciones que se entierran y se extienden en el medio que los rodea, y que es de suma importancia para su supervivencia, ya sea en sus actos de crecimiento, ya sea en sus actos de defensa. Existe así un sistema *total* de la organización que traspasa los contornos de sus fronteras internas e incluye, necesariamente, los otros sistemas o subsistemas de la comunidad o sociedad con los que transacciona, ya sea en términos de insumos, ya sea en términos de resultados.

Lo que ocurre en el medio extremo, en los campos económico-financieros, industriales, educacionales, psicosociales, militares y políticos tiene o puede influir en la empresa. Los hechos nuevos de la conyuntura social, del mundo de la economía y de las finanzas, de la acción de los competidores, de la disponibilidad y costo de recursos materiales y humanos: los progresos tecnológicos, etc., todo tiende a afectar de cierto modo el equilibrio interno de la institución. Afecta la acción del subsistema administrativo que necesita conciliar sus dos grandes responsabilidades: la de dar estabilidad a la empresa y la de asegurar su mutabilidad adaptativa. Para la estabilidad hay que mantener, afirmar, continuar, *no cambiar*. Para la adaptabilidad, hay que modificar, renovar, perfeccionar, *cambiar*.

El impacto de la dinámica del medio exterior sobre la organización toma la forma de demandas, oportunidades, presiones, restricciones, desafíos, informaciones; en las áreas tecnológicas, económico-financieros, de mercadotecnia, gubernamentales, psicosociales. La organización reacciona ante esos impactos en una de las cinco formas mencionadas en este capítulo en la parte 1, referente al "Fenómeno de los Cambios". Su tipo de reacción influirá (tanto en la acción como en la falta de acción) sobre el cambio consecuente;

- a) cambio por *acomodamiento*: en general, una sucesión de pequeñas medidas no sistemáticas, esfuerzos de adaptación sucesiva sin un plan coherente;
- b) *resistencia u oposición*: en general, un esfuerzo de apegarse a lo tradicional, a la rutina, a los hábitos diarios;
- c) *cambio por crisis*: cambio de emergencia o caótico, el esfuerzo de "apagar un incendio" o de "apuntalar el tejado que amenaza derrumbarse"
- d) cambio *revolucionario*: frente a la amenaza de la crisis sin solución o del caos incontrolable, el cambio radical con sacrificios inhumanos;
- e) cambio *p/aneado*: o sea, desarrollo organizacional (D.O.). Blake y Mouton (1971) resumen esto cinco tipos de cambio en tres:

I – *Evolución* - en que cada problema se considera y ataca cuando aparece. Es la clásica solución de "problemas" cotidiano administrativo. Aquí los cambios son eclécticos, en pequeñas porciones y aplicándose a pequeños segmentos de la vida organizacional: son ajustes de situación dentro del status quo. Cuida en general de los problemas más palpables, visibles y urgentes, pero no necesariamente de los más importantes.

II – *Resolución* - cuando la situación insatisfactoria se vuelve tan crónica o intolerable que se consideran insuficientes los cambios de evolución. Usualmente se hacen mediante el uso discrecional de poder, autoridad, coerción amenaza. Significa un rechazo del status quo.

III – *Desarrollo Sistemático* – no parte de la posición de aceptar o rechazar el status quo. Comienza, sí, con un modelo intelectual de lo que es el ideal, sobre "lo que debería ser". Confronta este modelo ideal con un diagnóstico sobre "lo que es", se identifica todas las fuerzas o factores que influyen sobre los subsistemas relevantes, Planea acciones y mecanismos de dirección y corrección para ir de lo actual a lo ideal.

La mediación entre el impacto de los hechos externos y el cambio planeado, para asegurar la eficacia y la salud de la organización (objetivo primero y último del Desarrollo Organizacional o del Desarrollo Sistemático) se hace por medio de Procesos *Directivos* o de *Administración* y de Procesos de *Comportamiento* o *PsicoSociales*.

En la figura 3.1, adaptación de un modelo de Hellriegel y Slocum (1974), se procuró mostrar esta concepción de los procesos de cambio en las organizaciones.

- En dicha figura se ve que los *impactos sobre la organización* se verifican.

- tanto en el área de la *gerencia*, reclamando medidas de adaptación, corrección, perfeccionamiento o desarrollo de los procesos administrativos de previsión, planeación, (objetivos, métodos, procedimientos) decisión, estructura (organización y tareas), coordinación, integración, control e información .

- como en el área de *comportamiento*, afectando necesidades, valores, motivación, expectativas, estilos, liderazgo, poder, comunicación, llegando a la dinámica de los grupos y entre grupos, generando frustraciones, perplejidades, reacciones emocionales, rivalidad, conflictos y también indicando la necesidad de obtener reajustes y desarrollos relacionados con esos factores psicosociales.

Y además: los procesos de comportamiento afectan las dimensiones de gerencia o administrativas, al mismo tiempo que los procesos de gerencia afectan las dimensiones humanas o de comportamiento.

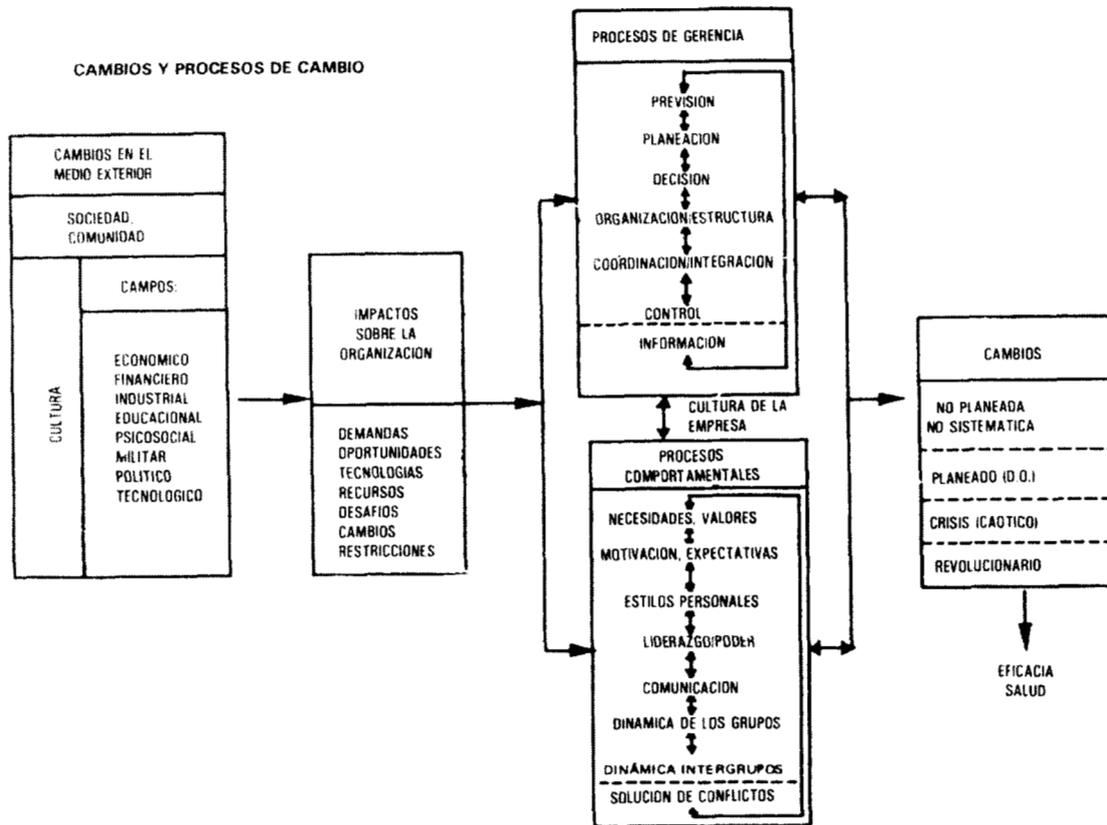


Figura 3.1

5. CICLO DE CAMBIOS EN SISTEMAS ABIERTOS

Otra manera de comprender el proceso de cambios es visualizarlo como una cadena de eventos que se inicia con los cambios en el medio exterior, pasando a modificaciones en el sistema técnico-administrativo de la empresa, que a su vez se unen a modificaciones en el sistema humano de comportamiento, las cuales

finalmente van a afectar desempeños y resultados relativos a los productos y servicios que van a alcanzar el medio, completándose así el ciclo. Esta concepción secuencial se representa en la figura 3.2.

Este modelo esquemático se desarrolló a partir:

- I) de las disposiciones de George Homans (1950) con respecto a la interdependencia entre tareas, actividades, interacciones y sentimientos; y
- II) de los conceptos relativos a sistemas sociotécnicos abiertos.

Los cambios en el proceso organizacional tienen lugar en una secuencia de modificaciones sucesivas, en cadena: y que pueden ocurrir también en sentido inverso, en una parte del ciclo, creando una resistencia al cambio por el efecto de modificación (informal) de las actividades.

Es irreal pretender que modificaciones en el gran Subsistema Técnico (objetivos, metas, tecnología, estructura, organización, planeación, tareas, recursos, atribuciones, controles, etc.) no afecten el gran Subsistema Social o de Comportamiento (valores, actitudes, expectativas, necesidades, estímulos, percepciones, interacciones, relaciones, motivación, reacciones emocionales, comportamientos, etc.).

Es mecánicamente utópico, por esto, pretender que modificaciones técnicas aseguren de modo directo, lógico y racional, un aumento de productividad, eficiencia y/o salud en la organización (como si se pudiera hacer un corto circuito o "desviación" en el ciclo mostrado en el esquema anexo). Sería igualmente ingenuo suponer que modificaciones en el gran Subsistema Social o de Comportamiento no influyeran en el Sistema Técnico y no afectasen desempeños, producción, productividad, eficacia y que hasta no crearan una organización informal, en la medida en que la organización formal dejase de percibir y asimilar aquellas modificaciones sociales y del comportamiento. Lo lógico no siempre es psicológico, y lo psicológico puede no ser lógico. En verdad, lo lógico es apenas una parte de la psicología: y la psicología es simplemente más de lo que apenas es lógico.

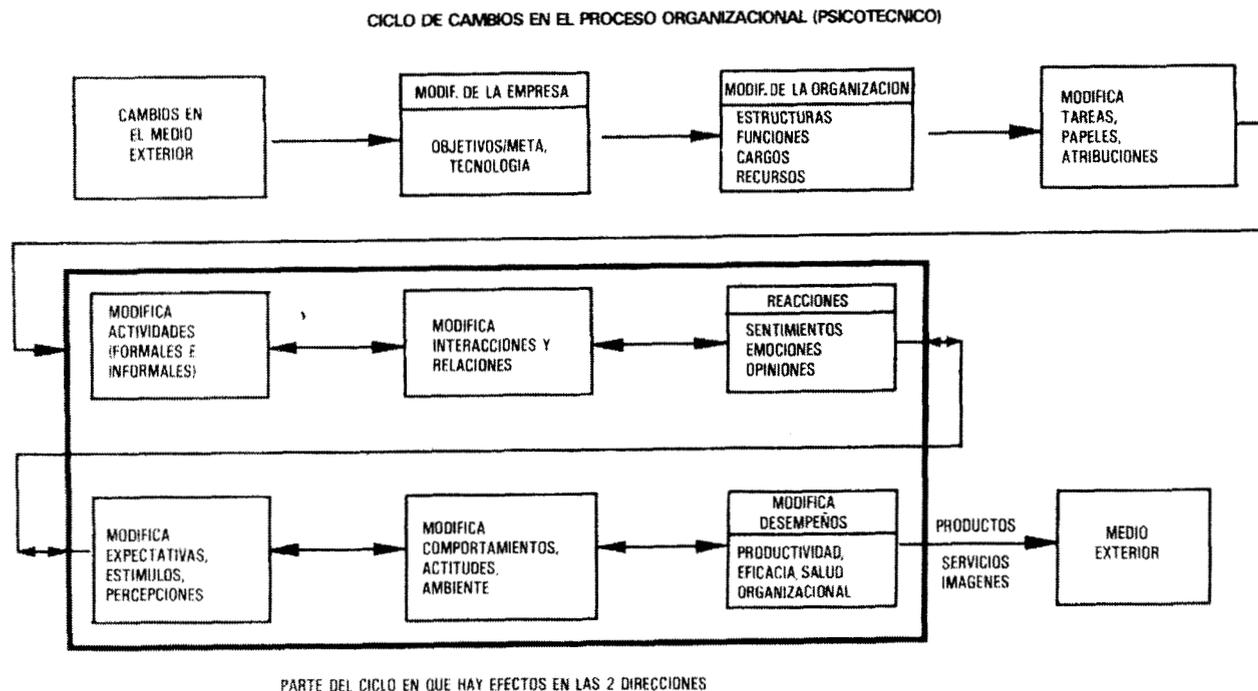


Figura 3.2

6. CAMBIOS Y COMPORTAMIENTO HUMANO

La psicología y la sociología ofrecen una perspectiva esencial para no solamente entender, sino principalmente para influir sobre el proceso de cambio, de modo que este proceso sea de hecho el de cambio planeado.

Menciono a continuación varias proposiciones, que son fruto principalmente de investigaciones en el área de la ciencia psicosocial o del comportamiento, o resultantes de observación empírica que llevan a la corporificación de conceptos teóricos y prácticos:

a) un sistema social es una red o conjunto más o menos estable en la distribución de:
- funciones y papeles, formales e informales, con mayor o menor grado de jerarquización.
- recursos.
- estímulos o incentivos positivos y negativos materiales o psicológicos.

Esa distribución se hace por aquellos que tengan mayor poder formal o informal sobre el sistema, dentro y fuera del mismo.

b) la distribución de papeles, recursos y estímulos en los sistemas sociales es siempre imperfecta y tiende a volverse, cada vez más, poco satisfactoria, en la medida en que ocurren cambios externos o internos, en las situaciones y las personas. Esa imperfección conduce a funciones irregulares, desigualdades, frustraciones, rivalidad y conflicto, la redistribución para corregir tales distorsiones requiere sensibilidad y flexibilidad por parte del subsistema de gerencia.

c) la introducción de nuevas funciones o nuevos papeles, nuevos recursos, estímulos o incentivos diferentes (a personas diferentes y en condiciones diferentes) puede afectar próxima o remotamente, en el espacio y en el tiempo, cualquier parte del sistema.

d) la mayoría de los individuos tiende a resistirse a los cambios, debido a la inercia y a la necesidad de equilibrio homeostático de su organismo. La resistencia al cambio tiende a ser mayor en la medida en que los objetivos, procesos y consecuencias del cambio fueran desconocidos, confusos, no comprendidos, o impuestos arbitrariamente.

e) la resistencia al cambio tiende a disminuir, aumentando el grado de aceptación en la medida en que aquellos a quienes afectará el cambio participen del diagnóstico, y del proceso de decisión, y/o planeación de las acciones derivadas de la decisión tomada.

f) se hacen los cambios de comportamiento por un proceso secuencial cuyas etapas son, según Kurt Lewin: descongelación, aprendizaje y recongelación. Me parece que también se podría decir que este proceso es de flexibilización (por choque o disonancia) práctica de nuevos hábitos, integración de los nuevos con los antiguos hábitos, e internalización o cristalización de una nueva gestalt de hábitos.

g) el individuo aprende lo que tiene significado personal para él (motivación) y lo que es relevante para él (posibilidad de satisfacción de sus necesidades).

h) aprender y cambiar puede ser incómodo o doloroso, pues requiere modificaciones de hábitos, de comportamiento, en las maneras usuales de percibir, pensar y actuar. El desaliento, desazón, ansiedad, miedo a lo que venga con el cambio y lo que vendrá después del cambio, contrario a la economía del organismo, el principio de la inercia física, la necesidad homeostática de mantener o restablecer el nivel de equilibrio. Todo esto hace como que haya una banda óptima de estimulación y de tensión en el organismo, por debajo de la cual no hay movimiento o acción orgánica, y por encima de la cual se vuelve intolerable.

i) aprender y cambiar es un proceso ni solamente racional ni predominantemente lógico. Es sobre todo emocional y volitivo.

j) el cambio sólo puede comenzar cuando haya por lo menos un mínimo de insatisfacción, desaliento, tensión, dolor, falta de adaptación, conflicto o disonancia. Es este sentimiento, esta sensación física o esta emoción, la que induce al individuo a la acción, y no la lógica de una idea o la inteligencia de un raciocinio. La lógica, la idea o raciocinio y la inteligencia le dan sentido, dirección, contenido y soporte a la acción. Pero la acción, el cambio, el movimiento se generan e impulsan por factores emocionales: lo mismo cuando, aparente o inconscientemente, el actor o agente de la acción no demuestre o no reconozca su componente emocional, sus sensaciones y sus sentimientos.

k) la información y la comunicación son necesarias para que los actos y factores relevantes, en las decisiones a tomar o las ya tomadas, se conozcan, se tomen en consideración en el proceso de decisión y/o en los procesos de planeación y ejecución de las acciones que se derive de ello.

l) la mayoría de los individuos necesita identificarse con, y si es posible, pertenecer de hecho (física y emocionalmente), a un (o más de uno) grupo formal o informal en la organización y/o fuera de la misma (grupo de referencia).

- m) los individuos tienden a aceptar, apoyar o mejor ejecutar y adaptarse a los cambios que su grupo de referencia acepta o preconiza.
- n) la mayoría de los individuos, principalmente en las organizaciones jerarquizadas o donde prepondera manipulación, autoritarismo, poder absoluto, miedo, amenaza y el castigo en sus diversas formas, aprenden a resistir, evitar, suprimir, y distorsionar el proceso de confrontación directa, la discordancia leal, el juego franco, la abertura auténtica, la búsqueda de la realidad organizacional, en sus verdades, desnudas y crudas.
- o) las unidades básicas de cambio no son solamente los individuos sino también, y muchas veces principalmente, los grupos y los intergrupos. Las dimensiones fundamentales para el cambio son aquellas que afectan las interacciones y relaciones entre los individuos y entre los grupos, en vectores verticales ascendentes y descendentes, horizontales y diagonales.
- p) el sistema organizacional lo forman diversos grupos parcialmente superpuestos o yuxtapuestos. Tales grupos se conectan por puntos de unión, que son en general los jefes de cada grupo y/u otros individuos con representación o participación, formal o informal, en otros grupos a ellos ligados por interdependencia sistémica. Los grupos pueden también estar conectados por grupos de unión, compuestos de individuos de dos o más grupos, son los comités, comisiones, grupos de trabajo o estudio, etc.
- q) las necesidades individuales y grupales que se atiendan totalmente a través del funcionamiento de la organización formal, tienden a generar actividades informales que las satisfagan, lo que lleva a la creación de relaciones informales y grupos informales. O sea, crean la organización informal, que muchas veces funciona paralelamente o hasta se sobrepone a la organización formal de los reglamentos, organigramas, normas procedimientos, manuales y descripciones de cargos. Tanto la organización formal como la informal se deben considerar al planear cualquier proceso de cambio.
- r) el desafío básico es: cómo optimizar la satisfacción de las necesidades de la empresa, al mismo tiempo que la satisfacción de las necesidades de los individuos que la hacen existir y funcionar, y cómo optimizarlas.
- s) la organización es un medio y no un fin en sí. Se creó y existe para asegurar las supervivencias o el progreso de personas, grupos, comunidades o sociedades.
- t) como dice P. Drucker, en la actualidad el éxito hoy de una organización depende de lo que hizo ayer. Lo que haga hoy no debe ser la rutina de hoy sino una previsión y una preparación para el mañana.
- u) el sistema de estímulos, premios e incentivos, como el de castigos y restricciones directas e indirectas, formales e informales, intencionales o no tienen enorme efecto sobre la motivación de las personas, sobre sus expectativas de satisfacción y sobre el proceso de comunicación. Tienen, en consecuencia gran efecto sobre los desempeños y resultados.
- v) cada hombre tiene una jerarquía de necesidades. Cada uno tiende a funcionar girando más para el nivel de necesidades donde haya mayor carencia de satisfacción o amenaza de insatisfacción, a partir de que están atendidas las necesidades del nivel inferior. Los conceptos de Maslow, Herzberg, Vroom White, McClelland, McGregor, Argyris y Gellerman, se basan, en aspectos fundamentales, siempre que se desee comprender y desarrollar a los individuos, y siempre que se desee obtener eficiencia, eficacia y salud en la organización.
- w) los grupos y los individuos tienen una dinámica que no siempre reproduce la dinámica del comportamiento individual aislado o por pares. En este caso, los conceptos sobre dinámica de grupos y de psicología social son obviamente relevantes y esclarecedores.
- x) la mayoría de los individuos desean crecer y desarrollarse, realizando sus potencialidades y, al mismo tiempo, desean que la organización donde trabajen tenga éxito.
- y) querer que la empresa cambie, inclusive en los resultados, eficacia, estructura, eficiencia, productividad, sin que las personas, principalmente los ejecutivos, no tengan que cambiar en nada, en ningún patrón habitual de valor, actitud o comportamiento; es una fantasía mágica que denota irrealismo, inmadurez o alienación organizacional.

z) comportamiento y efecto externo. Las causas internas de cualquier comportamiento son las necesidades, los conocimientos o informaciones, actitudes y valores, que determinan las emociones, sentimientos, expectativas y percepciones del individuo, las cuales, a su vez, condicionan el comportamiento (ver figura 3.3).

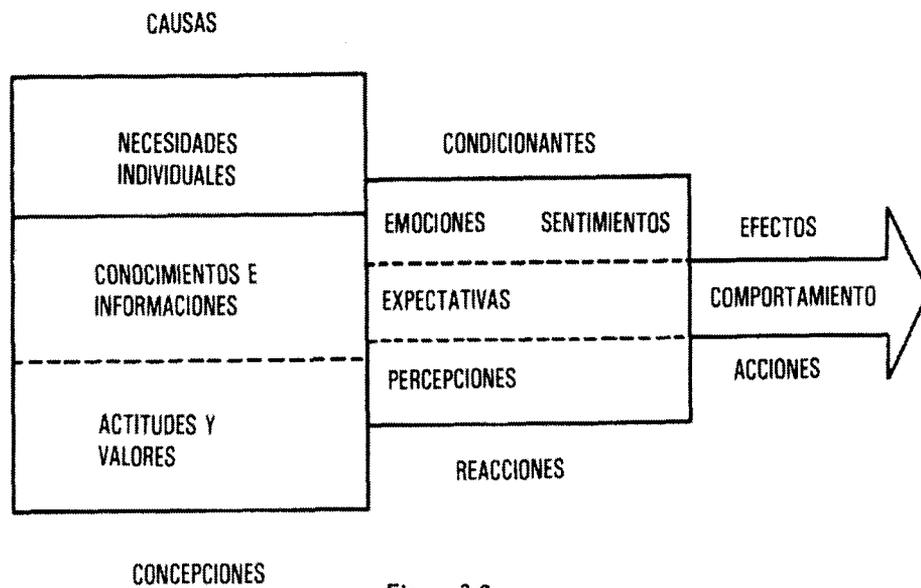


Figura 3.3

7. RESISTENCIA AL CAMBIO

Las resistencias al cambio en las organizaciones son, de tal manera que no se pueden ni evitar ni argumentar, un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de las resistencias de los individuos. La resistencia es siempre, el último análisis, una resistencia individual que se irradia o se contamina, en relación a la resistencia en otro individuo. Los grupos pueden resistir el cambio, para esa opinión o falta de aceptación de las modificaciones se procesa y se reduce siempre al nivel de la persona.

En el fondo, la resistencia al cambio es un fenómeno hasta cierto punto natural, pues se trata de una reacción normal del organismo humano. El organismo, y por tanto la persona (a no ser que esto sea muy incómodo o sobremanera amenazador) busca economizar energía, evitar tensiones innecesarias, mantener un nivel confortable de estimulación sensorial, emocional o psíquica, es decir, asegurar, y si fuera necesario restablecer un equilibrio homeostático. "La homeostasis dinámica implica la conservación del tejido orgánico, por medio del establecimiento de un ambiente físico constante, reduciendo la variabilidad y los efectos perturbadores de la estimulación externa", como explica Stagner (1951).

Katz y Kahn (1970), como de costumbre, sitúan bien el asunto al comentar que la tendencia a un estado firme o constante del organismo es un mecanismo homeostático, como en la regulación de la temperatura del cuerpo y la regulación que las glándulas endocrinas ejercen sobre las funciones fisiológicas.

El organismo como sistema abierto procura mantener una cierta constancia en el intercambio de energía con el medio exterior.

Es el principio general de Le Chatelier, según el cual cualquier factor interno o externo que cause un desequilibrio en el sistema, es resistido por fuerzas que restauran el equilibrio, e igual, en lo posible al estado anterior. De la misma manera, en cuanto a la dinámica psicológica, según Krech y Cruchfield, las estructuras mentales cognitivas reaccionan sobre las influencias de modo de absorberlas con un mínimo de modificaciones en la integración mental ya existente.

El equilibrio no es, por tanto, rigurosamente estable, sino "casi estacionario", en la expresión de Kurt Lewin: un ajuste en una dirección es resistido por un movimiento en dirección opuesta. Así, la fuerza de llamada al cambio, la acción de forzar el cambio, tiende a ser resistida por otra fuerza que se le opone.

A nivel psicológico esta oposición o resistencia puede ser causada por:

- a) mecanismo de defensa de negación de la realidad: no aceptar aquello que incomoda.
- b) percepción selectiva: tendencia a percibir solamente aquello que conviene, aquello que es agradable.
- c) desconfianza: poca claridad en los nuevos rumbos, de las consecuencias (más o menos desconocidas) del cambio en perspectiva.

d) recelo de perder las cosas buenas actuales.

e) inseguridad personal, que coloca en vulnerabilidad a la persona frente a cosas desconocidas o que no puede controlar personalmente.

f) necesidad de evitar la ansiedad, que es suscitada por la novedad, por el desconocimiento o inseguridad en cuanto a los resultados finales del cambio.

g) dependencia, esto es, necesidad de esperar que otra persona actúe para que se pueda entonces actuar de acuerdo.

h) contradependencia, o sea necesidad de reaccionar "contra".

i) miedo a lo desconocido (el efecto del cambio), por fantasías negativas.

j) conflicto de selección. Es la clásica situación del conflicto "atraer x rechazo". Algo en el cambio atrae y lleva a desearlo. Pero, al mismo tiempo hay algo del cambio que es temido o indeseable. O puede que desde un principio no llegue a representar nada desfavorable, pero a medida que comienza a procesarse, surge algún desaliento que causa el movimiento contrario de "evitar". El *atraer-aceptar-desear-aproximarse* en choque con el *repeler-rechazar-evitar-distanciarse*, causa un conflicto psicológico interno que se traduce en ansiedad o miedo. O bien causa oscilación en los comportamientos externos que se representa como indecisión, incoherencia, inestabilidad o falta de carácter, y que acaba expresándose en paralización, como un modo de evitar el conflicto interno y el externo.

k) ansiedad neurótica, consecuencia del mecanismo neurótico de huir a la selección, riesgo y contingencia, inherentes a la condición natural de la existencia humana. Por no aceptar la ansiedad existencial (normal y natural) causada por la necesidad de escoger su propio destino, el hombre puede adoptar una posición de falsa e insustentable tranquilidad o estabilidad. Y de ahí que cualquier amenaza a esa imposible estabilidad sea repelida preliminarmente.

Frente a la resistencia al cambio, caben los siguientes procesos para reducirla o extinguirla.

I - información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos del cambio.

II - persuasión sobre los factores que llevarán a la decisión del cambio.

III - diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios.

IV - expresión de los sentimientos y emociones (catarsis) unidos ala perspectiva del cambio.

V -- consulta, y si fuera posible, participación, en los procesos de:

- diagnóstico de la situación
- selección o decisión

} solución del problema

- planeación de acciones resultantes

Existe relación entre el grado o intensidad de la resistencia al cambio y el tiempo necesario para obtener el cambio deseado, conforme se trate de modificaciones a nivel de: conocimientos o informaciones, habilidades (aptitud ejercitada), valores y actitudes internas, comportamientos individuales (externalización), o comportamiento de grupos. Se trata de una contribución de Elton Mayo, presentada por Hersey y Blanchard (1974), como se indica en la figura 3.4.

8. REQUISITOS PARA EL CAMBIO PLANEADO EFICAZ

El cambio, para ser planeado y para ser eficaz, precisa satisfacer siete requisitos fundamentales. Me he basado, en este caso, en parte, en la conceptualización de Jahoda y Bennis presentada por Schein (1965), que se establece sobre la formulación de "salud organizacional". Los tres primeros requisitos son inherentes al aspecto de *contacto* consciente con la *realidad*, y los cuatro últimos inherentes a las condiciones para asegurar de hecho *el cambio*:

I - *Requisitos de CONTACTO CON LA REALIDAD*

a) *Identidad* - Es un concepto semejante al de la identidad de una persona. ¿Hasta qué punto la empresa -esto es, su cuerpo gerencial principalmente en la cúspide dirigente a ejecutiva- se conoce a sí misma de modo objetivo, sin distorsiones sobre su realidad interna? ¿Es realista su autoimagen? ¿De qué aspectos se compone esa autoimagen? ¿Hay una posición defensiva o una posición arrogante, que distorsione las verdaderas dimensiones de la "personalidad" o del comportamiento sociotécnico de la organización?

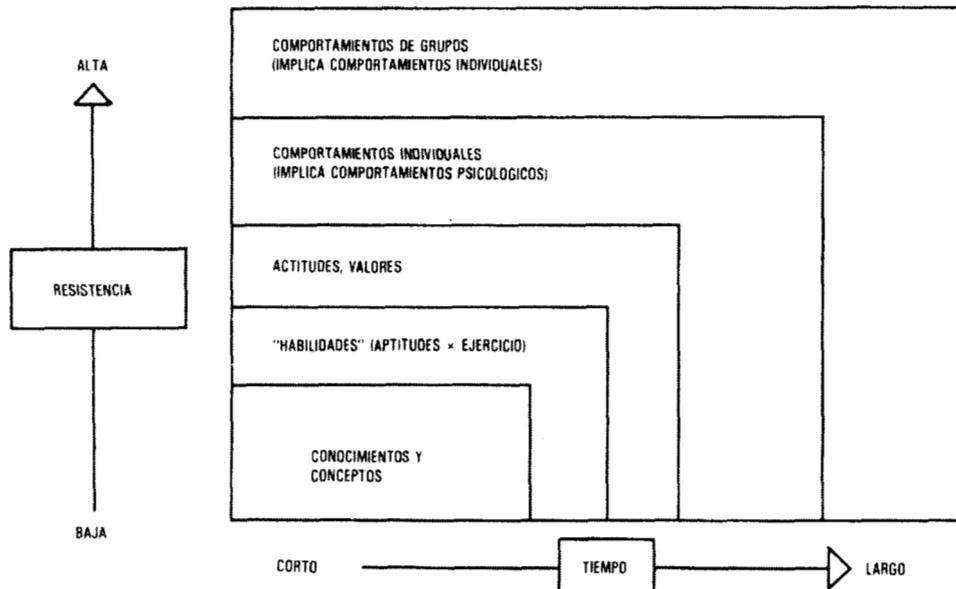


Figura 3.4

Para verificar el grado en que existe un sentido de identidad o autoimagen, cabe hacer las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos como empresa hoy en día? ¿En qué negocio estamos? ¿Para qué existimos? ¿Qué es lo que queremos hoy de nosotros mismos?

- ¿Cuáles son nuestras fuerzas y nuestras flaquezas?

- ¿Cómo eramos en el pasado, cómo nacimos, cómo crecimos, cómo hemos sido hasta hoy, cómo evolucionamos, por qué, cuándo, con quién, etc.?

- ¿Cómo estamos hoy, según los diversos índices y parámetros definidores de nuestra condición real en la actualidad, tanto en los aspectos "técnicos" como en los aspectos "sociales"? Por ejemplo, capital, utilidad, pérdida, circulante, parte del mercado, recursos financieros, recuperación de inversión, producción, tipo y número de equipos, etc., etc., en el área "técnica". Y, número de empleados, tamaño del de gerencia, posición salarial en relación al mercado, cultura (normas y patrones informales), cambio de personal, ausentismo, entrenamiento y desarrollo del personal, etc., en lo que se refiere al área "humana" o "social".

- Lo que hacemos, cómo lo hacemos: línea de productos, tecnología utilizada, investigación y desarrollo de los productos, importación y dependencia tecnológica, etc.

- Cómo estamos, cómo nos sentimos: ambiente moral, satisfacciones, insatisfacciones, estilos de los ejecutivos, comunicación, liderazgo, etc.

b) *Orientación* - Se trata de averiguar, saber o determinar sobre objetivos, rumbos y direcciones. Cabe hacer aquí las siguientes preguntas:

- cuál es la misión de nuestra empresa, su finalidad primera y última?

- ¿cuáles son nuestras suposiciones básicas para los próximos 2 años, 5 años, 10 años?

- ¿lo que queremos ser es un futuro inmediato, mediato o más distante?

- ¿cuáles son nuestros planes y programas principales?

- ¿qué tipo de negocios o servicios deberemos tener dentro de 5 o 10 años?

c) *Sensibilidad realista* - Capacidad de percibir modificaciones en la realidad externa e interna (los "hechos nuevos"). Preguntas:

- ¿qué está sucediendo de nuevo en torno de la empresa y dentro de ella? ¿Cuáles son los hechos nuevos más significativos? Con qué repercusión o consecuencia?

- ¿atenemos una clara idea sobre la realidad externa e interna?

- ¿tenemos buenos sistemas y procesos para detectar modificaciones y tendencias externas e internas?

- ¿qué mecanismo de control y retroinformación poseemos? ¿Funcionan bien?

- ¿qué presiones, restricciones, desafíos y oportunidades existen para nosotros?

- ¿qué es lo que hacemos con la información de que disponemos, con la retroinformación que damos y recibimos? ¿Es esto satisfactorio?
- ¿existe también una realidad de retroinformación sobre el área de comportamiento? ¿Hay ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc.?
- ¿cuál es el grado de consulta y participación en los procesos de decisión?

II - Requisitos de CAMBIO

d) *Creatividad* - Condición referente a la inteligencia, capacitación técnica, espíritu creativo y valor moral para correr el riesgo calculado de buscar nuevos caminos, nuevas ideas. Pregúntese:

- ¿existe en el cuerpo administrativo el espíritu de aceptación a sugerencias innovadoras, un ambiente de "lluvia de ideas", en el que las nuevas ideas son bien recibidas con atención y sin censura apriorística?
- el estilo predominante, ¿es el de estimular de hecho la creatividad, o lo que predomina en verdad es el tradicionalismo, la rutina, el culto de la personalidad, el miedo a la autoridad, de la crítica, censura o castigo?
- ¿se reconocen los problemas existentes? ¿o predominan la arrogancia, el uso de los "anteojos color de rosa", en un juego organizacional en que todo está siempre bien?
- ¿se diagnostican y ecuacionan los problemas existentes? los que tienen conocimientos técnicos profesionales pertinentes, y los subordinados, ¿tienen cabida en la mesa de las discusiones, tienen voz en la consulta y en alguna de las etapas del proceso de decisión?
- ¿la cultura, el sistema de gerencia es consultativo o participativo, en la concepción de Likert? ¿o es autoritario o manipulativo?
- ¿se estimula el estudio y la investigación? ¿se invierte en el desarrollo de los productos y las personas?
- ¿el conflicto de ideas se considera en principio como una cosa saludable?

e) *Flexibilidad* - Requisito que se refiere al grado de disponibilidad para aceptar cambios y al grado de versatilidad de sus recursos humanos, económico-financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.

Preguntas:

- ¿son rígidas las normas y procedimientos vigentes?
- ¿cuál es el grado de resistencia a los cambios en su cuadro de gerencia?
- ¿se cultiva la tradición como un valor fundamental?
- ¿nuevos métodos y nuevas soluciones son en principio bien recibidos?
- ¿filas estructuras organizacionales, organigramas y diseño de cargos son difícilmente modificados?
- ¿hay tendencia a la rigidez burocrática, al imperio de reglas escritas? ¿Predomina el formalismo?
- ¿se invierte en la capacitación y desarrollo del personal?

f) *Integración* - Estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las subpartes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos. Son claras las respuestas a las investigaciones siguientes:

- ¿hay integración entre las necesidades de la empresa (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?
- ¿predomina el espíritu de colaboración o el de competencia?
- ¿son muy frecuentes los conflictos y las fricciones? Cuando existen, ¿se les afronta constructiva y abiertamente?
- ¿los sentimientos y emociones son en principio aceptados y reconocidos como datos importantes para tomarlos en consideración?
- ¿la motivación de las personas y el ambiente son considerados en la evolución de las situaciones?
- ¿la comunicación es abierta en los sentidos vertical (ascendente y descendente), lateral y diagonal?
- ¿los gerentes y jefes funcionan de hecho como perno de unión?
- ¿la cultura es participativa o consultativa o, al contrario, es autoritaria, rígida, jerarquizada con base en el poder de mando?
- ¿existen comités de interunión, reuniones que aseguren intercambio de informaciones y opiniones entre diferentes sectores?
- ¿las reuniones son eficaces y productivas?

g) *Recursos*, - Condición general en la empresa y específica en sus subsistemas principales, de existencia o facilidad para obtener recursos en la cantidad y calidad necesarias, de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipos, etc.

9. MOVILIZACION DE FUENTES DE ENERGIA

Una manera eficiente de comprender y concebir el proceso de cambios es el de considerar el cambio como consecuencia de la liberación de energía en el sistema.

La liberación de la energía, hasta entonces bloqueada dentro del sistema, o la aportación de nuevas energías en el mismo, altera el campo de fuerzas. y por lo menos en los primeros instantes hay un aumento de tensión en el sistema, mayor riesgo o posibilidad de ruptura en el status quo.

La ruptura del equilibrio ¿es un riesgo, una amenaza que se debe evitar, o una posibilidad que resulta conveniente? ¿Conviene transformar el estado de equilibrio viciado -o *impasse*- en equilibrio inestable, o aun en desequilibrio, para que se desencadene el proceso de cambio? Las respuestas a tales preguntas pertenecen al campo de la estrategia y de la táctica, implica, en diagnóstico y pronóstico, planeación de cambios. El método del Análisis del Campo de Fuerza que se abordará en otro capítulo, será útil para una decisión concienzuda

La energía es, en sí, neutra. Su liberación o intensificación puede contribuir tanto para construir (movimiento, calor, acción, vida) como para destruir (tensión, incendio, ruptura, explosión, muerte).

La liberación de energía disponible o en potencial, pero no utilizada por estar inmovilizada, estrangulada o desperdiciada, presupone la identificación de puntos de tensión o el descubrimiento de fuentes energéticas mal aprovechadas. Tales serían en personas o grupos, en sectores o subsistemas dentro de la organización, o en su frontera con el medio externo:

- a) situaciones o puntos de fricción, conflicto, oposición
- b) competencia, disputas por poder
- c) resistencias, activas o pasivas
- d) motivaciones insatisfechas
- e) sentimientos reprimidos, resentimientos
- f) divergencias, desacuerdos, diferencias de informaciones, opiniones o puntos de vista.
- g) estímulos o recompensas insuficientes
- h) habilidades, capacidades o potencialidades subutilizadas o mal canalizadas.
- i) desconexión, falta de coordinación o de convergencia de esfuerzos, falta de comunicación.
- j) confrontación o apertura en sistemas cerrados o semicerrados.

Operacionalización: estrategia y táctica

1. TERMINOLOGIA

Conviene, inicialmente, distinguir entre diferentes términos usados en el D.O., tales como: estrategia, táctica, metodología, tecnología, programa, intervención, instrumento, técnica, cliente objetivo.

Estrategia - es un plan a largo plazo para orientar los esfuerzos del D.O. a medio y corto plazo. Implica una concepción o filosofía que informe, contabilice, ordene e integre programas específicos. Usualmente considera un conjunto de: objetivos generales, sistemas objetivos, prioridades, secuencia (fases o etapas) y metodología, que aseguren un "efecto óptimo" sobre la eficacia y salud de la organización.

Táctica - son las maneras de contingencia de aplicar o desarrollar la estrategia, aplicándola en programas de acción a medio y corto plazo.

Programa - conjunto de acciones específicas del D.O. (intervenciones) que deben ser realizadas con la posible indicación de épocas, secuencia, prioridades, métodos, cliente, objetivo, etc.

Efecto óptimo - es el resultado o efecto obtenido, evaluado según los criterios siguientes:

- Cambios deseados y de hecho alcanzados
- Corrientes: riesgo, costo, resistencia, desgaste, desperdicio, tensión, tiempo de ejecución.
- Durabilidad de los efectos: internalización, institucionalización y autosustentación de los resultados del cambio.

Metodología - conjunto de métodos o técnicas constantes de un plan o programa de D.O.

Método - procedimientos generales o sistemáticos, tales como: método de laboratorio, entrenamiento, administración por objetivos, consultoría de proceso, confrontación, investigación, retroinformación y de datos e informaciones, diagnóstico y solución de problemas, reestructuración y rediseño de estructuras, rediseño de cargos y tareas; "team-building", formación de equipos), etc,

Técnica o instrumento - maneras específicas de actuar, recursos diversos a emplear dentro de cada método adoptada. Por ejemplo: cuestionario LIFO, análisis del campo de fuerzas, modelo organizacional, acuario, negociaciones de expectativas, etc.

Intervención - acto deliberado de utilizar determinado método o técnica para obtener cambios o modificaciones en determinado individuo, grupo, sector o subsistema (objetivo).

Objetivo - individuo, grupo, sector, subsistema o sistema en que se desea obtener el cambio a modificaciones. El objetiva último o meta objetivo es siempre la empresa en total, como sistema sociotécnico global.

Cliente - persona o grupo que desea perfeccionar un sistema (o subsistema, sector, órgano, grupo o individuo en la organización), asumiendo una posición o papel de iniciativa y colaboración para el esfuerzo de D.O. El cliente puede ser:

cliente inicial - aquél que de entrada desea el esfuerzo del D.O. A él se pueden unir otros individuos que forman un *grupo-cliente*.

cliente clave -aquel, entre los varios clientes o en el grupo cliente, que tiene una posición o papel clave (de mayor importancia) para el esfuerzo de D.O.

cliente último - la empresa en su totalidad, como sistema sociotécnico global, (o uno de sus subsistemas), en la que hay diversos clientes (actuales o potenciales) en diferentes órganos o sectores interdependientes, esto indica la existencia de un estado inicial de generalización del deseo de un esfuerzo de D.O. que más tarde o más temprano, se deberá hacer sistemáticamente.

Agente de D. O. (a veces Agente de cambio) - el que impulsa el esfuerzo de D.O., actuando como facilitador o catalizador de los procesos de desarrollo de la organización, habiendo o no "cambio". Por lo general es un *consultor* (externo o interno) pero que puede ser un elemento dentro del sistema objetivo, o el propio cliente, siempre que posea la adecuada capacitación teórica y práctica para representar este papel.

Tecnología - cuerpo de conocimientos, métodos, técnicas e instrumentos que caracterizan el D.O. como un conjunto ecléctico de recursos y procesos que se pueden utilizar para perfeccionar organizaciones dentro de la concepción de un sistema sociotécnico abierto.

2. MODELOS ESTRATEGICOS

Para constituirse en esfuerzo de cambio planeado, con mayor posibilidad y probabilidad de autosustentación e institucionalización, el D.O. debe orientarse por una estrategia. Diferentes maneras de concebir la permanencia de ese esfuerzo en una implementación continuada y coherente, conducen a diferentes modelos estratégicos.

Creo que existen cuatro *grandes modelos* generales de estrategia de D.O. a saber:

I - Modelo SITUACIONAL - CONTINGENCIAL

Estrategia de D.O que se apoya en diagnósticos de situaciones concretas y problemas específicos. La acción de D.O. se hace por intervenciones sucesivas pero eclécticas, en que cada diagnóstico suministra la base para un pronóstico y consecuente planeación de intervenciones de D.O. Es el modelo de una red de programación que se teje paso a paso, sin la preocupación obligatoria de concepciones idealísticas ni con visiones de un futuro a largo plazo.

Es una estrategia realista, de control constante, frecuente retroinformación, con acciones pragmáticas de corto o medio plazo. Se efectúa de un modo contingencial y flexible, considerando que diagnósticos muy amplios, que lleven al planeamiento de intervenciones sistemáticas y que lleguen sistemáticamente a la cultura de la organización, son irrealísticos y casi impracticables, por la mutabilidad de las situaciones y variedades de condiciones específicas dentro de los subsistemas de la empresa y el medio externo.

Como dice W. Jaisbord (1974) "El D.O., como el propio mundo, no es lineal. Se realiza por saltos, de una gestalt para otra, a partir de una percepción y conciencia de la manera como las partes se ajustan..." (página 480). "La práctica de la consultoría de D.O. es mucho más que un final totalmente abierto" (página 481).

La base de este método es el concepto y el método de Acción-Investigación por medio de la Retroinformación (AIR) llamado más comúnmente de Investigación-Acción o Investigación-Activa o de "Retroinformación-Estudio" (Censo-Retroinformación o Investigación-Retroinformación). Una traducción del término que corresponde a la sigla AIR, que utilizo solamente para abreviar la referencia en el texto, podría ser Acción-Investigación-Retroinformación o Investigación-Retroinformación-Acción. Es importante aclarar su aspecto de ciclo, que comienza con la acción por investigar y termina con la misma, esto es, la retroinformación de la investigación lleva a reformular las acciones .

El *concepto* de retroalimentación por medio de la retroinformación es, en esencia, una forma de investigación científica para conocer la verdad o la realidad y resolver científicamente los problemas de esa realidad.

Básicamente, el método de AIR consta de tres *procesos*:

- I - recopilación de datos,
- II - retroinformación de los datos obtenidos, y
- III - planeación de acciones basadas en dichos datos.

Consta, en resumen, de seis *etapas*:

- 1) diagnóstico preliminar o prediagnóstico, para la postura y orientación iniciales ante la situación;
- 2) obtención o recopilación de datos dentro del sistema objetivo y en sus relaciones de frontera sistémica;
- 3) retroinformación de los datos obtenidos, bajo forma adecuada, al cliente y/o a los participantes del sistema objetivo;
- 4) aclaración, discusión y elaboración de los datos obtenidos, por el cliente (individuos o grupos) y/o por los participantes del sistema objetivo;
- 5) consecuente diagnóstico, igualación de problemas, y planeación de acciones;
- 6) acción con acompañamiento y evaluación de resultados.

El AIR implica la colaboración entre profesionales y agentes especializados y legos (clientes o miembros de un sistema que viven una realidad sociotécnica y como tal la conocen experiencialmente).

Es al mismo tiempo, un método de:

- investigación
- aprendizaje
- solución de problemas
- cambio planeado y D.O.

Concibo el modelo detallado de AIR como aparece en la figura número 4.1, adaptado del diagrama de French, presentado en el libro de French y Bell (1973).

Shepard (1960) subraya que el modelo de investigación de acción es un proceso, o sea una serie de actividades y eventos, un ciclo, o mejor aún, una serie de ciclos, en donde objetivos, planes y acciones están relacionados en secuencia. Dice textualmente: "... frente a toda acción humana debe haber un objetivo, aunque sea poco claro y esté distorsionado. Y antes de la acción debe haber planeación, aunque el previo conocimiento de los pasos para llegar a ese objetivo sea siempre inadecuado. La acción propiamente dicha debe realizarse un paso cada vez, y a su tiempo: y después de cada paso sereno investigar los hechos". Esta 'investigación de hechos' que indiquen el estado real de la situación podrá elevar si el objeto era realístico o no, si está más próximo o más distante que antes, y si es necesario alterarlo. A través de la investigación de hechos, se puede evaluar la situación presente, y esta información, junto con la información sobre el objetivo, se puede usar para

planear el segundo paso. El movimiento hacia un objetivo consiste de una serie de tales ciclos de planeación-acción-investigación de hechos-planeación..." (página 33-34). El diagrama de Shepard es muy claro (figura 4.2). La "investigación de acción" es, por tanto, investigación unida inseparablemente a la acción; es una investigación con una finalidad, es investigación para guiar la acción, en el presente y en el futuro, como dicen French y Bell (1973). Es una acción científica práctica. Es ciencia objetiva y útil de manera inmediata.

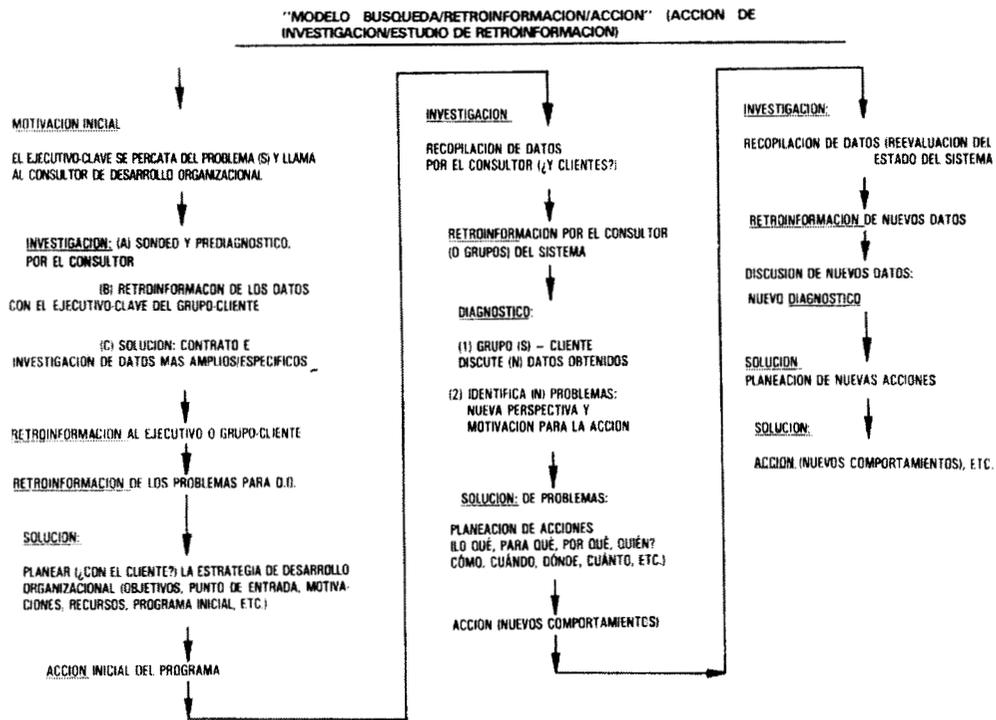


Figura 4.1

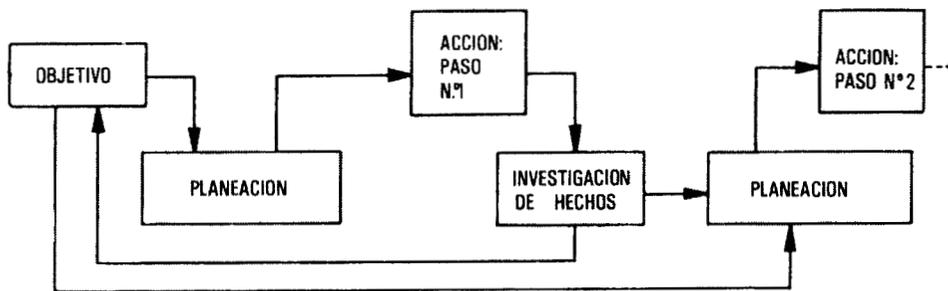


Figura 4.2

II - Modelo IDEALÍSTICO - EDUCACIONAL

Se parte de la premisa de que un esfuerzo sistemático de D.O. necesita basarse en *Cambios personales y grupales, apoyado en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial*. La necesidad de crear "masa crítica" (número de individuos) y de asegurar la autosustentación e institucionalización de los cambios, así como la extensión, profundidad e interrelación de los conceptos por asimilar, llevan a la concepción de un *esfuerzo educacional que abarque* hasta la implantación de *modelos ideales*.

En esta estrategia de D.O. se busca un cambio en la *cultura* de la organización en sus componentes esenciales, ya sea por el lado de *comportamiento* (actitudes, valores, estilos, motivación, comportamientos, comunicación, administración de conflictos, proceso decisorio, etc.), ya sea por el lado *tecnológico* (establecimiento de metas y objetivos, planeación estratégica y operacional, lógica de negocios, modelos decisivos, sistemas de información de gerencia).

Este modelo analiza de manera primordial a una educación global y globalizante del sistema humano, de manera que asegure cambios culturales significativos, tanto en el aspecto cualitativo como en el cuantitativo. Cuantitativamente la intención es crear el máximo de masa crítica para los cambios; cualitativamente la idea es de apoyar esos cambios con la creación de un lenguaje y una comprensión comunes sobre conceptos fundamentales que no sólo favorezcan la operacionalización de los cambios, sino que orienten principalmente la dirección que éstas deben tener.

Uno de los ejemplos de este modelo es el ya conocido esquema *GRID* de D.O. en seis fases, de Blake y Mouton, según al cuadro de la figura 4.3.

Otro ejemplo de este modelo corresponde a la concepción de los sistemas abiertos concéntricos, expuesta en el capítulo 1. Ya que la organización se compone de círculos de nucleación o intermediación sucesiva y encadenamientos concéntricos, su desarrollo se debe hacer en *todos* esos niveles sistémicos. Debe llegar a los micro sistemas "individuo", los mini sistemas "equipo de trabajo", y el gran sistema "Organización-Empresa". Kleber Nascimiento, (1975) desarrolla nuestra proposición en su artículo, que inició la serie "Desarrollo de Ejecutivos" de la INCISA.

III - Modelo de DIALÉCTICA - SINTESIS

Estrategia en que se contrapone una visión idealística de "nuevas posibilidades" a la visión realista de percepción y comprensión de las "condiciones y limitaciones actuales", aclaradas por una visión del futuro.

Con este modelo se procura crear una *"tensión dialéctica"* entre dos polos (actual x deseable) que resulte una síntesis de lo que es posible en el momento, y en el ecuacionamiento de etapas de posibilidades en el futuro. Se pretende así trabajar tanto sobre los "diagnósticos de situación" (véase Modelo I de estrategia) como sobre las "ideas conceptuales" (Modelo II). Sin esperar tanto tiempo como sería necesario como sucede en el caso de la estrategia educacional-idealística (Modelo II) y sin el riesgo de no llegar a la originalidad e impacto de masa crítica que la estrategia de situación contingencia) no asegura (Modelo I).

Se tiene como ejemplo el Modelo del NPI (Nederlands Pedagogisch Institut), presentado en el capítulo escrita por Zwart en el libro "The Developing Organization", de Lievegoed (1973); su concepción esquemática se indica en la figura número 4.4.

El Modelo PRODEM es semejante (Programa de Desarrollo Empresarial) presentado por Eurico C. Cunha (1976).

El modelo NPI configura el proceso de D.O. como:

a) una empresa conjunta del cliente y del agente de D.O., aun cuando sus actividades no sean de la misma naturaleza, en cada una y en todas las etapas del proceso;

b) el proceso de D.O. se constituye de eventos simultáneos o en desdoblamientos encadenados. La figura 4.4 representa un evento. En cada evento hay cuatro etapas o subprocesos: conceptualización, motivación, contrato, e implementación (realización y evaluación);

MODELO DE RED (GRID) DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (BLAKE)

			FASES	DESCRIPCION	TIEMPO	
ESTILOS	COMUNICACION	RELACIONES	1	GRID SEMINARIO (INDIVIDUAL)	LOS PARTICIPANTES APRENDEN LAS TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO Y LAS APLICAN SOBRE BASES INDIVIDUALES	90 HORAS
			2	REALIZACION DEL TRABAJO EN EQUIPO	LOS GRUPOS NATURALES APLICAN LAS TEORIAS "GRID" PARA AUMENTAR SU EFICIENCIA COMO EQUIPO	81 HORAS
			3	DESARROLLO INTEGRAL	LAS UNIDADES QUE PRECISAN TRABAJAR JUNTAS APLICAN LAS TEORIAS GRID PARA AUMENTAR SU EFICIENCIA EN ESFUERZOS COORDENADOS	2 DIAS
ESTILOS	PLANTEAMIENTO	EMPRESARIAL	4	DESARROLLO DEL MODELO ESTRATEGICO	LA GERENCIA DE LA ORGANIZACION DEFINE LOS OBJETIVOS Y FILOSOFIA DE LA EMPRESA (LOGICA EMPRESARIAL)	2 MESES a 2 AÑOS
			5	PLANEACION E IMPLEMENTACION	PARA CADA SECCION DE LA EMPRESA, LOS GRUPOS DE PLANEAMIENTO UTILIZAN TEORIAS DE ADMINISTRACION Y TECNICAS ESPECIFICAS PARA DISEÑAR EL CAMBIO Y LA ORGANIZACION, PARA IMPLEMENTARLAS SOBRE BASES OPERACIONALES	1 - 3 AÑOS
			6	CRITICA SISTEMATICA	SE EVALUA EL ESFUERZO TOTAL PARA CORREGIR Y CONSOLIDAR EL PROGRESO LOGRADO Y PLANEAR LAS SIGUIENTES ETAPAS DE DESARROLLO	10 Ó MAS AÑOS

Figura 4.3

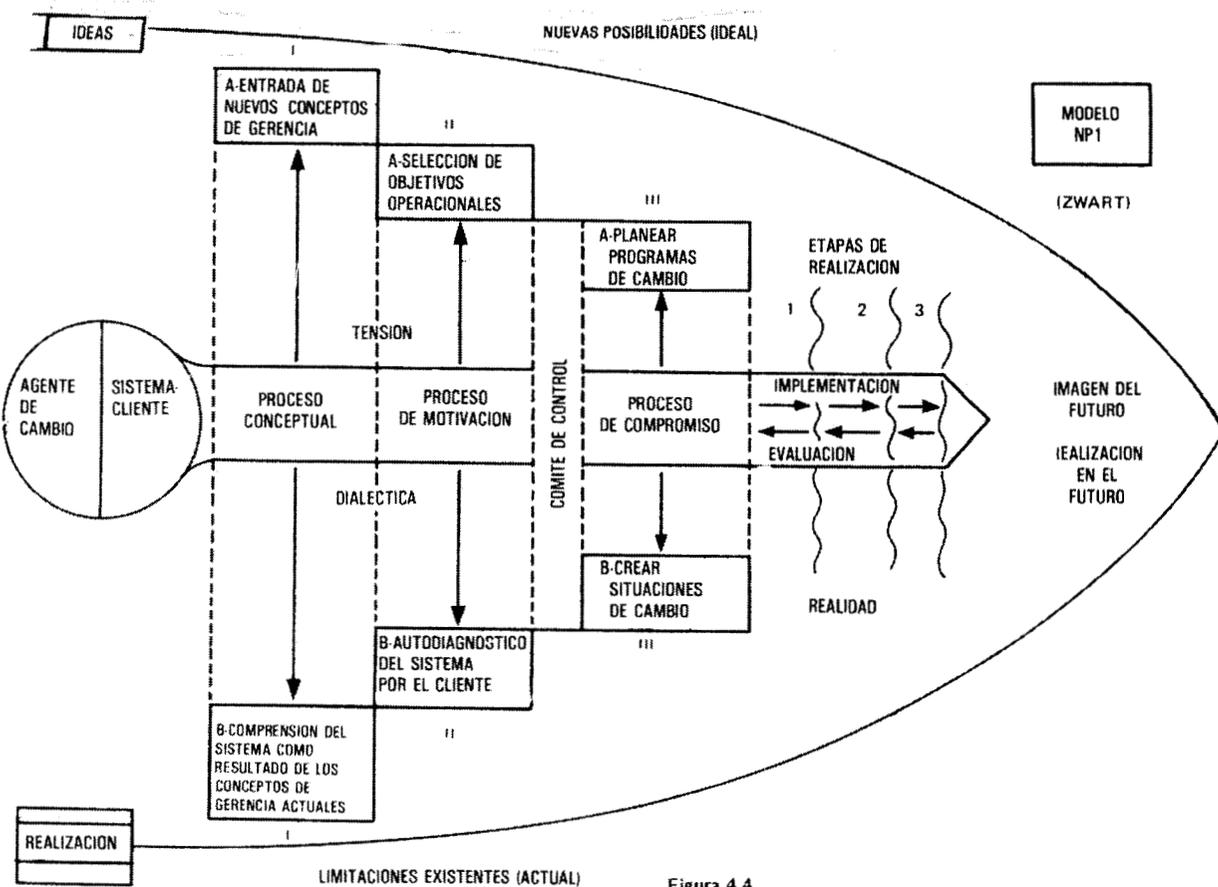


Figura 4.4

c) cada situación específica de cambio está considerada como un campo de fuerzas que surge (o queda evidente) entre dos polos:

- conceptos nuevos sobre el futuro (una posible situación "ideal") a corto, medio y/o largo plazo; y
- el patrón actual y habitual de las actividades hasta el momento presente;

d) en el sistema social esta polaridad es vivida y sentida como una tensión (un contraste incómodo, una disonancia inquietante) entre: nuevas posibilidades contra limitaciones existentes. Y el reconocimiento (racional y emocional) de una situación no satisfactoria;

e) y el que el problema, en el inicio del proceso en cada evento, esas "nuevas posibilidades" parecen estar "fuera" del cliente y del sistema objetivo. Tales posibilidades, las nuevas preocupaciones, se necesitan incorporar al sistema cliente como ideas para el futuro.

f) el trabajo preparatorio inicial se destina de este modo a la internalización de nuevos conceptos. En este caso, el agente de D.O. proporciona los medios para crear la polaridad dialéctica entre los conceptos nuevos y la situación operacional, de tal modo que permita y asegure el surgimiento de una innovación concreta de adentro del sistema social, algo que es creado por el sistema social, y no por el agente de D.O.

g) es esencial que en ese trabajo preparatorio para el cambio innovador (etapa final de "realización") haya un proceso de transformación en el sistema objetivo (las tres etapas de conceptualización, motivación y contratación), de tal manera que los "nuevos conceptos" y la "situación actual" se aproximen dialécticamente uno del otro hasta que haya una fusión entre los mismos (síntesis) que caracteriza la etapa final del cambio (implementación y evaluación). Mientras que no hayan sido digeridas por el sistema las "nuevas" ideas (conceptualización) y mientras no se deseen tomar nuevos rumbos o hacer las cosas de un modo diferente (motivación y contra-acción), ninguna genuina implementación de cambios podrá conseguirse;

h) el proceso de cambio debe comenzar en la parte más alta de la empresa, para verificar hasta que punto son de naturaleza estructural y si causan efectos a la organización, en su globalidad y en qué partes;

i) es preciso que el cliente aprenda a reconocer la situación actual, en qué hay problemas y dificultades y qué está lejos del ideal, lo que es el resultado de conceptos (ideas, objetivos, valores, premisas, énfasis, etc.) que predominaron en el pasado.

j) a fin de asegurar que el proceso de cambio no pierda dirección y control se debe formar un "steering committee" (comité de dirección), entre la segunda y tercera etapa (véase figura 4.4). Este comité debe, si fuera posible tener representantes de todos los niveles de la gerencia. No será una nueva estructura jerárquica paralela a la existente. No manda, solamente estimula iniciativas; acompaña, "mide" y evalúa los progresos alcanzados.

IV - Modelo TECNO - ESTRUCTURAL

Estrategia que tiene por fin obtener cambios de efecto sistémico a partir de modificaciones sistemáticas de: estructura de organización, diseño de cargo y tareas, procedimientos administrativos (previsión, planeamiento, organización, información, dirección, coordinación, control). reformulación ambiental Se presume que la planeación y reacondicionamiento del sistema "técnico" provocará los necesarios exámenes, rearrreglos y reajustes en el sistema "humano de comportamiento", ya sea a nivel "socio" (grupos y relaciones en grupos) o ya sea a nivel 'psico' (individuos y relaciones entre individuos).

Otra cosa que hay que presuponer es que las necesidades individuales y las variables de comportamiento pueden y deben insertarse en el contexto tecno-estructural-administrativo, a través de:

- establecimiento de un sistema de objetivos, metas y fines.
- rediseño de estructuras y contenido de cargos.
- planeación de sistemas de informaciones, comunicaciones, control retroinformación y evaluación.
- rearrreglo de espacios físicos e instalaciones, con cambios en condiciones ambientales, distancias entre órganos y personas, etc.
- sistemas de incentivos (véase el Plan Scanlon).
- procedimientos administrativos y operacionales.

Se tienen como ejemplos por lo menos parciales de este modelo, el sistema de Administración por Objetivos, los clásicos trabajos de Reorganización administrativa, la concepción del "Enriquecimiento del Trabajo".

En lo que respecta al grupo Tavistock (con Rice, Trist, Every, Higgin, Murray, Pollock, etc.) su enfoque es más exactamente *sociotécnico* en el sentido de integración sistémica, aunque se hagan, básicamente, a partir de modificaciones en la estructura y contenido de trabajo, funciones y cargos, pero de manera que:

- a) el grupo sea de hecho una unidad de actividad, eón una tarea completa y con responsabilidad específica por esa tarea grupal unitaria completa, y
- b) las relaciones entre los grupos sean también planeadas y diseñadas dentro del mismo principio de integración, estructural y tecnológica, entre las tareas completas de cada grupo.

3. CONSIDERACIONES ESTRATEGICAS Y TÁCTICAS

Al planear programas, esfuerzos y acciones de D.O., al planear cambios, a) optar tácticamente entre dos o más alternativas, al decidir sobre prioridades, secuencias y fines; me parece importante considerar diversas sugerencias prácticas. La eficacia del agente de D.O. tenderá a ser mayor en la medida en que se recuerde de los aspectos mencionados a continuación, al estructurar actividades para el desarrollo y perfeccionamiento de la organización sociotécnica.

I - Sugerencias de French y Bell (1973, página 99-101 y capítulo 14)

Se debe estructurar la actividad del D.O. de modo que:

a) las personas relevantes participen de la misma. Personas relevantes son aquellas (que están o serán) afectadas por el problema o por la oportunidad (que se quiere aprovechar para desarrollar el sistema).

Por ejemplo, si el objetivo es aumentar la eficacia de un equipo, haga que el equipo entero se comprometa en la actividad de D.O. Si el objetivo es perfeccionar las relaciones entre dos equipos de trabajo, conseguir que ambos grupos estén presentes,

b) dicha actividad sea (1) orientada a problemas y/o a oportunidades; y (2) orientada a los problemas, u oportunidades, identificados y diagnosticados por los propios clientes.

c) el objetivo esté claro, y que el modo de alcanzarlo esté también claro para los clientes, Pocas cosas desalientan tanto al individuo como el hecho de no saber para qué está trabajando y el no saber que todo lo que hace contribuirá a alcanzar un objetivo.

d) haya una elevada probabilidad de alcanzar con éxito el objetivo. O sea, las expectativas de los clientes y del especialista en D.O. deben ser realísticas. Y más aún, objetivos adecuados y alcanzables con riesgo y costo razonables; y que, una vez alcanzados, produzcan sentimientos de éxito, competencia y potencia en las personas que participaron de ese esfuerzo.

e) contenga tanto aprendizajes directos, basados en la experiencia vivida concretamente en el momento, como aprendizajes bien anclados en aspectos cognoscitivos, conceptualmente claros. Las cosas nuevas que se aprenden a través de la experiencia práctica, se vuelven parte del repertorio permanente cuando se basan en una comprensión conceptual, que sitúa la experiencia en un cuadro más amplio de comportamiento aceptado racionalmente.

f) el ambiente de actividad sea tal que los individuos que participen en dicha actividad se sientan liberados, y no ansiosos ni defensivos. Sea tal que esperen "aprender juntos" y se sientan capaces de experimentar, crear nuevas formas de procedimiento práctico.

g) los participantes aprendan tanto a resolver un problema específico, como que "aprendan a aprender" a partir de su experiencia. Esto puede significar prever un tiempo para reflexionar sobre la actividad y la experiencia vivida de resolver un problema, y analizar los aprendizajes que ahí ocurrieran o que se puedan percibir.

h) los participantes aprendan tanto a nivel de "tarea" como de "proceso". La "tarea o contenido" es "lo que", o aquello en que el grupo o el individuo está trabajando. El "proceso", en el sentido usado aquí, se refiere al "cómo" está trabajando o funcionando y todo aquello que está ocurriendo mientras él trabaja o funciona. Esto incluye procesos de trabajo, dinámica de funcionamiento, procedimientos, estilos individuales, relaciones, comportamiento, reacciones, etc.

i) los individuos se comprometen como personas enteras, y no como personas segmentadas. Esto significa que las demandas, expectativas, ideas, pensamientos, valores, puntos de vista, sentimientos y ansiedades sean colocadas, todos, en la situación de aprendizaje, como elementos importantes de un aprendizaje total, global y no segmentado,

j) inicialmente se tomen en consideración los problemas percibidos por las personas clave. Ellas tienen el poder, y de su satisfacción depende en mucho la continuación del D.O.

k) se consigna el apoyo o involucramiento del tope. El esfuerzo de D.O. no comienza necesariamente en el tope, aunque eso sea lo ideal. La condición importante es que el esfuerzo de D.O. esté bajo un "paraguas" protector, por lo menos en el escalón inmediatamente por encima del nivel en que realizará el esfuerzo.

l) se operacionalice el modelo de investigación de acción.

m) se asegure sucesos iniciales, que contribuyen a la irradiación o difusión de las utilidades obtenidas y crean condiciones iniciales básicas de credibilidad.

n) que forme parte de, o se encauce en una estrategia de más largo alcance.

o) se haga la monitoria o acompañamiento del proceso, la contrastación de ocurrencias no planeadas, no intencionadas, y aún hasta no deseadas.

p) que se planee en función de un diagnóstico previo.

II - Sugerencias de Roger Harrison (7 972)

Aunque situadas como directrices estratégicas para un *órgano interno* de D.O. estas sugerencias se aplican también en el contexto de consultoría externa. De este modo, la consultoría debe:

- a) obtener influencia basada en competencia y capacidad de ayuda al cliente y no en influencia a través de canales de autoridad y poder.
- b) mantenerse independiente ante presiones organizacionales;
- c) trabajar con las fuerzas dentro de la administración que apoyan los cambios y el perfeccionamiento, en vez de trabajar contra aquellas que se muestran defensivas y resistentes. Es mejor encontrar quien quiera ser ayudado, y trabajar con el (o ellos);
- d) siempre que sea posible, seguir el camino de la menor resistencia a los objetivos de D.O., en vez de confrontar abiertamente resistencias;
- e) procurar crear o desarrollar "masa crítica" para cada proyecto de cambio, visualizando un proceso autosustentado de perfeccionamiento organizacional que está motivado y energizado "desde dentro";
- f) tratar de encontrar múltiples puntos de entrada en el sistema meta, una variedad de personas, grupos, procesos y problemas con los cuales se pueda ofrecer y dar ayuda. Hacer una lluvia de ideas sobre todos los posibles puntos de contacto que puedan ser usados y sobre todos los diferentes modos en que se puede ayudar al sistema meta.
- g) Considerar las "necesidades sentidas" por el cliente, los problemas reconocidos por los gerentes que pueden ser atendidos por los procesos y técnicas de D.O. la mejor oportunidad es la de los problemas para los que no hay solución de patrón o ya conocidas: es cuando los gerentes envueltos se sienten incómodos y preocupados con la dificultad de enfrentarse a tales problemas.
- h) estar atento a la existencia de problemas: donde se estuviera introduciendo una nueva tecnología (por ejemplo, computadoras); donde hubiera necesidad de colaboración y coordinación entre diferentes áreas funcionales (por ejemplo producción x ventas); donde las fronteras de la organización se modificaran (por ejemplo fusiones o adquisición de empresas); donde comenzar cualquier tipo de reestructuración organizacional; donde la localización física fuera alterada o cuando surgieran nuevas unidades o nuevas instalaciones o cuando la organización crecía se contrajera rápidamente.
- i) siempre que sea posible, trabajar con las partes relativamente saludables de la organización que tuviera la voluntad y los recursos para mejorar. Evitar la seducción o la presión para trabajar con "causas perdidas", individuos o grupos que perdieran su capacidad de luchar con las situaciones. En general, un cambio requiere energías y talentos adicionales, por encima y además de los ya invertidos en la situación: para que se cree "momentum" y se inicie un periodo de transición que forme parte del proceso de cambio, durante el cual el desempeño y los resultados pueden inicialmente incluso llegar a empeorar.
- j) trabajar con individuos y grupos que tengan o puedan tener autonomía potencial y poder compatibles con el cambio y el proceso de cambio.
- k) obtener adecuados y realísticos grados de implicación (aprobación concordancia, apoyo y participación, son grados diferentes) por parte de los niveles jerárquicos por encima de ellos. Con frecuencia, el mejor apoyo es el del nivel ejecutivo inmediatamente por debajo del tope, donde hay menos preocupación con el mediatismo y la urgencia del día por día y donde hay mayor impulso de nuevas realizaciones o progreso personal en la empresa.
- l) establecer contacto directo y franca conversación no sólo con los clientes actuales, sino con posibles nuevos clientes -y con fuentes de información y apoyo. No confiar en, ni desprender de intermediarios. Usar empatía, persuasión y disponibilidad de ayuda. Crear confianza y credibilidad en el D.O.
- m) no tener recelo en pedir participar o estar presente en actividades donde el D.O. pueda contribuir indirectamente al cliente potencial y decirle en qué y cómo el D.O. le podrá ser de utilidad. Lo peor que puede suceder es que el cliente diga que no.
- n) hacer que sepan lo que se está haciendo en el área de D.O., con la aprobación del cliente. Una buena manera sería que el cliente y el especialista de D.O. hiciera presentaciones en conjunto, al personal que pueda o deba interesarse.
- o) reunir personas que estén tratando de perfeccionar el funcionamiento de la organización en diferentes niveles o sectores, de modo que sus actividades se refuercen entre sí y se completen. Con frecuencia es útil reunir personas de las áreas de tecnología, organización y métodos, entrenamiento y recursos humanos.
- p) especialistas en D.O. deben trabajar en equipo o cuando menos en pires. No deben trabajar totalmente solos donde el proyecto implique mucha tensión y riesgo elevado.
- q) evitar evaluaciones prematuras de esfuerzos de D.O.
- r) observar el "principio de la Profundidad de las Intervenciones" (que se tratará más adelante en un artículo especial de R. Harrison sobre este concepto operacional).

III - Sugerencias de Richard Beckhard (1973,1974)

- a) cualquier esfuerzo de cambio debe tener objetivos que sean significativos para aquellos a quienes afectará el cambio.
- b) es objetivo general de cambio ayudar a las personas a que diagnostiquen sus propios actos y aprendan a partir de los mismos.
- c) el lugar donde se debe comenzar un esfuerzo de cambio debe ser aquel donde haya bajo "tensión", malestar o un problema ya experimentado.
- d) si se pretendiera tener cambios básicos, debe iniciarse el esfuerzo en el nivel donde se establecen las normas,
- e) se debe tomar en consideración tanto la organización formal como la informal.
- f) cambiar las normas (formales e informales) en el sentido de una mayor apertura y una de las primeras prioridades.
- g) el cambio en las normas en las primeras etapas de un programa de D.O. se realiza por lo general de una manera más adecuada a través de un catalizador, que provea apoyo a los individuos para que se dispongan a correr riesgos interpersonales.
- h) el agente de cambio debe:
 - concentrarse en el diagnóstico de problemas y evitar la tentación de soluciones prematuras.
 - controlar sus propias necesidades de controlar la situación o controlar al cliente.
 - evitar defenderse, recomendar soluciones, persuadir prematuramente, censurar, castigar, supercontrolar.
 - tener planes para estabilizar y mantener el cambio sin una indebida dependencia por parte del cliente.
- i) los cambios deben estar relacionados con la misión y los objetivos de la empresa. Los cambios sin esta conexión, o nada más para mejorar condiciones internas, corren el riesgo de no poder ni estabilizarse.
- j) los esfuerzos de cambio deben ser sensibles a las "superficies de intercambio" de la organización con su medio. No es práctico mejorar la eficiencia interna sin una atención explícita a las relaciones entre la organización y su medio externo.
- k) el cambio debe ser implementado por medio de un comportamiento de liderazgo de los ejecutivos clave y por medio del esfuerzo de consultores. El consultor facilita la planeación y el proceso de cambio, pero su implementación requiere ser administrada por el liderazgo de los ejecutivos.

IV - Sugerencias de Fordyce y Weil (1971)

El agente de cambio debe:

- a) (condición básica) - verificar si las personas que intervienen en el esfuerzo de D.O. desean trabajar en colaboración por lo menos hasta el punto de comprometerse honradamente entre sí, y no para fines ulteriores.
- b) trabajar *con* las personas a quienes afectarán los cambios específicos que se pudieran imaginar.
- c) unirse a todos los que puedan influir sobre los resultados del esfuerzo de D.O.
- d) establecer un posible "objetivo general", el que, por un proceso de colaboración y conjunto se traducirá en objetivos específicos del grupo de participantes.
- e) trabajar para el cambio en su calidad de relación: de una relación en que se condiciona al individuo al aislamiento, competencia destructiva y conflicto interpersonal para una relación de colaboración y esfuerzos.
- f) crear circuitos activos de retroalimentación a partir de todas las fuentes que puedan contribuir a que, con el mayor realismo posible, se sepa lo que está aconteciendo y se pueda así controlar el progreso de la organización.

V - Otras sugerencias

A las sugerencias anteriores, añadiré otras que me parecen útiles como parte de un repertorio ecléctico y estratégico táctico:

- a) es un hecho que los problemas o disfunciones que surgen en determinado órgano o sector de una organización tienen frecuentemente como causa mayor un problema o disfunción uno o dos niveles por encima del nivel donde aparecen sus efectos o síntomas. Y, aun cuando su causa básica no esté ahí mismo donde se encontrarán el poder y la responsabilidad de supervisión organizacional. A partir del estímulo de un ejecutivo en este nivel, el esfuerzo de D.O. en el órgano o sector uno o dos niveles más abajo quedará no solamente con un incentivo jerárquico sino que tenderá a fructificar sistemáticamente por efecto del perno de unión.

- b) para el diagnóstico, el grado de consulta a los subordinados. Y siempre que sea posible aumentar hasta un punto óptimo el grado de su participación en los procesos decisorios correspondientes.
- No preconizo aquí la práctica indiscriminada, y por tanto a ciegas, de la democracia organizacional. Sugiero, sí, lograr el máximo partido de la información importante, del compromiso responsable y del potencial de motivación y creatividad que existe en muchos subordinados que quedan, muchas veces, relegados a la alineación organizacional en la medida que sólo se espere de ellos que ejecuten lo que se les ha indicado.
- c) un ejecutivo autocrático, autoritario-paternalista, manipulativo, cínico o sediento de poder a cualquier precio, podrá echar a perder lo que se consiga en términos de D.O. En este caso, en la fase de contacto y contrato corresponderá al consultor: "cerrar o no el contrato" o emprender una estrategia táctica de confrontación. Pero en esta segunda hipótesis, consciente de la necesidad de tener razonables y realísticas condiciones del consultor y los subordinados de ese ejecutivo, ganarán la batalla y no perderán la guerra. Y está consciente del riesgo que asume, para sí y para los subordinados, debido a la tensión y el desgaste para ellos y para la organización, que se reflejará en el nivel de eficacia y de salud.
- d) nunca se debe establecer programas de D.O. y/o hacer intervenciones de D.O., sin un diagnóstico o un pronóstico previos.
- e) se debe estar atento a las realidades de la situación de poder y a las sutilezas de la dinámica del poder. Con frecuencia, la dinámica de la eficacia y de la salud organizacional son diferentes de la dinámica del poder en una organización. Comúnmente, la dinámica del poder se sobrepone a la dinámica de la eficacia y de la salud. Y entonces, posiblemente, la dinámica de poder se opone y se pone en conflicto con la dinámica de la eficacia y de la salud. Puede ocurrir una excepción a esa regla o tendencia, en situaciones de crisis, cuando es necesario "salvar el barco que se puede hundir". En este último caso, la eficacia se vuelve prioritaria para la supervivencia de la empresa y de todos, y el juego de poder-éxito-status, puede pasar temporalmente a un plano secundario, subordinándose a las reglas del juego de la eficacia y aun a las reglas del juego de la salud organizacional.
- f) la selección de la meta para la intervención y de los objetivos del D.O. es, en último análisis, una cuestión de equilibrar el potencial de beneficio en relación el riesgo calculado. Ni siempre la mejor selección corresponderá a un equilibrio entre potencial y riesgo; ni al máximo de potencial de beneficio (en este caso, ¿con cuánto de riesgo?); ni al mínimo de riesgo (en ese caso, ¿con cuánto de potencial de beneficio?)
- g) la apertura personal siempre tiene sus límites: los ejecutivos son "humanos" frente a la perspectiva de apertura personal. Es más fácil dar que recibir retroinformación. Es difícil dar retroinformación constructiva. Y es difícil recibir retroinformación crítica o negativa. Por todo esto, el consultor debe regular el proceso de retroinformación. Representando un papel no solamente estimulador y facilitador de esas informaciones, sino, principalmente, a veces de regulador de dirección y flujo. Un papel de mediador de la cantidad de retroinformación que pueden ser útiles y constructivos, en vez de inútiles o destructivos -aunque verdaderos. Lo importante es confrontar problemas y oportunidades y no necesariamente confrontar personas (su personalidad o su estilo). Sólo los comportamientos disfuncionales se deben confrontar, calculando los riesgos inherentes.
- h) La tarea es el mejor "puente" entre las necesidades de la empresa y las necesidades del individuo, la que garantiza el tránsito en las dos direcciones.
- El desafío o la pobreza del cargo, de la tarea, de la actividad en confrontación con la situación interna individual (estado de necesidades) con respecto a la jerarquía de Maslow -es el que permitirá o impedirá la compatibilización entre metas organizacionales y metas individuales. Es lo que aumentará o disminuirá la eficacia y la salud del sistema sociotécnico.
- El sistema de administración por objetivos (APO), si tuviera de hecho un clima de consulta, participación, confianza, apertura, diálogo para el desarrollo, sería una base sólida, en el concepto de "puente", enfocado anteriormente.
- i) la estrategia y las acciones tácticas de D.O. deben tener siempre en cuenta, tres puntos esenciales de referencia:
- I - la comprensión del funcionamiento de la empresa y sus órganos como sistemas sociotécnicos abiertos, en vista de lo que comento al respecto de "La organización como sistema", en el capítulo 1.
- II - los conceptos sobre "La transición entre el individuo y la organización", expuestos también en el capítulo 1
- III - el modelo de "Ciclo de cambios en sistemas abiertos", que se presenta en el capítulo 3.
- j) un buen diagnóstico constituye, por sí solo una importante intervención. A la verdad, la propia recopilación de datos que precede al diagnóstico, ya es una intervención relevante. Pues el consultor hace preguntas al cliente y los participantes del sistema meta, llevándolos a una revisión de posiciones, a profundizar en el examen de una situación, a un esfuerzo para proveer (o negar...) informaciones y datos realistas sobre el estado del sistema. Todo eso resulta en un análisis y reflexión por parte de los mismos, con una razonable

probabilidad de producir efectos sobre el "status quo", generando al mínimo expectativas. Es difícil que nada cambie después de la recopilación de datos: por lo menos, afectará la motivación y la moral de las personas consultadas. Y si hubiera diagnóstico, puesto que sería cierto, con mucho mayor énfasis y mayores efectos.

- 1) si, en la organización, grupos de personas se resisten al cambio, esa resistencia no se debe encarar simplística y ciegamente, como una insatisfacción ocasional que desaparecerá frente a la voluntad y la firmeza de los jefes. O como una oposición "injustificada" que se debe combatir y si fuera necesario destruir. Estas dos posibilidades pueden llegar a ocurrir. Pero la posición más inteligente y quizá más útil es la de enfrentarse a la resistencia, como aclaran Rubin, Plovnick y Fry (1974) como la comunicación de un mensaje por parte de quien resiste (persona, grupo, órgano, etc.). En realidad, están suministrando datos significativos con respecto del estado del sistema que se pretende cambiar. En verdad, están diciendo y mostrando, a veces silenciosamente -y el silencio es una comunicación, la cuestión es descifrarla- cómo es la organización, su estructura informal, sus recursos, limitaciones, puntos fuertes y puntos débiles, su actitud frente a los extraños y personas de "fuera", sus valores, normas informales, cultura, clima y motivación, sus relaciones de frontera en las "superficies externas de contacto". Y, en suma, si son y quieren continuar siendo un sistema "cerrado" o no.

4. EL PRINCIPIO DE LA PROFUNDIDAD DE LAS INTERVENCIONES

Roger Harrison (1970) aboga porque la profundidad de implicación emocional individual en el proceso de cambio puede ser un concepto fundamental para diferenciar estrategias, métodos, técnicas e intervenciones de D.O., y creo principalmente, para que el consultor o agente de D.O., haga una selección consciente frente al abanico de posibilidades que se abre ante él.

Harrison se preocupa de la extensión e intensidad con que las áreas centrales o del "ego" se vuelven el foco de la tentativa de cambio. Las acciones de D.O. que solicitan o alcanzan los aspectos más personales, privados, centrales y profundos del individuo y de sus relaciones con otros, pertenecen al lado más profundo del abanico o espectros de las posibles intervenciones. Las acciones de D.O. que tratan de los aspectos más externos, formales y públicos del individuo y de sus relaciones, pertenecen al lado opuesto y más superficial del referido abanico o espectro.

Los aspectos más profundos de la individualidad son aquellos ligados a los valores personales, cargados de emocionalidad, vitales en el sentido de identidad personal, ligados a la estructura de la personalidad y la preservación del ego individual.

A medida que la *profundidad* rae *intervención* aumenta aumentarán concomitantemente:

- La dependencia directa en relación a la competencia especializada (en términos de dominio de la psicología y capacitación psicoterapéutica) del agente de cambio.

- La centralidad o esencialidad de ser el individuo (y no sus relaciones o sus grupos) el objetivo del esfuerzo de cambio. Disminuye por tanto la probabilidad de que los beneficios de la intervención se transfieran a otros miembros de la organización. Y aumentan al mismo tiempo la necesidad de apoyo de otras personas para que el efecto del cambio se institucionalice- los riesgos psicológicos y organizacionales, la posibilidad de que surja consecuencias imprevistas, y la dificultad de prever el impacto real de la intervención.

- La falta de acceso directo a las informaciones necesarias para una intervención eficaz. En los niveles más superficiales de intervención, las informaciones se encuentran en registros escritos, o son observables directamente, o pueden obtenerse sin grandes dificultades por medio de cuestionarios o entrevistas. En los niveles más profundos habrá necesidad de más tiempo y mayor capacitación o especialización profesional para ponerse en contacto con las informaciones válidas, para obtener la colaboración del cliente- Esto implicará un mayor costo para la organización.

Tales ratiocinios llevaron a Harrison a formular un *Principio de Profundidad de las intervenciones*, compuesto de dos parámetros. Así, para minimizar riesgos innecesarios, por el grado de amenaza a la organización y a quienes intervienen en la intervención, y por tanto para evitar la defensividad resistencia o rechazo, se deben tener en cuenta dos *criterios*:

- 1) no intervenir con una profundidad mayor de la que sea necesaria para obtener soluciones satisfactorias y duraderas para los problemas identificados.

- 2) no intervenir con una profundidad mayor de aquella donde la energía y los recursos del cliente puedan ser comprometidos en la solución del problema y del cambio.

La proposición de Harrison coincide bastante bien con la postura de Chris Argyris (1970 y 1971) sobre los *requisitos básicos de cualquier intervención eficaz de ayuda*:

- generar informaciones válidas y útiles
- asegurar decisiones libres y bien informadas

- conseguir un grado adecuado de compromiso personal consciente en la ejecución de las decisiones tomadas.

El "nivel o grado de profundidad" aludido por Harrison puede referirse a:

I- *Accesibilidad a datos válidos y relevantes*

Grado según el cual esos datos sean públicos o sean privados, ocultos, confidenciales.

II - *Accesibilidad de la intervención*

Grado de necesidad de obtener y confrontar percepciones entre diferentes individuos, principalmente con respecto de sí mismo (auto x hetero-imagen).

III - *Individualidad de los efectos de la intervención:*

Grado en que los efectos de la intervención se manifiestan sobre cada una de las personas, y/o el grado con que los efectos de la intervención dependen del comportamiento individual de cada uno.

La *profundidad* se refiere a la intensidad y extensión en que la meta del cambio sea: el sistema formal, o el sistema informal, o cada persona internamente (o "ego" en la postura original de Harrison). Por tanto, cuanto más se dirige la intervención a la persona individual o que de ella dependa, más los procesos de cambio tendrán que ver con emociones, valores, aspectos internos y hasta aspectos inconscientes: y de ahí, al mismo tiempo, a su mayor potencialidad pero también mayor riesgo (de causarle bien o mal a los individuos y a la organización). Y cuanto más delicada fuera la situación y más vulnerables quienes intervienen con más cautela y calma debe proceder el consultor, de acuerdo con el grado de legitimación formal obtenida en el contrato con el cliente, y de legitimación informal a través del contrato psicológico con los miembros del sistema meta.

Harrison reconoce que el agente de cambio se encuentra frente al dilema de "ser líder e impulsar" contra "acompañar y ayudar". Me parece que la solución para este "falso dilema" es afrontar, calculando, el riesgo, catalizar a través de la influencia mutua entre consultor y cliente.

Aunque juiciosos, me parece que los dos criterios presentados por Harrison poseen una connotación (¿solamente aparente?) muy restrictiva o demasiado prudente. Aunque justificados por la posibilidad real de resistencias inconvenientes y por los aspectos éticos implícitos en la "profundización" del nivel de intervención, creo que la conceptualización de Harrison puede entenderse admitiendo un poco más de proactividad y osadía por parte del agente de cambio. No es que éste deba incurrir en riesgos no calculados, o pueda irresponsablemente despreciar los límites y limitaciones de los clientes. Pero debe recordarse que siempre habrá resistencias que vencer, y que (como en la terapia) hay que crear, paciente y gradualmente, condiciones y un clima de confianza, apoyo y apertura, para que los fantasmas del riesgo se puedan ver en su verdadera dimensión y, así afrontarlos. El propio Harrison reconoce eso al decir que existe siempre una "necesidad defensiva de evitar la confrontación y el cambio significativo", (1970, página 198) por parte de los clientes, individuos o grupos. French y Bell (1973, página 176) muestran un cuadro comparativo sobre el nivel de profundidad de diversos tipos de intervención.

5. FASES DEL CAMBIO PLANEADO

El cambio planeado dentro de la concepción de D.O., utilizando un consultor que actúa en relación con un cliente, puede subdividirse en etapas o fases de consultoría, como se muestra en la figura 4.5.

Este proceso es cíclico, como se mencionó en la parte referente al modelo de retroinformación por medio del estudio y la investigación.

La fase de **ENTRADA** puede considerarse como que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del establecimiento del **CONTRATO**, como una especie de subfase dentro del **CONTACTO**. Algunos autores consideran la **ENTRADA** como la fase entre el primer contacto y el contrato inicial.

Verdaderamente, **CONTACTO**, **CONTRATO** y **ENTRADA** se funden en una gran *Fase inicial* con multicontactos, pre contratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada.

Considérense más de cerca las tres primeras fases del cambio planeado.

CAMBIO PLANEADO

FASES DE LA CONSULTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

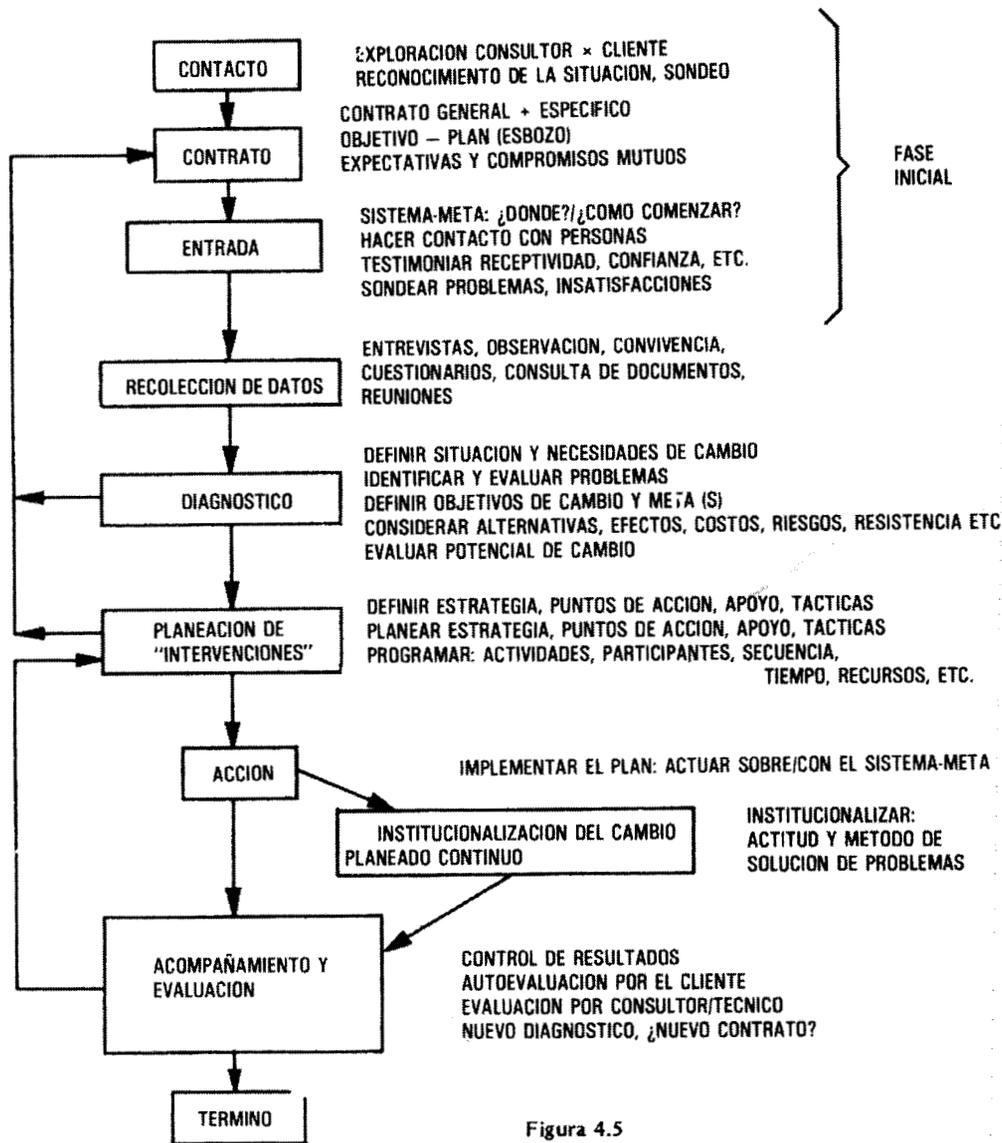


Figura 4.5

a) CONTACTO

Se trata de una exploración entre consultor y cliente, permitiendo iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

Grinnell (1970) considera inclusive una pre-fase anterior, que intitula "Pre-trabajo", en la cual el consultor se prepara para el primer contacto con el cliente, imaginando varias posibilidades referentes a cuál sea la finalidad del encuentro, lo que el cliente esperara de él; ¿quién deberá estar presente, lo que debe llevar para esta primera reunión (documentos, ideas, informaciones, etc.)?

La fase de contacto puede constituir de una o más reuniones o encuentros entre consultor y cliente (s). Ya se vio que el consultor puede reconocer la conveniencia o necesidad de tener contacto con otras personas, antes de pensar en "aceptar el caso" en principio, y por tanto antes de pasar a la fase siguiente, de establecimiento del contrato.

El contacto inicial se debe ampliar de modo que se constituya en un sondeo preparatorio para pasar (o no) a la fase siguiente (CONTRATO). En ese sondeo para profundizar el contacto inicial, consultor y cliente investigan acerca de cuestiones tales como:

- situación del sistema, historia, síntomas sentidos (lo que incomoda, preocupa, etc.), causas identificadas, consecuencias y efectos en el sistema. Resistencias a los cambios.
- lo que el cliente quiere obtener (posibles objetivos del D.O.)
- lo que el cliente desea o espera del consultor
- lo que el consultor tiene que ofrecer, su filosofía de trabajo, condiciones básicas.
- lo que el consultor espera o necesita del cliente.
- posibilidades, desafíos, riesgos del proceso de D.O.
- hay intereses mutuos? Hay "rapport" (mínimo esencial) en cuanto a confianza, apertura, influencia mutua? Si es ASI, ambos se preparan para establecer un Contrato Inicial, que es la etapa siguiente del proceso de cambio planeado vía el D.O.

b) CONTRATO

Debe resultar siempre de un acuerdo *mutuo y claro* entre consultor y cliente (s).

Es la conclusión lógica de la etapa anterior, concretizando lo que hubiere sido tratado en el sondeo preparatorio que fue el objetivo de la fase anterior, de contacto.

El contrato inicial es el primer contrato entre consultor y cliente. Todo contrato debe constar de dos partes.

A - Contrato *General* - al respecto de condiciones generales, no específicas y por tanto aplicables a cualquier situación de D.O.

B - Contrato *Específico* - al respecto de condiciones concretas inherentes a cada situación de. D.O.

Esas dos partes del contrato pueden abarcar generalmente los siguientes aspectos:

A - CONTRATO GENERAL :

I - D.O.:

Enfocado ala eficacia y salud del sistema;

- requiere colaboración e influencia mutua entre consultor y cliente;
- busca integrar las necesidades de la empresa y de las personas.

II - *El Cliente*:

- tiene insatisfacciones y quiere resolverlas;
- tiene potencialidades a desarrollar;
- necesitará asumir sus realidades organizacionales;
- se propone dar y recibir información objetiva y subjetiva válida;
- se dispone a examinar actividades, procedimientos, objetivos, valores y comportamientos;
- destinará el tiempo que fuere necesario al esfuerzo de D.O.

III - *El Consultor*:

- Trabaja *con* (y no *para*) el cliente;
- no hace "ni magia ni milagros", estimula y ayuda al cliente para que los haga;
- tiene su interés y compromiso nivelados con los del cliente;
- es independiente y no defiende intereses individuales de ninguna persona en el sistema meta.

B - CONTRATO ESPECIFICO

I - *Objetivos* (iniciales): ¿qué considera el esfuerzo o programa de D.O?

II - *Plan* (esbozo): sistema objetivo, acciones y actividades a emprender, métodos, épocas y duración aproximados, participantes, etc.

III - *Consultoría*: Carga de trabajo de consultor, precio del servicio (si se tratara de consultor externo), etc.

IV - *Expectativas y compromisos*: entre consultor y cliente.

La continuación del proceso de D.O. debe llevar periódicamente a revisiones del contrato inicial y posiblemente a modificaciones en su contenido, en la parte del "Contrato Especifico"

c) Recopilación de DATOS Y DIAGNOSTICO

Implica la consideración de diferentes aspectos, factores o variables que informen sobre el mejor entendimiento posible de la situación real del cliente y del sistema objetivo. De ese entendimiento o comprensión (diagnóstico) se pasará a la fase siguiente, de la Planeación de las Intervenciones del D.O.

Hay diversos modelos y guías para recopilar datos y para el diagnóstico.

La *recopilación de datos* se puede hacer según diferentes procesos, aislada o combinada: por lectura de documentos (relaciones, registros diversos), observación, convivencia, entrevistas, cuestionarios, reuniones.

La existencia de un mapa cognoscitivo, un modelo de áreas y factores a diagnosticar, antes de recoger los datos, ayuda a la precisión y objetividad del trabajo de obtención de información o de organización para un diagnóstico. Los libros de Blake y Mouton (1968b) y Levinson (1972) poseen buena guía para la recopilación de datos y el diagnóstico. El artículo de Noel Tichy (1973) presenta un buen modelo, adoptado por Roger Harrison (véase figura 4.6).

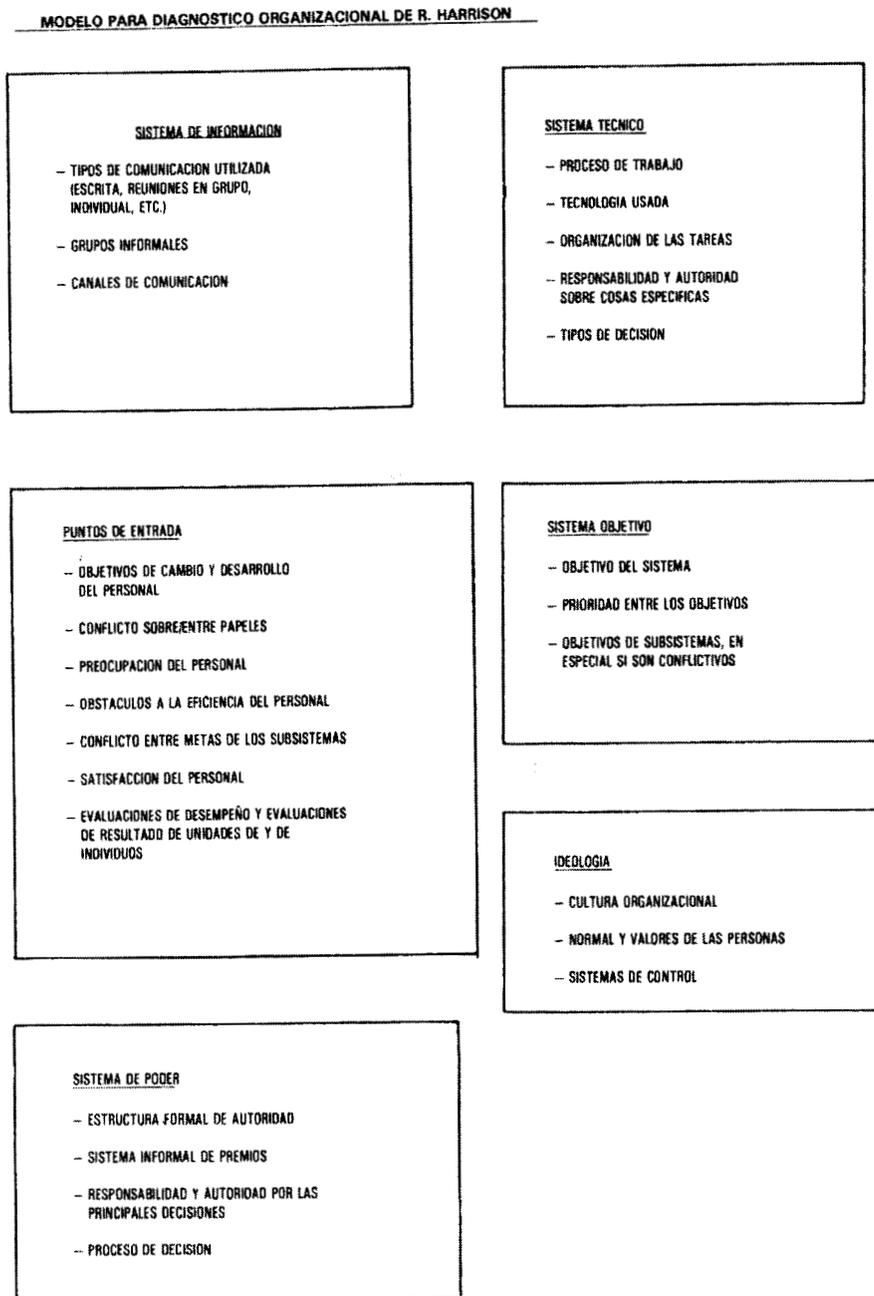


Figura 4.6

Chris Argyris (1970, capítulo 13) aporta consideraciones muy buenas sobre diagnósticos, así como listas con temas y preguntas para entrevistas. El texto de French y Bell (1973, páginas 35-40) contiene también sugerencias útiles.

Una guía general de factores para diagnóstico que acostumbro adoptar, del cual extraigo las dimensiones más relevantes, para ponerlas, bajo la forma de preguntas en entrevistas, o artículos en cuestionarios sencillos, o para clasificación de respuestas para retroinformación a los clientes, es el siguiente:

SUBSISTEMAS	FACTORES PARA DIAGNOSTICO
RELACIONES CON EL MEDIO EXTERIOR	Demandas, presiones, oportunidades, fuentes, (gobierno, mercados, competidores, etc.). Respuestas correspondientes. Relaciones con otros sistemas. Imágenes x Públicos. Entrada de Recursos (Búsqueda, Obtención) Salidas (Ventas, Distribución, etc.): Productos, Servicios.
METAS/OBJETIVOS X RESULTADOS	Misión, Planeación Estratégica Objetivos, Metas, Objetivos. Ejecución de Estrategias Tácticas Políticas y Directrices, Prioridades Resultados: Cantidad, Calidades, Tiempos, etc. Índices, Ganancia; Parte del Mercado, etc. Economía, Finanzas, Contabilidad
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	Estructuras formales de organización Normas y procedimientos sobre PPOCC (previsión, planeamiento, organización, Coordinación, control). Informaciones, Sistemas, Comunicación Formal Administración de Personal y Material Proceso de decisión. Amplitud de Control Generalización/Descentralización/Delegación Sistemas formales de estímulos, recompensas, castigos Cargos, Salarios, Beneficios complementarios
TAREAS	Planes y programas de trabajo División del trabajo: tareas, Flujo de trabajo Actividades, desempeño, producción Atribuciones, responsabilidades Solución de problemas - Métodos y prácticas
TECNOLOGIA	Ecología, Factores físicos Ambientales Equipos, Tecnología, Procesos Instalaciones, Espacio, Distribución
DE COMPORTAMIENTO HUMANO	Cultura, clima, valores, actitudes Relaciones funcionales y personales Colaboración, competencia, conflictos Necesidades, aspiraciones, expectativas Estilos de gerencia, liderazgo, grupos, equipos Motivación, satisfacción, moral, disciplina en el cambio de personal, ausentismos, accidentes, comportamiento Competencias: interpersonales, técnicas, administrativas. Estructuras informales, comunicación informal. Incentivos, recompensas, castigos informales Participación, interés x burocratización uso del potencial de recursos humanos

El trabajo de diagnóstico se debe hacer, siempre que sea posible, con la colaboración entre consultor y cliente (s). Y, mejor aún, entre el consultor y los participantes del sistema objetivo que proporcionaron los datos recopilados, con base en los cuales se hará el diagnóstico.

Marvin Weisbord aclara que el diagnóstico no se debe considerar como un retrato, una instantánea de la organización. Pienso que es más bien como un film continuo que un retrato. Hoy en día, uno o más cuadros del film dan el retrato actual. Pero el diagnóstico es algo que puede cambiar, tanto como los cambios día a día de la organización. Es evidente que hay constancias en la vida organizacional que deben aparecer en el diagnóstico hecho: pero ese diagnóstico sigue haciéndose y rehaciéndose, a medida que pasan los días.

Ese diagnóstico es, por tanto, un *proceso de acompañar y entender la organización y colaborar* en las decisiones sobre lo que hay que hacer. Es una manera de que el agente de D.O. conviva y se relacione con el sistema. Es una postura dinámica en su interacción con el sistema. Algo así como la actitud y comportamiento del terapeuta frente al cliente: un ver y oír para entender (que resulta una respuesta de simpatía al cliente) y así fluye continuamente. Es intercambio, una transacción entre ambos. El terapeuta no hace un diagnóstico único,

final y terminado: ve al cliente y se *relaciona con él*, según como lo ve, hoy y en los "días presentes" que siguen en el proceso terapéutico. El diagnóstico (que es siempre un esbozo de la realidad), hecho en un momento cualquiera, puede ser rehecho y retocado siempre que se presenten nuevas perspectivas, nuevas percepciones.

Un punto importante que frecuentemente surge durante el diagnóstico es el que se refiere a *la retroinformación de los datos obtenidos*, acerca de los dos aspectos:

- I - cómo organizar los datos, de modo que tengan el máximo de valor real junto al cliente (comprensión, impacto, etc.), y que tiene utilidad para el esfuerzo de D.O. (relevancia frente a los objetivos, planeación de acciones, programación de intervenciones, etc.). En este caso, la utilización de un modelo o mapa cognoscitivo sólo puede ser útil para que los datos tengan generalidad e interdependencia sistémica.
- II - identificar o no las fuentes (personales o grupos) que generen los datos. Este delicado punto normalmente se trata y define en las fases de contacto, contrato, entrada. En esa etapa el agente se dará cuenta de las desventajas o ventajas de "abrir el juego", aclarando con los suministradores si se mantendrá o no la confidencialidad o anonimato. Lo ideal sería el juego abierto, en que cada uno asumiese personalmente la autoridad y la responsabilidad de las informaciones. Pero esto no es siempre posible, y muchas veces es inconveniente. Si hubo un compromiso de confidencialidad o anonimato, el agente de D.O. debe asegurarse inclusive de que la peculiaridad de ciertas informaciones no identifique personas o no amenace su cargo funcional dentro del sistema.

Lo esencial es que el cliente y los demás participantes del esfuerzo de D.O. *asuman* los datos que reciben como retroinformación. Concurden o no con todos esos datos, éstos se deben comprender y aceptar de hecho como que son la expresión de su realidad organizacional, aunque presenten divergencias, incoherencias o conflictos de punto de vista. Y también, aunque sean incómodos, agresivos en su crudeza, inaceptables en sus desagradables verdades.

Por esto, el agente de D.O. debe adecuar "su" diagnóstico. Esto es, buscar la mejor manera de presentar sus conclusiones sobre los datos obtenidos en el sistema, sin "dorar la píldora" o "derramar el caldo". Hay diversas formas de comunicar "su" verdad. Una de ellas es presentar el retrato como visto por los informantes y no "interpretados" por la óptica del agente de D.O. Este solamente organiza las informaciones, deja el diagnóstico por cuenta del cliente. Beckhard (1972) estructuró un modelo para *Diagnóstico y Planeamiento de Cambios*, que se basa en puntos de referencia para formular conclusiones sobre el "porqué, en qué, para qué y dónde" ejercer el esfuerzo de cambio. Esos puntos de referencia son, con algunas adaptaciones los siguientes:

A - Especificar las NECESIDADES del cambio

- Cuáles son las razones por las que se pretende cambiar algo en el "status quo"? ¿Hay insatisfacciones? ¿Con qué?
- ¿Quién identificó tal necesidad: el cliente (quiénes, cuáles su cargo y poder, cuántas personas) y/o el consultor?
- Hay percepciones diferentes o hasta conflictivas sobre esas necesidades -¿por parte de quién, en qué y por qué?

B - Definir el (los) PROBLEMA (s) de cambio.

- Qué se quiere modificar, qué efectos se pretende obtener, cuáles son los cambios que se desea alcanzar, en qué aspectos?
- Por ejemplo, actitudes, procedimientos, valores, métodos, comportamientos, procesos tecnológicos, organización de tareas, etc.? ¿De quién? ¿Dónde, de qué tipo, etc.?
- Hay prioridades entre esos problemas?

C - Identificar el Sistema META

- Qué sistema o subsistema está primordialmente ligado al problema?
- ¿Dónde se sitúa el problema? ¿Qué sector o nivel de la organización constituye y/o está más afectado por el mismo?

- ¿Es determinado nivel jerárquico (por ejemplo la Dirección) o un subsistema (por ejemplo la organización de ventas) o un órgano (Departamento de Ingeniería) o una "fase de cambio" (relaciones entre Producción y Compras)?
- ¿Qué órganos y/o individuos son relevantes en relación con el problema (por ejemplo un equipo de trabajo, determinados gerentes, etc.)? ¿Por qué?

D - Evaluar el POTENCIAL para el Cambio

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles del sistema?
- ¿El sistema objetivo está listo para iniciar el cambio? ¿Hay motivación para ello?
- Sus componentes, desean y comprenden el cambio? ¿Hay resistencias (de qué tipo, de quién, por qué)?
- ¿Hay fuerzas o factores en contra del cambio o que contraindiquen el cambio? ¿Cuáles?
- Hay dudas sobre la ventaja o conveniencia del cambio? ¿Cuáles, de quién, por qué?
- ¿Cuál es el nivel de habilitación ó capacitación de los individuos y/o grupos para realizar y sustentar el cambio? Cuáles son las habilitaciones y capacitaciones necesarias? ¿Por parte de quién?
- Hay potenciales a desarrollar?
- Hay recursos (o pueden ser obtenidos de modo satisfactorio)? ¿Cuáles son los recursos necesarios?
- ¿Si no hay, resistencia actualmente, podrán surgir durante o después del cambio? ¿En quién? ¿Por qué, cuáles, de qué tipo?

E - Clasificar los recursos y motivaciones del CONSULTOR

- Tiene recursos técnicos, especializados y/o interpersonales para actuar eficazmente como facilitador/catalizador/coordinador? ¿Tiene limitaciones para ello? ¿Cuáles?
- Cuáles son las motivaciones del consultor? ¿Qué podrá ganar o perder por su participación de este esfuerzo de D.O.?
- ¿Algunos de sus valores y actitudes se implicarán o se pondrán en jaque? ¿Son compatibles con los del cliente?
- ¿Estará favoreciendo o perjudicando con su acción a determinados individuos o a algún grupo? Debe ser así?

F - Establecer Estrategias, Metas y Tácticas INTERMEDIARIAS

- ¿Qué pasos intermedios se necesitan?
- ¿Qué objetivos transitorios asegurarán una mejor evolución en la dirección final deseada?
- ¿Hay metas progresivas a establecer? ¿En qué secuencia?
- ¿Para asegurar qué?

G - Definir PUNTOS DE ACCIÓN, APOYO Y AMENAZA

- Cuáles son los puntos focales para la acción?
- Cuál es el respectivo "efecto de los medios" (multiplicación o irradiación de esfuerzos, disposición y firmeza) para las acciones, capacidad y fuerza para generar efectos?
- Evaluar personas o grupos según:
 - a) su disponibilidad o accesibilidad a los contactos
 - b) su compromiso y capacitación en relación con el cambio
 - c) su unión e influencia externa o interna sobre personas, grupos o subsistemas relevantes e interdependientes.
- ¿Hay necesidad de un "paraguas protector" para asegurar las acciones de D.O. de parte de algún ejecutivo de posición jerárquica más elevada?
- ¿Hay personas, grupos o sectores que puedan amenazar, perturbar o perjudicar el esfuerzo de cambio y su estabilización posterior?

H - PRIMERAS INTERVENCIONES

- Cuáles serán las primeras acciones por emprender?
- ¿Qué técnicas se utilizarán?
- ¿Cuál será la programación de las actividades de D.O.?

6. RESUMEN DE LA OPERACIONALIZACION

Ahora se sintetizará lo que parece esencial para realizar un esfuerzo de D.O. Los puntos básicos a ser considerados por el agente de D.O., para operacionalizar el D.O. y así establecer un programa de actividades son:

- tener una *concepción estratégica* para orientar las acciones tácticas;
- clarificar el *contrato*, de modo que el cliente y el agente de D.O. conozcan en dónde se hallan y para dónde irán juntos;
- estar atento a las *realidades del poder*, sea éste formal o informal, visible u oculto;
- identificar *personas o grupos clave*, según el grado de influencia, información, motivación y/o resistencia;
- considerar *disfunciones experimentadas por el cliente* (algún déficit en eficiencia, eficacia o salud), esto es, problemas, insatisfacciones, dificultades, necesidades, oportunidades, perplejidades y/o recelos por ellos percibidos;
- evaluar el *potencia/ de cambio*: impacto, efectos, riesgos, costo, masa crítica, capacitaciones, resistencias;
- tratar con *datos reales, válidos y significativos*, tanto objetivos como subjetivos,
- asegurar la *participación* del cliente y de los participantes del sistema objetivo, en la *retroinformación por medio del estudio y la investigación*
- buscar un *aumento del nivel de energía* dentro del sistema, liberando energías bloqueadas, recanalizando energías mal empleadas, recuperando energías desperdiciadas o aportando energías externas hacia dentro del sistema.

SISTEMA DE RECOMPENSAS

Las recompensas organizacionales, tales como **pagos, promociones** y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Por ello, los expertos en D.O. se preocupan cada vez más por atender el diseño e implantación de dichos sistemas.

Este reciente interés por los sistemas de recompensas como intervención, se origina parcialmente en investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo. Esta nueva perspectiva considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones y sugiere que las mismas podrían ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizacionales, tales como el análisis de la estructura organizacional, la filosofía de relaciones humanas de la alta dirección, diseño del trabajo, etcétera.

EFFECTOS DE LAS RECOMPENSAS SOBRE LOS INDIVIDUOS Y A LAS ORGANIZACIONES

Se han realizado numerosas investigaciones sobre este tema. Desde una perspectiva individual., Relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello, ¡importante! Los sistemas de recompensas deben ser "diseñados" de acuerdo con las necesidades de los individuos. Por ejemplo, los empleados jóvenes apreciarán más dentro de su paquete de sistemas de recompensas, la inclusión de un seguro de vida, que aquellos trabajadores ya veteranos.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

- Motivan al personal a unirse a la organización.
- Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
- Los motivan para actuar de manera eficaz.
- Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

EL PAGO COMO HERRAMIENTA DE LOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS

En años recientes, el interés por este tema se ha acrecentado, ya que se lo considera como una herramienta para mejorar la satisfacción del empleado y su desarrollo, a partir de lo cual se han desarrollado novedosos esquemas de pago, a saber:

1. Planes de pago basados en las habilidades.
2. Sistemas de pago para toda la fuerza laboral.
3. Incremento de salario para todos.
4. Sistemas de pago basado en el desempeño.
5. Participación en las ganancias.
6. Promociones.
7. Beneficios colaterales.

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

En muchos países latinoamericanos se aplican ciertos esquemas específicos de recompensas llamados prestaciones y servicios al personal, entre los cuales se pueden mencionar:

1. *Pólizas de seguros*, que pueden ser de salud, de vida y por accidentes e incapacidad temporal o permanente.
 - 1.1. *En el campo de la salud*: pueden ser pólizas de gastos médicos mayores o menores. Cuando se utiliza este servicio, se debe pagar el correspondiente deducible. Existen otras pólizas que cubren atención dental, óptica, maternidad y atención durante el embarazo, etcétera. Las pólizas médicas cubren hospitalización por accidente sin necesidad de erogar, en el momento de la internación, ninguna cantidad o garantía.

- 1.2. *Pólizas de vida*: dos años de salario es lo que regularmente cubre.
- 1.3. *Pólizas por accidente* e incapacidad temporal o permanente. El monto de la indemnización varía según la profesión. Así, por ejemplo, un daño en la vista puede determinar la incapacidad total de un pintor.
- 2. *Prestaciones independientes de las tareas cotidianas*.
 - 2.1. *Días feriados o vacaciones*. En algunos bancos, las vacaciones se otorgan con base en la antigüedad del empleado. Otras empresas otorgan asueto durante la celebración de una fiesta religiosa. Ello ocurre en México el 12 de diciembre, día de la virgen de Guadalupe.
 - 2.2. *Ausencias con o sin goce de sueldo*.
 - 2.3. *Actividades deportivas*. En estos casos las empresas absorben los gastos de uniformes de los empleados.
- 3. *Prestaciones relacionadas con el horario*.
 - 3.1. *Flexibilidad del horario*, también conocido como "tiempo flexible" o *flexitime*, suele aplicarse en empresas que se dedican a la investigación, en las cuales si un área no cumple su tarea, ello no repercute necesariamente en las demás.
- 4. *Servicios a los empleados*:
 - 4.1. *Cafetería o restaurante*.
 - 4.2. *Apoyo para la educación formal*.
 - 4.3. *Servicios financieros*: préstamos a bajos intereses, financiamiento para compra de vivienda y de vehículos, etcétera.
- 5. *Servicios sociales*:
 - 5.1. *Gastos de reubicación*: *Hotel, mudanza, menaje, depósito para renta, casa, son a cargo de la empresa cuando el empleado se muda por requerimientos del trabajo*.
- 6. *Participación de utilidades*. Es el conocido reparto de utilidades que se otorga cada año a los empleados. Muchos de ellos trabajan en determinadas empresas por el atractivo que representan las utilidades que pueden percibir.

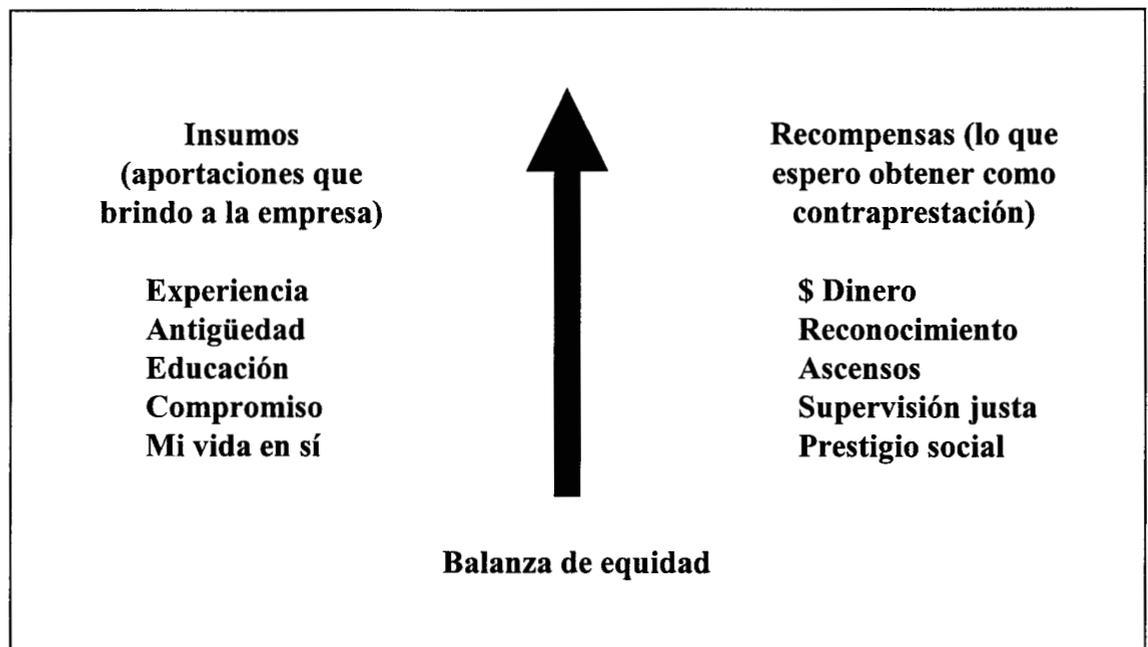


FIGURA 12.2
Modelo de
equidad

MODELO DE EQUIDAD DE J. STACY ADAMS

Para que un programa de recompensas económicas sea completo es necesario considerar diversas situaciones. Los análisis de puesto y estudios de sueldos y salarios clasifican los puestos, pues comparan uno con otro de acuerdo con sus niveles de responsabilidad. La evaluación del desempeño y los incentivos clasifican a los empleados según su desempeño y les otorgan más recompensas.

La participación de utilidades clasifica a las organizaciones de acuerdo con su desempeño económico general y recompensa a los empleados como socios de ella.

Estos tres sistemas son el punto de partida para un programa de pago completo.

Davis y Newstrom, en su libro *El comportamiento humano en el trabajo*, sostienen que, en su modelo de equidad, J. Stacy Adams afirma que "los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar los insumos y contribuciones relevantes al empleo que desempeñan con las recompensas que reciben; además tienden a compararse con otras personas que se encuentran en su misma situación".

Las recompensas económicas tienen un valor social y económico, por lo cual desempeñan un papel clave en varios modelos de motivación e inciden directamente sobre el comportamiento de las personas en el trabajo.

Es útil para todo aquel que estudia el comportamiento humano para conocer las posibles reacciones relacionadas con el desempeño futuro de las personas.

LA PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA DE LOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN

"La organización necesita que los individuos que la integran cumplan etapas profesionales, a fin de desarrollar la capacidad necesaria para cubrir las necesidades humanas en varios niveles y tipos de trabajo".

Esta cita plantea claramente la importancia que las organizaciones deben otorgar a la planeación de la carrera profesional de sus empleados y su relación con el comportamiento de éstos.

Prácticamente todo individuo se plantea ciertos interrogantes al respecto:

- ¿Qué futuro me espera?
- ¿Qué oportunidades están reservadas para mí?
- ¿Cómo podré progresar en el ámbito profesional?

Se podría orientar al empleado sobre ello, diciéndole que una carrera profesional está constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona. Sin embargo, no hay que confundirla con una carrera académica integrada por los años de estudio y preparación en escuelas y universidades.

Además, es importante advertir que el mero hecho de planear una carrera no garantiza el éxito profesional, por lo cual es esencial considerar elementos tales como un desempeño descollante, una preparación adecuada, experiencias quizás... en ocasiones, un poco de suerte.

Por ello, es fundamental definir algunos términos clave utilizados en la planeación de la carrera profesional:

Carrera profesional: todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.

Historial profesional: conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.

Objetivos profesionales: trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.

Planeación de la carrera profesional: proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el futuro historial profesional.

Desarrollo profesional: capacitación profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

Asimismo, es importante hacer notar que aunque el plan profesional de cada persona es único, y tan característico y distintivo como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones, hay elementos comunes en todos los planes profesionales, así como objetivos y desarrollos profesionales. Todo ello se explica más ampliamente con el siguiente caso:

Cuando obtuvo su grado de contador público a la edad de 24 años, Gregorio Hernández decidió buscar un empleo que le permitiera desempeñarse en su área profesional. Había pagado su carrera trabajando como diseñador, actividad que inició a los 18 años, pero optó por una plaza de auxiliar de cobranza en la empresa Jugueterías "El Descotón".

En un plazo de ocho meses su jefe inmediato lo promovió a jefe de cobranza general. Durante los cuatro años siguientes, se desempeñó como contador junior y, simultáneamente cursó una serie de estudios especializados en control de procesos contables sistematizados.

Cuando se produjo una vacante en el área de control presupuestal, se lo seleccionó para el puesto y durante dos años desempeñó las funciones de contralor interino. Luego se le confirmó como contralor, puesto que conservó durante siete años.

Debido a un reajuste interno de la empresa lo transfirieron al departamento de codificación mediante el sistema de barras, lo cual implicaba un movimiento lateral, función que desempeñó durante dos años.

Una serie de graves fricciones y su insatisfacción con el puesto lo llevaron a presentar su renuncia, la cual no fue aceptada. En lugar de ello, la empresa lo conminó a continuar en la organización dada su trayectoria y su antigüedad lo cual lo beneficiaba por las prestaciones que ello implicaba.

Posteriormente, después de cuatro años, se le designó director del departamento de auditoría interna, lo cual representaba un nivel clave para ascender a la dirección general de la empresa.

Gracias a su adecuado desempeño, su departamento aumentó notablemente su eficiencia y obtuvo en cuatro ocasiones notables distinciones. En ese puesto se mantuvo ocho años. Debido a la muerte del auditor anterior, Hernández solicitó ese puesto, pero el presidente de la empresa no aceptó su solicitud y le ofreció su cambio a la gerencia general de otra empresa del grupo que atravesaba serias dificultades. Hernández aceptó y consiguió sacarla del marasmo en que se encontraba.

Siete años después, la reputación de Hernández como gerente general era muy sólida, y su antiguo jefe lo invitó a ocupar la vicepresidencia financiera del grupo.

Ocho años después, el Grupo Juguetimágico, otro consorcio de la industria del juguete, ofreció a Hernández la dirección general de la empresa con el triple de sueldo anterior.

Hernández aceptó la oferta y desempeñó con gran éxito esa función hasta su retiro, hecho que se produjo a sus 80 años de edad.

Éste es un caso típico, como muchos, de la dificultad que existe para planear la carrera en una organización. Por ejemplo, cuando el joven Gregorio Hernández comenzó su carrera a la edad de 24 años, era improbable que supiera, incluso de manera aproximada, cuál sería su desarrollo profesional.

Sin embargo, gracias a la planificación metódica de su carrera, evaluó periódicamente sus objetivos intermedios y finales. Su objetivo final era claro: ocupar una función ejecutiva en la industria del juguete, por lo cual su comportamiento estuvo orientado hacia esa meta.

Factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente en la organización

Rothenbach, en su estudio *Career Development: Ask your Employees for their Opinions* detectó que existen cinco factores esenciales para, las personas que se desempeñan profesionalmente dentro de una organización:

	Gerente	Consultor Sr.
Asesor Sr.	Jefe de estrategia	Consultor Jr.
Asesor	jefe de proyecto	Asesor en <i>software</i>
Analista Sr.	Ingeniero en sistemas Sr.	Ingeniero de <i>software</i> Sr.
Analista	Ingeniero de sistemas	Ingeniero de <i>software</i>
Analista J r.	Programador J r.	Programador Jr.
Analista en entrenamiento	Programador en entrenamiento	Programador en carrera profesional entrenamiento

CUADRO 12.3. Ejemplo de plan de en el sistema de un banco.

- *Igualdad de oportunidades.* En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias.
- *Apoyo del jefe inmediato.* Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione retroalimentación adecuada y oportuna.
- *Conocimiento de las oportunidades.* Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
- *Interés del empleado.* Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, lo cual depende de varios factores.
- *Satisfacción profesional.* De acuerdo con su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

La planeación de carrera involucra ayudar a los empleados a atender sus objetivos de carrera, lo cual incluye a empleados de todos los niveles jerárquicos. Por otra parte, la carrera dentro de una organización implica las siguientes etapas:

El ingreso en sí y la inserción en la organización (21-26 años).
 Avance dentro de la organización (26-40 años).
 Mantenimiento (40-60 años).
 Salida de la organización (60 años en adelante).

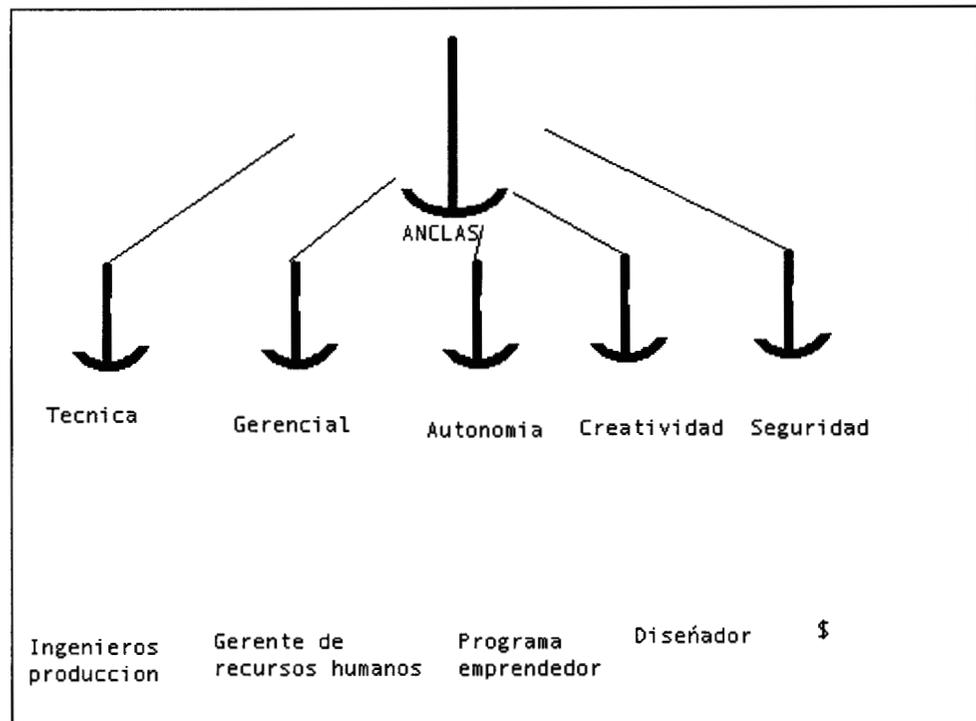
Como dice Edgar Schein en su libro *Dinámica de la carrera empresarial*, todos aquel que incursiona en una empresa tiene diversas opciones para realizar carrera dentro de la organización, conocidas como *anclas* de carrera. Parafraseando a Schein, se puede decir que "un ancla de carrera es aquel factor que permite a un empleado estabilizarse y lograr el mejor desempeño posible en determinado puesto".

Tipos de anclas

Existen cinco tipos de anclas:

1. Ancla técnica: como su nombre lo indica, encaminada satisfacer puestos estos relacionados con investigación, actuaría, de ingeniería, etcétera.

Figura 12.4.
Anclas de carreras.



2. Ancla gerencial: es adecuada para aquellas personas que por todos los medios desean ocupar puestos gerenciales en la empresa. Es la meta final por la cual realizan todos sus esfuerzos.
3. Ancla autónoma: es aquella destinada a personas que optan por trabajar de manera independiente pues consideran a la empresa como allanadora de vidas privadas.
4. Ancla de creatividad: es idónea para puestos cuya actividad consiste en actividades tales copio campañas publicitarias, desarrollo de nuevos productos, etcétera, en las que la innovación cobra especial importancia.
5. Ancla de seguridad: es la preferida por aquellos empleados que piensan que el trabajo sólo les puede satisfacer aspectos económicos. Están contentos mientras reciben su pago cada quincena. Piensan que la organización debe hacer todo por ellos, pues "eso es su obligación".

DESARROLLO DE CARRERA: HOTELES "LA MANSIÓN"

Cada tres meses, esta organización del área hotelera, invita a cerca de 3 docenas de empleados para que en un día libre, fuera del centro de trabajo, piensen en su futuro.

El rango de los empleados oscila desde los de escritorio hasta administradores de edades diversas que se reúnen para examinar sus prioridades vitales, sus ambiciones, debilidades, etcétera.

También exploran sus opciones y oportunidades, así como sus objetivos de carrera:

Todos los seminarios son desarrollados dentro de las horas de trabajo pero fuera del centro laboral. Al comienzo, cada participante es motivado para comentar sus objetivos personales de carrera.

Posteriormente se les proporcionan 20 tarjetas blancas para que escriban en cada una, una palabra que indique quién o qué son realmente. No se deben utilizar adjetivos. Sólo términos tales como hombre, mujer, esposa, divorciada, empleado, etcétera. Luego deben colocar las tarjetas en orden jerárquico descendente. Deben conservar sus tarjetas en el orden asignado y consultarlas nuevamente un año más tarde.

El procedimiento continúa con la pregunta "¿dónde estoy?".

Posteriormente, un administrador de personal les informa de las oportunidades de trabajo en la organización. Este administrador describe el tipo de funciones, herramientas y otros requerimientos que los empleados deben satisfacer para efectuar una carrera en la empresa y planear su propio desarrollo.

Los participantes deben describir brevemente su trabajo ideal, en el que puedan combinar su experiencia, educación y las prioridades que ellos se han fijado. Luego, en grupos pequeños, deben analizar la descripción de su trabajo ideal.

Después, los participantes deben considerar qué requisitos deben cubrir para ocupar su puesto ideal.

Finalmente, deben elaborar un plan de acción que incluya las ideas que deben poner en práctica para obtener dicho puesto.

Los planes de acción deben comprender objetivos a corto y a largo plazos.

Una vez finalizado el seminario, la gerencia implanta cursos de capacitación en las áreas que considera claves para ayudar al desarrollo del personal de la organización.

RESUMEN

Las recompensas son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño.

Se han realizado numerosas investigaciones al respecto, con base en las cuales se puede afirmar que los empleados piensan que las recompensas deben ser lo suficientemente altas como para satisfacer las necesidades de todo orden. Si ello no es así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar sus sistemas de recompensas con los de otras organizaciones.

Los sistemas de recompensas mejoran la eficacia organizacional de cuatro

- 1. Motiva al personal a integrarse a la organización.*
- 2. Influidando sobre él una adecuada a su trabajo con gusto.*
- 3. Lo motiva a actuar de manera positiva.*
- 4. Refuerza la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.*

Dentro de las prestaciones y servicios al personal se pueden considerar las pólizas de seguros, prestaciones independientes de las tareas, prestaciones relacionadas con el horario, servicios a los empleados (cafetería, apoyo para la educación formal o servicios financieros), gastos de reubicación y participación de utilidades.

De acuerdo con el modelo de equidad de J. Stacy Adams, los empleados tienden a comparar sus insumos con las recompensas obtenidas, así como las de otros miembros de la organización de nivel jerárquico similar.

En cuanto a la planeación de carrera en la organización se debe distinguir entre carrera profesional, historial profesional, objetivos profesionales, planeación de la carrera profesional y desarrollo profesional.

Existen cinco factores cuya existencia permite que los empleados se desempeñen profesionalmente dentro de la organización:

- Igualdad de oportunidades.
- Apoyo del jefe inmediato.
- Conocimiento de las oportunidades.
- Interés del empleado.
- Satisfacción profesional.

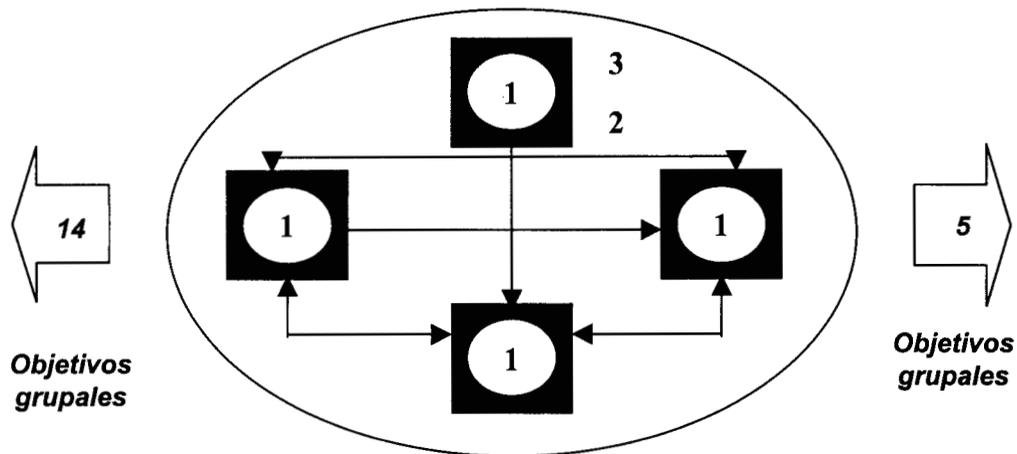
Las anclas de carrera ayudan a los empleados a encontrar la ruta que les permita desarrollarse dentro de la empresa, a saber: técnica, gerencial, autónoma, de creatividad y de seguridad.

TEORÍAS DE ORGANIZACIÓN

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos. La definición anterior está basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones:

1. Una organización siempre incluye personas.
2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.
3. Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.
4. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
5. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

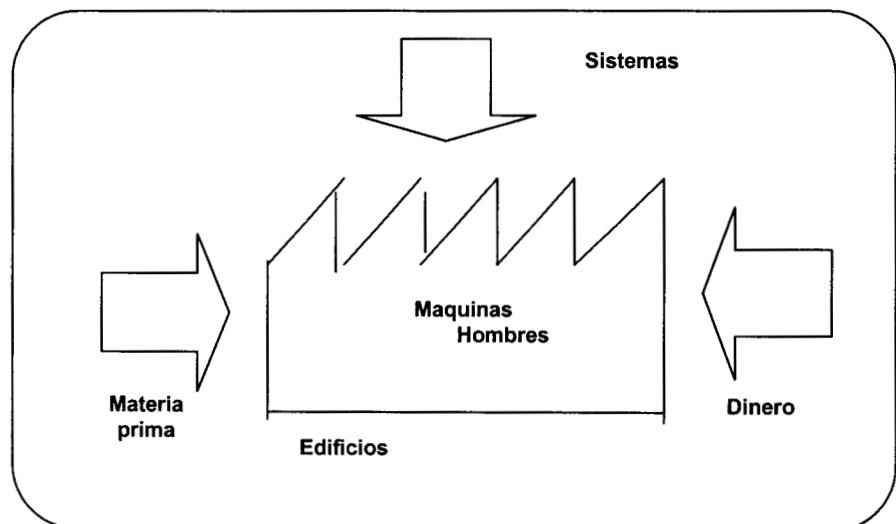


Personas que interactúan bajo cierta estructura

¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

Una empresa es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa. Los elementos que la forman son:

- a) Edificios, maquinaria y equipos.
- b) Materias primas.
- c) Dinero
- d) Hombres
- e) Sistemas



¿CUÁLES SON LAS FINALIDADES BÁSICAS DE UNA ORGANIZACIÓN?

Los fines de una organización no pueden reducirse a una sola dimensión, como puede ser el aspecto económico, sino que han de satisfacer como mínimo las cuatro que se mencionan a continuación.

- a) Ha de generar valor económico.
- b) Ha de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- c) Ha de mantener su continuidad a través del tiempo.
- d) Ha de perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

¿CUÁLES SON LOS ENFOQUES PARA CONCEPTUALIZAR UNA ORGANIZACIÓN?

Una organización puede ser conceptualizada tomando como base una serie de supuestos que al respecto se establezcan como verdaderos.

Los enfoques principales para conceptualizar una organización:

- a) Enfoque administrativo. Se basa en el hecho de que existen principios generales de administración, característicos de la misma y que, para su estudio y aplicación, se requiere una sistematización. En este enfoque son clásicos los elementos de la administración:
 - Planeación.
 - Organización
 - Dirección.
 - Ejecución.
 - Control.
- b) Enfoque científico. Este enfoque surgió cuando existió un interés por investigar científicamente los problemas que se presentaban en la industria. En este caso se manejan conceptos tales como división del trabajo, especialización, estándares y métodos de trabajo, rendimiento, etcétera.
- c) Enfoque humano-relacionista. Este es el enfoque de las relaciones humanas; se ve al trabajo como la actividad más relevante del hombre. Se remarca la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones de los trabajadores. En este enfoque se estudia la actividad humana dentro de la empresa como una actividad grupal y no individual. Se trata de conocer al trabajador con respecto a sus inquietudes, sus aspiraciones dentro y fuera de la empresa, y de tratarlo mejor y comprenderlo.
- d) Enfoque burocrático o estructuralista. Este enfoque es una síntesis del enfoque administrativo y del enfoque de relaciones humanas. Analiza los grupos formales e informales de la empresa, las compensaciones sociales y materiales y los efectos de unas sobre otras. Este enfoque da lugar al estudio de las organizaciones desde el punto de vista sociológico.
- e) Enfoque neohumano-relacionista. Este enfoque es una actualización del enfoque humano-relacionista. Toma algunos elementos del enfoque estructuralista, como la relación entre la organización productiva y el medio social y su vínculo con las empresas. Este enfoque desarrolla técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas con el objetivo de aumentar la eficiencia mediante una mayor productividad del personal.
- f) Enfoque de sistemas. Este enfoque no pretende buscar soluciones a problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica. Se considera a la organización como un sistema sociotécnico, compuesto por cierto número de subsistemas.

¿CUÁLES SON LAS DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE LOS ENFOQUES DE CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES?

Para ilustrarlo, a continuación se presenta el siguiente cuadro comparativo:

Aspectos principales	Enfoques prescriptivos y normativos		Enfoques explicativos				
	Teoría clásica	Teoría de relaciones humanas	Teoría neoclásica	Teoría burocrática	Teoría estructuralista	Teoría conductista	Teoría de sistemas
Enfoque de la organización	Organización formal	Organización informal	Organización formal e informal	Organización formal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Organización formal e informal
Concepto de organización	Estructura formal como conjunto de órganos y tareas	Sistema social como conjunto de papeles	Sistema social con objetivos a alcanzar	Sistema social como conjunto de funciones	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido	Sistema cooperativo racional	Sistema Abierto
Principales representantes	Taylor, Fayol, Bilberth, Gantt, Gulick, Urwich, Mooney, Emerson	Mayo, Follet, Mair, Dubin, Roethlisberger, Cartwright, Fench, Lewin, Tennenbaum, Vitalas, Homans, Zalesnici	Drucker, Doonts, Jucius, Newman, Odiorne, Humble, Gelinier, Schieh, Dale	Wiber, Marton, Salznick, Gouldnar, Michels	Etzioni, Thompson, Blay, Scott	Simon, Likert, McGregor, Bardnard, Argyris, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard, Mrarch	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosenzweig, Rice, Burns, Churchamn, Trist, Hicks
Características básicas de la administración	Ingeniería humana Ingeniería de la producción	Ciencias sociales aplicadas	Técnica social básica	Sociología de la burocracia	Sociología de organizaciones	Ciencias aplicadas de la conducta	Enfoque sistémico. Administración de sistemas
Concepción del hombre	Homo economicus	Homo social	Hombre organizacional y administrativo	Hombre organizacional	Hombre organizacional	Hombre organizacional	Hombre funcional
Comportamiento organizacional del individuo	Ser aislado que reacciona como individuo (atomismo Tayloriano)	Ser social que reacciona como miembro del grupo	Ser racional y social vuelto hacia el alcance de objetivos individuales y organizacionales	Ser aislado que reacciona como ocupante de cargo y posición	Ser social que vive dentro de organizaciones	Ser racional que toma decisiones en cuanto a la participación en las organizaciones	Desempeño de papeles
Sistema de incentivos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos sociales y simbólicos	Incentivos mixtos	Incentivos materiales y sociales	Incentivos mixtos (materiales y sociales)	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos
Relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	Identidad de intereses. No hay conflicto perceptible	Identidad de intereses Todo conflicto indeseable deber ser evitado	Integración entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	No hay conflicto perceptible Prevalencia de los objetivos organizacionales	Conflictos inevitables y aun deseables	Conflictos posibles y negociables Relación y equilibrio entre eficacia y eficiencia	Conflicto de papeles
Resultados deseados	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Eficiencia satisfactoria	Máxima eficiencia

¿CÓMO PODEMOS RELACIONAR EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN Y EL ENFOQUE DEL CONSULTOR DE ORGANIZACIONES?

Para ilustrarlo, a continuación se presenta el siguiente cuadro comparativo:

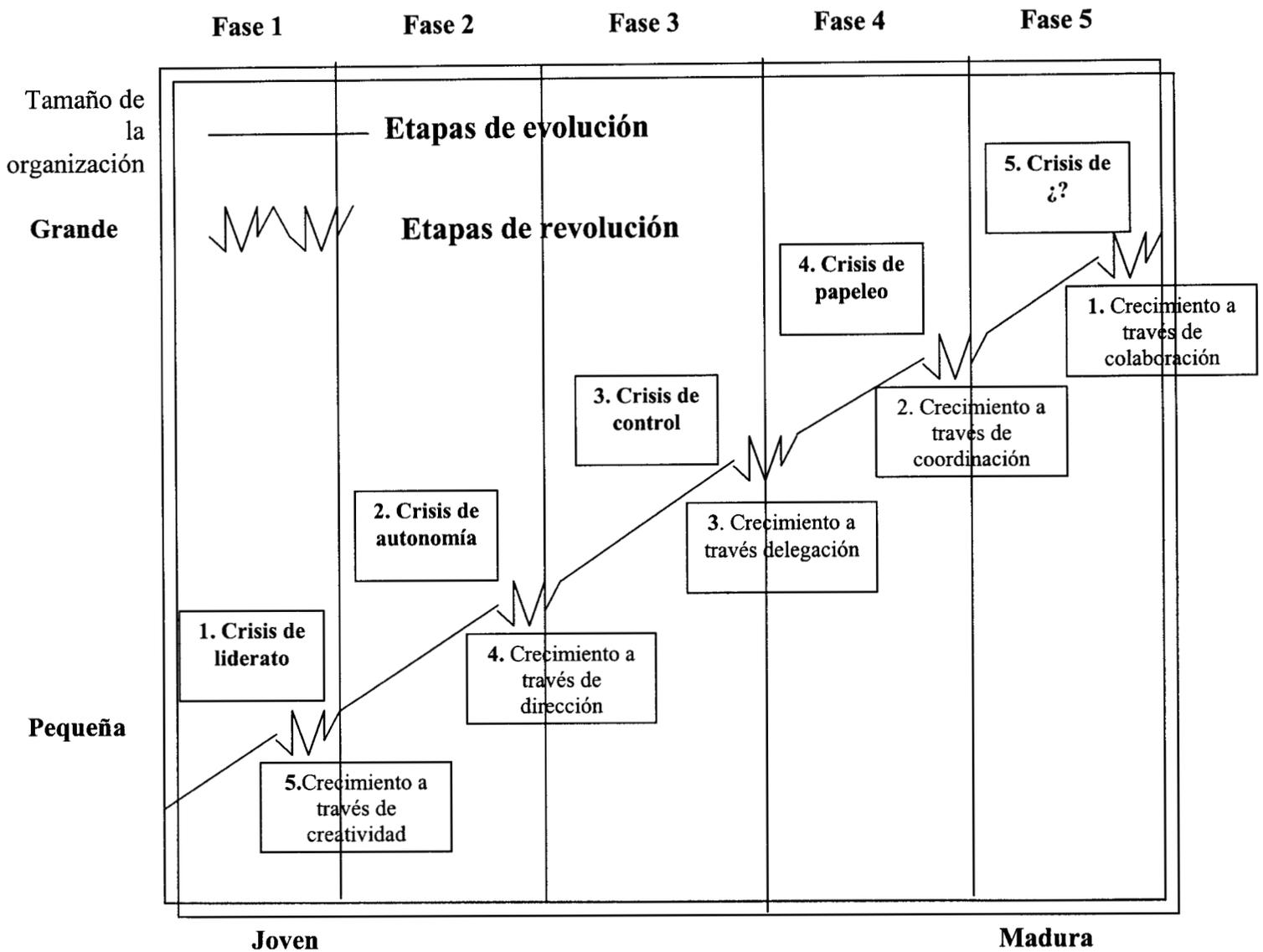
Concepto	Clásico/Racional	Relacional/Humano	Sistema/Contingente
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Ingenieros industriales • Personas relacionadas con sistemas de producción • Administradores de empresas • Sociólogos 	<ul style="list-style-type: none"> • Psicólogos industriales • Psicólogos administradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Biólogos • Ingeniero en sistemas • Matemáticos • Cibernéticos • Psicólogos • Antropólogos • Ingenieros industriales • Varias disciplinas
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras organizacionales • Cartas de organización • Descripciones de puestos • Manuales de políticas • Autoridad • Procedimientos • Jerarquías • Reglas y regulaciones • Aspectos sociológicos • Principios de administración • Administración de personal • Coordinación entre individuos • Juntas de trabajo • Comités • Simplificación del trabajo • División del trabajo • Programación del trabajo • Normas de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Control, técnicas y procedimientos de desarrollo de relaciones humanas • Psicología y fisiología del trabajo • Condiciones de trabajo • Condiciones de trabajo • Sensibilización • Satisfacción de necesidades sociales • Control y manejo de grupos • Liderazgo • Administración por objetivos • Comunicación • Delegación • Motivación en el trabajo • Respuestas y adaptación al cambio • El conflicto y la confrontación en la organización • Participación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa como un sistema • Insumos • Procesos • Resultados • Información • Retroinformación • Medio • Sistemas sociales en la organización • Organización formal e informal • Subsistemas organizacionales
	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería industrial • Relación hombre-máquina • Bonificación por tareas-comisiones • Eficiencia en la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores humanos • Inquietudes de los trabajadores • Sentimientos de pertenencia e identidad 	
Qué personas atrae la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Pensadores lógicos • Personas altamente racionales • Hombres organizacionales • Personas que desean orden, estructura y estabilidad en sus vidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas con necesidad de autoactualización • Necesidades de pertenencia social 	<ul style="list-style-type: none"> • Multimotivación • Pluridimensionales

	<ul style="list-style-type: none"> • Personas que el dinero es su primer incentivo • Personas que quieren ser dirigidas 		
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Directivas • Dedicado a la tarea • Educador, entrenador del cliente • Generar información precisa y concreta • Experto en el campo • Generador de políticas, procedimientos, tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • No directivo/directivo • Dedicado a la relación • Ofrecer alternativas de solución (facilitador) • Participador en las decisiones • Ofrecer recursos para la solución • Ayudar en la identificación de consecuencias 	<ul style="list-style-type: none"> • No directivo • Hacer preguntas para la reflexión • Observador de procesos de solución de problemas • Reflector de lo que está pasando • Consultoría de procesos • Interpretación y simulación de datos y pensamientos

¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN?

Etapas de desarrollo	Interés principal	Factores clave	Qué pasa si no se resuelve el factor clave
Nacimiento	1. Crear una nueva organización	Qué arriesgar	Frustración y estatismo
	2. Sobrevivir como un sistema viable	Qué sacrificar	Muerte de la organización adicional por parte del capital de fe
Juventud	1. Ganar estabilidad (organizarse)	Cómo organizarse	Organización reactiva y dominada por la crisis. Políticas/tareas oportunistas/no autodirectoras
	2. Ganar reputación y desarrollo (imagen)	Cómo revisar y evaluar	Actitudes para atraer personal y clientes. Construcción de imagen inapropiada, muy agresiva
Madurez	1. Lograr individualidad y adaptabilidad	Cuándo y cómo cambiar	Actitudes innecesariamente defensivas o competitivas, difusión de energía
	2. Contribuir a la sociedad	Cuándo y como compartir	Posible pérdida del respeto y aprecio del público, quiebra o pérdida de utilidades

Otro enfoque de análisis de las etapas de desarrollo de una organización, se muestra en el siguiente cuadro, el cual maneja las variables evolución revolución.



¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN EXITOSA?

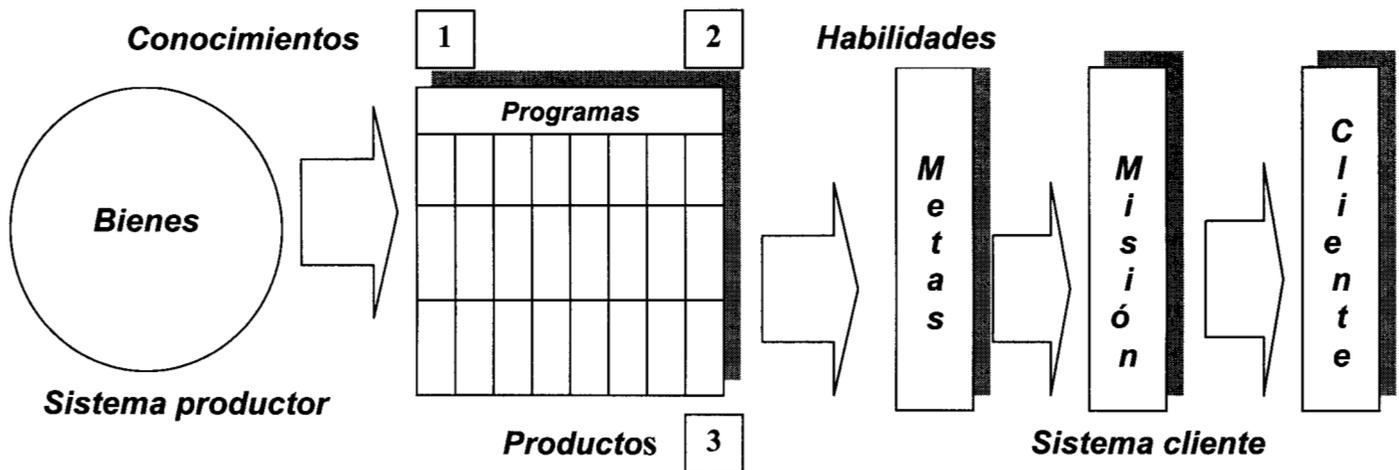
Una opinión acerca de las características de una organización exitosa es la siguiente:

1. Inclinación por la acción; reducir la meditación y estudio	Aprendizaje en la acción y documentación del proceso
2. Permanecer cerca del usuario	Sistema cliente interno-externo Actitud de servicio
3. Autonomía e iniciativa	Dentro del modelo organizacional que se tenga
4. Productividad a través de la gente	No necesariamente con la mejor tecnología

5. Manos de la obra impulsando valores	No predicar, dar ejemplo. Actual los valores
6. Apegarse a la labor	Zapatero a tus zapatos Ser excelente en lo que se hace
7. Forma simple, staff reducido	Simplificar lo más posible la administración y no llenarse de tantos niveles en la estructura
8. Calidad simultánea de amplitud y rigurosidad	Se puede intervenir en forma general. Una vez tomada la decisión hay que seguirla. Si no, no se sabe dónde estuvo el éxito o el fracaso.

¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA ORGANIZACIÓN?

A la organización se le puede ver desde el punto de vista de sistemas como un sistema cliente y productor con los siguientes elementos como componentes básicos del mismo:



1. Sistema cliente. Sistema receptor de bienes, con necesidades básicas y deseos.
2. Sistema productor. Sistema que surge por un sistema cliente que lo necesita. Puede ser productor de bienes de servicios o bienes de consumo.
3. Misión. Son declaraciones de las metas generales, objetivos, filosofía y valores de la organización, definidos en términos de las necesidades y deseos del sistema cliente.
4. Metas de ejecución. Son las metas en las que se concreta la misión. Indican cómo ejecutar la misión. Son parámetros comprobables, verificables y cuantificables.
5. Programas. Para llegar a las metas de ejecución se necesitan programas:
 - a) Entrada de conocimientos (por qué lo hago, cómo lo hago).
 - b) Habilidades (cómo hacer lo que quiero enseñar).
 - c) Recursos (financieros, humanos, materiales).

INTRODUCCIÓN

Un fabricante de semiconductores no sindicalizado desea aumentar el grado de innovación y la eficacia general de sus operaciones. Crea una estructura diseñada para que los empleados propongan ideas, obtengan recursos, se reúnan en pequeños grupos en horas laborales y respalden la puesta en práctica de nuevas ideas que proporcionen apoyo.

Un banco decide mejorar su capacidad de respuesta a su ambiente y su habilidad para aprovechar las oportunidades. Crea una estructura diseñada para que los empleados propongan áreas que requieran atención, generen pequeños grupos de trabajo en éstas e implanten las soluciones que surjan.

Un fabricante de automóviles sindicalizado intenta mejorar su adaptabilidad, su eficacia y la calidad de la vida laboral. En colaboración con el sindicato, crea una estructura diseñada para que los empleados se reúnan con regularidad para identificar y resolver problemas, obtener los recursos necesarios para resolverlos y aumentar la cooperación entre todos los niveles de la planta.

Un hospital desea explorar maneras alternativas de proporcionar servicio. Crea una estructura diseñada para que los empleados propongan ideas, se reúnan en grupos pequeños para afinarlas y proporcionen apoyo y recursos para ponerlas en práctica.

El departamento de educación de una universidad desea mejorar la calidad de la educación en un sistema escolar de 15 distritos. Se crea una estructura que integra los diversos distritos escolares, las dependencias estatales y las universidades como vehículo para una reforma educativa global.

Una organización manufacturera intenta implantar una nueva tecnología de control de calidad. Las técnicas son muy sencillas, pero su uso viola en forma directa varias normas políticas y culturales de la organización. Se crea una estructura descendente de grupos traslapados que va desde el gerente de planta hasta los operarios. El comité directivo de la alta gerencia aprueba los grupos que desean intentar la aplicación de las nuevas técnicas y asegura que éstos cuentan con los recursos y el apoyo necesarios. Al ir aprendiendo de sus éxitos y de sus fracasos, se realizan cambios en el diseño básico de la organización para ayudar a institucionalizar el uso de tales técnicas de calidad.

Cada uno de los anteriores ejemplos describe brevemente el uso de una intervención tecnoestructural que ayuda a una organización burocrática a ser más innovadora y adaptable o a conseguir algún propósito organizacional complejo. Nosotros llamamos a estas intervenciones "estructuras paralelas de aprendizaje", y constituyen una de las innovaciones más importantes de la tecnología de desarrollo organizacional (DO) desarrolladas durante los años ochenta. En el libro analizaremos la teoría y la práctica de las intervenciones de estructura paralela de aprendizaje en diferentes tipos de organizaciones burocráticas. Para comenzar, echemos un breve vistazo a lo que queremos decir con el término "intervención tecnoestructural".

Intervención tecnoestructural

Una intervención tecnoestructural es un cambio en la tecnología o en la estructura de una organización, con el propósito de mejorar o estabilizar todo su sistema sociotécnico. "Sistema sociotécnico" es un término acuñado en el Tavistock Institute de Inglaterra para señalar que todas las organizaciones se componen de un sistema técnico (la tecnología, la estructura formal, las reglas y reglamentos) y un sistema social (grupos informales, pandillas, patrones de interacción) enraizado en un entorno. Históricamente, gran parte del trabajo de DO se concentró en el sistema social. En los ochenta se prestó más atención al sistema técnico y al entorno. La teoría de los sistemas sociotécnicos ha sido la fuerza directiva en innovaciones tecnoestructurales como los grupos de trabajo autónomos y el diseño técnico basado en el análisis de discrepancias. El rediseño de trabajo es otro ejemplo de una intervención tecnoestructural muy utilizada. Los círculos de calidad son una intervención tecnoestructural más reciente que emplean algunos profesionales en DO.

Parte de la teoría inicial que influyó en gran medida en el DO se concentraba en los aspectos tecnoestructurales. El trabajo inicial de Chris Argyris mostró cómo entraba en conflicto la estructura de las organizaciones burocráticas con el desarrollo adulto. El sistema 4 de Rensis Likert implicaba el uso de un tipo específico de estructura organizativa. La forma matricial de la estructura organizacional surgió del trabajo de DO inicial en las industrias aeroespacial y electrónica.

Una intervención tecnoestructural podría ser la intervención principal o una intervención de respaldo en un proceso de cambio planeado. Al igual que cualquier proceso de cambio, puede utilizarse para el cambio de primer orden (es decir, un cambio que ayuda a mantener el carácter básico del sistema, algo parecido a una afinación) o un cambio de segundo orden (esto es, un cambio que afecta el carácter fundamental del sistema, como sería poner un motor turbo a un automóvil). Algunas personas ven con suspicacia el cambio estructural, pues han experimentado una o más "reorganizaciones" en las que se invirtió una buena cantidad de tiempo y energía pero "en realidad nada cambió". En estos casos, quizá estemos hablando de un cambio de primer

orden: se cambiaron algunos cuadros del organigrama, pero continuó igual la lógica subyacente de éste. Una intervención estructural no tendrá como resultado un cambio de segundo orden a menos que se dé un cambio real en los elementos básicos de la estructura, y ni siquiera en este caso existe garantía.

La estructura es la división y la coordinación del trabajo. Las organizaciones existen porque hay algo que debe hacerse y que requiere más de una persona; por tanto, el trabajo se divide entre varios empleados. Una vez hecha la división, deben encontrarse formas de coordinar los esfuerzos de los individuos para asegurar el producto o servicio final. Las estructuras son entornos que afectan la conducta de la gente y canalizan el esfuerzo y la energía en una dirección particular. Bien diseñadas, apoyan a los empleados en el logro de sus tareas; mal diseñadas, pueden obstaculizarlos. Dado que canalizan el esfuerzo, los cambios en la estructura pueden originar cambios en la conducta de las personas en el trabajo.

Tomemos, por ejemplo, el número de empleados que debe supervisar una persona. La supervisión directa es una manera de coordinar a los empleados. El número de empleados que una persona supervisa es resultado de la división del trabajo. Imaginemos a una persona que supervisa a tres subordinados, sin tener mucho más que hacer. Es probable que encontremos que dicha persona vigila constantemente su trabajo, participa en todas sus decisiones y rara vez realiza reuniones grupales pues prefiere tratar con cada uno en forma individual. De hecho, tal vez encontremos que el supervisor se comporta como el gerente de la "teoría X" de McGregor. Podemos atribuir semejante conducta a la personalidad, a las actitudes o a los valores del gerente. Démosle a este mismo supervisor 40 subordinados y quizás encontremos que ahora delega la toma de decisiones, permite que sus subordinados hagan sus propias elecciones, utiliza reuniones grupales para coordinar el departamento y, en general, se conduce como un gerente de "teoría Y". Según nuestra experiencia, las personas tienden a atribuir la supervisión deficiente a fallas de personalidad, a valores equivocados, a la falta de capacitación o a una combinación de ellas, pero a menudo encontramos que en realidades resultado de una estructura deficiente. Existe algo en la organización que parece indicar que a una persona le irá mejor si actúa en forma menos que óptima. Ninguna capacitación, consultoría de procesos o terapia cambiará nada mientras continúe igual la estructura. Por tanto, consideramos las intervenciones tecnoestructurales como intentos por moldear los entornos de manera que propicien un conjunto particular de conductas.

Una de las causas del fracaso en el campo del DO es intentar desarrollar un nuevo conjunto de conductas dentro de una estructura que respalde las conductas anteriores. Algunas veces, puede tener incluso alcances ridículos. Consideremos, por ejemplo, el intento de aumentar la participación de los trabajadores en las fábricas mediante la capacitación de gerentes en la administración participativa. La gran mayoría de las fábricas coordinan el trabajo de sus empleados mediante la estandarización de los procesos. En la práctica, ello significa que el trabajo que realmente realizan las personas es diseñado por ingenieros en alguna oficina corporativa que mantiene poco contacto con los trabajadores o sus supervisores. Cada tarea se diseña para encajar con las demás. Fuera del personal de ingeniería, pocas personas entenderán realmente en qué forma se entrelazan las diversas operaciones. Lo que coordina el trabajo del personal es el trabajo mismo, la estandarización que forma parte del diseño. Pero, ¿en qué decisiones participarán dichos trabajadores cuando ni ellos o sus supervisores tienen influencia alguna sobre su trabajo y en realidad no saben cuál es su papel en el escenario global? Es posible efectuar discusiones en torno de asuntos de carácter menor como la administración, los estacionamientos, las herramientas y el mantenimiento de las máquinas, pero resultan insuficientes al cabo de uno o dos años. La verdadera participación de los empleados en la toma de decisiones en las fábricas requiere de un cambio en la forma en que se estructura la fábrica común y corriente.

Más que a otros tipos de intervenciones de DO, la gerencia superior de la organización debe apoyar activamente las intervenciones estructurales. Hace más de una década Barry Oshry señaló lo que ahora sostienen varios escritores sobre el "liderazgo transformacional": que las formas básicas en que los altos directivos de una organización influyen en ésta son: (a) proporcionar una visión atractiva que capte la energía y la dedicación de los empleados, y (b) ofrecer estructuras que canalicen la energía hacia dicha visión. En la mayoría de los casos, una intervención estructural afectará a todo el personal de la organización y deberá ser aprobada por el más alto dirigente de ésta. Por tanto, las intervenciones tecnoestructurales son intervenciones estratégicas que requieren una visión de la razón del cambio, con apoyo de la gerencia superior. No se trata de algo que pueda sacarse de la manga el gerente o consultor de DO. En general, exigen mucha planeación inicial con la gerencia superior, una perspectiva a un plazo más o menos largo y personal interno capacitado para ayudar en su implantación.

Las organizaciones burocráticas utilizan las estructuras paralelas de aprendizaje. Antes de continuar, conviene describir lo que queremos decir con burocracia y por qué ésta recurre a las estructuras paralelas de aprendizaje.

¿Qué es la burocracia y por qué persiste?

Todas las organizaciones, cualquiera que sea su diseño, comparten ciertos atributos. Todas implican la división y la coordinación de tareas; todas transforman entradas en salidas o resultados; todas implican procesamiento de información, y todas requieren una distribución desigual de la autoridad legítima. La esencia de la organización burocrática es la producción de un desempeño estándar, predecible y repetible por parte de muchas personas, grupos diferentes o por ambos. La burocracia hace que sean iguales todas las hamburguesas de una cadena, que asegura que una declaración de impuestos presentada en un estado se evalúe de la misma manera en otro y es ella la que nos permite tomar el teléfono, marcar unos cuantos dígitos y conectarnos con cualquier otro aparato del país en unos cuantos segundos. Y, en el caso de la producción en masa, la burocracia reduce los costos. ¿Cuántas personas pueden pagar automóviles, estufas, lavadoras, televisores hechos a mano, así como una cantidad interminable de bienes de consumo a los que nos hemos acostumbrado? Por sorprendente que parezca a quienes comparan la burocracia con montañas de información inútil y falta de respuesta, la eficacia (los mayores resultados por las menores inversiones) es el sello distintivo de la organización burocrática. ¿Y cómo lo logra? Algunos de sus parámetros básicos son el control centralizado, la especialización de la tarea, el agrupamiento funcional y la estandarización interna.

Control centralizado. Cuanto menor sea el número de personas que deciden lo que una organización debe hacer (definir sus fines) y cómo hacerlo (definir sus medios), más centralizado estará su control. Desde luego, la centralización es un término relativo. Entre más grande sea la organización, más personas participarán en las decisiones, aunque pueda disminuir la proporción real de quienes toman decisiones respecto de quienes no lo hacen. Cuanto más, centralizado esté el control, más se concentrará la organización. Además, el control centralizado aumenta en gran medida la estandarización de los resultados; por ejemplo, un número muy pequeño de personas decide cómo un gran número de ellas deberá cocinar las hamburguesas. También, reduce el tiempo y los gastos en que se incurriría si cada unidad por separado tuviera que decidir por sí misma sobre los medios o los resultados; por ejemplo, los agentes de seguros de diferentes sucursales no tienen que dedicar tiempo a analizar el monto de sus tarifas o paquetes. Por tanto, el control centralizado lleva a lograr un desempeño repetible y una eficiencia determinada.

Especialización de la tarea y responsabilidad. En una burocracia, todo individuo desempeña un trabajo específico del cual es responsable. Cuanto más abajo se encuentre en la jerarquía, más especializado será su trabajo. La burocracia divide las tareas grandes y complejas (por ejemplo, la producción y venta de televisores) en muchos trabajos pequeños y sencillos. Ello reduce en gran medida el tiempo y gasto de capacitación necesario para lograr que la gente haga una contribución productiva a la organización. Al especializarse las personas en una tarea particular, tiende a aumentar su habilidad para desempeñarla, lo cual lleva a un desempeño más confiable y repetible.

Agrupamiento funcional Las organizaciones agrupan a la gente en unidades para efectos de coordinación. En los sistemas burocráticos, casi siempre se agrupa a las personas por función, es decir, por la tarea o especialidad en que se desenvuelven. Esto conduce a una economía de escala en la que otras unidades pueden utilizar una parte del tiempo de los especialistas. En vez de contar con un ingeniero industrial por cada línea de ensamble, un equipo de seis vigila diez líneas. Los empleados no pierden un tiempo valioso por pasar de un trabajo a otro. Asimismo, no se pierde tiempo cambiando de ubicación y de herramienta, porque, en general, la gente sólo tiene un empleo en un lugar. Y, al pertenecer a un grupo formado por colegas especialistas, es más probable que se difundan entre ellos las innovaciones en su especialidad.

Estandarización interna. Además del agrupamiento funcional, los sistemas burocráticos coordinan el trabajo por medio de reglas y reglamentos, y mediante la estandarización de los procesos de trabajo y de las aptitudes. Al establecer cómo debe hacerse cada tarea y al asegurarse de que las personas la realicen en esa forma, la estandarización de los procesos de trabajo instaura la coordinación del trabajo justo en el diseño de la tarea. Las reglas y los reglamentos proporcionan una herramienta de coordinación similar. En ambos casos, no es necesario que las personas se reúnan para coordinar su trabajo, pues la coordinación personalizada es la más cara. La estandarización de las aptitudes se refiere a la práctica de contratar personal altamente capacitado y operar en el supuesto de que su capacitación previa le ha proporcionado un conjunto de procedimientos y valores de trabajo con los que puede contar la organización. Los sistemas burocráticos, como los hospitales, las universidades y las empresas de contadores dependen hasta cierto grado de la estandarización de las aptitudes. Una organización que se basa sobre todo en la interacción personal para coordinar el trabajo no constituye un sistema burocrático.

Problemas de aprendizaje y adaptación

Cualquier fuerza llevada al exceso se convierte en una debilidad y, sin duda, existen casos en que las organizaciones se centralizan, se especializan y se estandarizan demasiado. No obstante, incluso cuando una burocracia goza de una dosis saludable de tales atributos, continuará teniendo problemas para *aprender y adaptarse*, porque cada atributo que ayuda a garantizar un desempeño predecible y repetible obstaculiza la manera de aprender, adaptarse y cambiar.

Control centralizado. Si las personas trabajan en los límites de una organización e interactúan constantemente con el entorno de ésta, cuentan con información importante y necesaria para la adaptación de la organización. Sin embargo, bajo un control centralizado, quizá no se escuche ni se tome en cuenta esta información. Asimismo, las personas que en realidad realizan el trabajo o proporcionan el servicio de la organización tal vez sepan mucho sobre la forma de optimizar el trabajo. Al controlar las acciones de las personas desde alguna oficina "matriz" centralizada, hay menos posibilidad de que éstas se adapten para enfrentar las condiciones locales. Si los individuos no se adaptan, tampoco lo hará la organización.

Especialización de la tarea. La especialización de la tarea concentra la atención de las personas en un pequeño aspecto de la organización total. Como resultado, a menudo no comprenden la imagen global y poco pueden hacer para ayudar a la organización a adaptarse y mejorar. Más aún, la especialización de la tarea hace menos adaptables a los individuos pues sólo saben realizar unas cuantas cosas.

Agrupamiento funcional: El agrupamiento funcional tiende a dividir una organización en subculturas separadas con metas, valores y creencias diferentes. Las funciones pueden incluso tener metas competitivas o conflictivas, lo que acarrea problemas a la estructura misma de la organización. La competencia y el conflicto intergrupales dificultan que la organización recopile y procese la información necesaria para aprender a través de los límites. También dificulta la implantación de los cambios a gran escala a través de dichos límites.

Estandarización interna. Las reglas y los estándares son resultado de acciones pasadas del aprendizaje organizacional. Cuando tienen éxito, es muy difícil cambiarlos, incluso cuando ya se tienen a la mano nuevas y mejores rutinas. Al igual que el control centralizado, el uso de reglas y estándares reduce la probabilidad de que los individuos puedan adaptarse a las condiciones locales.

Una "sencilla" solución

Los atributos del diseño burocrático recién presentados no son, ni con mucho, todas las barreras que enfrenta el aprendizaje en las organizaciones, por lo que las analizaremos con más detalle en el capítulo 8. Quisimos concentrarnos en algunos de los aspectos estructurales del problema porque, en el campo del DO, se tiende a menospreciar o ignorar la estructura. Al fijar nuestra atención en tales atributos de diseño descubrimos una paradoja fundamental: los mismos atributos que llevan a un desempeño de alto nivel y predecible obstaculizan el aprendizaje necesario para adaptarse y sostener un desempeño de alto nivel y predecible. La complicada respuesta consiste en intentar rediseñar por completo la organización burocrática para que propicie tanto la eficacia como el aprendizaje. La "sencilla" respuesta es construir una segunda estructura diseñada para el aprendizaje que complementa, sin reemplazar, a la burocracia. En el presente libro se plantea esta segunda opción; se considera el diseño de estructuras que no cuenten con mucho control centralizado, especialización de tareas, agrupamiento funcional o estandarización interna. De hecho, aquí se plantea la formación de estructuras complementarias con características exactamente opuestas.

Definición de las estructuras paralelas de aprendizaje

Una de las razones por las que las intervenciones de estructura paralela de aprendizaje no se analizan en detalle en los libros sobre desarrollo organizacional actuales es que se les han dado diversos nombres. Se han suscitado problemas de interpretación porque en ocasiones se utiliza el mismo nombre para describir intervenciones diferentes y, en otras, se utilizan diferentes nombres para un mismo asunto. En realidad, no nos preocupa demasiado el nombre y no creemos que haya una sola forma de estructurar la intervención. Presentamos el término "estructura paralela de aprendizaje" como una etiqueta genérica para cubrir las intervenciones en las que: (a) se crea una "estructura" (esto es, una división y coordinación específicas del trabajo), que (b) opere en forma "paralela" (esto es, conjunta o lateralmente) con la jerarquía y la estructura

formales, y (c) que tenga el propósito de aumentar el "aprendizaje" (esto es, la creación y la implantación de nuevas ideas y conductas por parte de los empleados) de una organización.

También hemos encontrado que el término "estructura paralela" es el que la gente recuerda con más facilidad y el que proporciona una imagen muy aproximada de la intervención. En el libro emplearemos indistintamente los términos "estructura paralela de aprendizaje" y "estructura paralela".

A lo largo de la obra describiremos dichas estructuras en gran detalle. Por el momento, tan sólo mencionaremos que, en su forma básica, una estructura paralela de aprendizaje consiste en un comité directivo que proporciona dirección y autoridad general, y varios grupos pequeños con normas y procedimientos operativos, que promueven un clima que conduce a la innovación, el aprendizaje y la solución de problemas en grupo. Los miembros de la estructura paralela de aprendizaje son también integrantes de la organización formal, aunque dentro de la primera sus relaciones no quedan limitadas por la cadena formal de mando. Algunas estructuras paralelas de aprendizaje se establecen en forma temporal, mientras otras se proyectan en forma permanente.

El aspecto más importante de estas estructuras es que crean un espacio y tiempo destinados a pensar, hablar, decidir y actuar en forma diferente de la que normalmente se adopta en el trabajo. Si usted no pone en práctica diferentes normas y procedimientos, no tendrá una estructura paralela. La tarea más importante y difícil para quienes crean este tipo de estructura es desarrollar dentro de ella una cultura diferente.

La estructura complementaria no es lo importante, sino que las personas actúen en una manera que propicie el aprendizaje y la adaptación. La mayoría de nosotros no hemos evolucionado lo suficiente como para operar en la ambigüedad y cambiar en forma flexible los estilos según la situación. Viste es el talón de Aquiles de muchos de los nuevos diseños organizacionales que crean papeles vagos y responsabilidades ambiguas. Algunas personas prosperan en organizaciones con poca estructura, pero la mayoría no lo consigue. Los diseños que funcionan a largo plazo, sin recaer en formas más autoritarias, parecen tener definiciones y procedimientos de papeles mucho más claros, pues prestan atención tanto al contenido de los puestos de las personas, como al proceso. No puede esperarse que la gente que opera en sistemas burocráticos con un diseño estrecho sepa cómo y cuándo es apropiado seguir los procedimientos y cuándo cuestionarlos. De manera que, para reducir la ambigüedad y la confusión, las burocracias rechazan los desvíos. El problema consiste en que, en los sistemas en donde nunca se cuestionan los procedimientos, los gerentes desarrollan una visión sobresimplificada, aislada, distorsionada y, finalmente, autodestructiva de su organización. Para que el aprendizaje y la adaptación tengan lugar se necesita de cuestionamiento, la incertidumbre y la duda.

La estructura paralela de aprendizaje proporciona un tiempo y un lugar en los que es totalmente legítimo cuestionar la organización. Su existencia indica a la gente que tiene toda la libertad para preguntar expresar sus dudas y reservas. Cuando usted se encuentra en la estructura paralela, su papel es éste precisamente. En cambio, cuando está en la organización formal, debe cumplir con ella y mantener su estabilidad. Esta sencilla demarcación de tiempo, espacio y papel aumenta la posibilidad de que algunas personas reúnan el valor para hablar y decir lo indecible, cuestionar lo incuestionable y sacar a la luz lo que el sistema se ha esforzado tanto en pasar por alto. Desde luego, el simple establecimiento de una estructura paralela no hará más valiente a la gente. Pero fijará límites y expectativas de papel claros que asignen validez a tales conductas ciertamente aumenta la posibilidad de que la gente se arriesgue a comportarse en forma diferente en el trabajo.

Para aclarar mejor el asunto que se trata en el libro, las siguientes) no son intervenciones de estructura paralela de aprendizaje:

Fuerzas de tarea y equipos. El principal aspecto que distingue, a las estructuras paralelas de aprendizaje de un conjunto de fuerzas de tarea es el énfasis en crear los tipos de normas y procedimientos que faciliten el aprendizaje y la innovación. A menos que se realicen intervenciones específicas, las fuerzas de, tarea reflejan las normas y procedimientos de la organización formal y, además, tienden a ser establecidas por un gerente. Las estructuras paralelas de aprendizaje siempre implican un comité directivo.

Estructuras matriciales y de administración de proyecto. Las estructuras paralelas de aprendizaje no tienen autoridad dual ni relaciones jerárquicas, y la composición de los grupos no se basa únicamente en la experiencia funcional.

Equipos de trabajo semiautónomos. Es una forma de designar a la organización formal de producción. Tales equipos no operan en paralelo y su objetivo principal es la producción de bienes, (no el aprendizaje).

Democracia industrial. La determinación conjunta generalmente implica establecer alguna forma de consejo de trabajo, pero éste se orienta más hacia la definición de la política organizacional que a generar innovación. Además, las normas y los procedimientos tienden a ser muy formales y a orientarse más hacia el mantenimiento del orden y la igualdad que al respaldo de la solución de problemas en grupo.

PLAN DEL LIBRO

El presente libro trata sobre el uso de las intervenciones de estructura paralela de aprendizaje en organizaciones particularmente deficientes para el aprendizaje: los sistemas burocráticos. Las organizaciones burocráticas son aquellas que coordinan las actividades de sus empleados por medio de la estandarización y las reglas, y existen porque constituyen la manera más provechosa que conocemos de organizar cuando las tareas pueden programarse y hacerse en forma rutinaria. En los capítulos 2 al 6, analizaremos algunos casos de diferentes aplicaciones de estructuras paralelas de aprendizaje para distintos fines. En cada capítulo, estudiaremos casos en los que dichas estructuras tuvieron propósitos muy diversos, y hablaremos sobre la teoría y el aspecto práctico de utilizar estructuras alternativas para lograr cada propósito. Al final de cada caso, comentaremos los importantes aspectos teóricos que ayudaron a guiar la acción. En todos se ha cambiado el nombre de la organización en cuestión.

En cierto sentido, cada uno de los casos abarca aspectos diferentes de generación de aprendizaje en las organizaciones. En el capítulo 2, analizaremos el diseño de las organizaciones para alcanzar una eficiencia e innovación simultáneas, y por qué no funcionan algunos de los más recientes intentos de hacerlo. Creemos que la estructura paralela de aprendizaje puede aumentar la capacidad de adaptación de las organizaciones diseñadas para resultados eficaces. En el capítulo 3, abarcaremos los problemas que implica desarrollar el aprendizaje en sistemas muy fragmentados y politizados, así como algunas de las oportunidades que las estructuras paralelas crean para superarlos. En ese capítulo también estudiaremos el proceso de aprendizaje dentro de la estructura paralela (la investigación de acción) y algunas de las cualidades emergentes de este proceso que deben manejar los consultores. El capítulo 4 nos enfrenta con los problemas de difundir el aprendizaje cuando éste amerita un cambio radical en los estilos de trabajo. Aquí analizaremos la capacidad que tiene la estructura paralela para fungir como un vehículo que fomente el aprendizaje acerca de un cambio transformacional y del papel de los expertos en ese proceso. El capítulo 5 nos regresa a algunos aspectos de la política y la fragmentación. En él nos enfocamos en el potencial de la estructura paralela para la integración organizacional y la transformación de la dinámica destructiva de poder en una dinámica constructiva. Por último, en el capítulo 6, exploraremos la posibilidad de que la estructura paralela sea precursora del rediseño total de la organización, al enseñar a las personas nuevas maneras de organizarse antes de rediseñar su organización actual. Aunque cada sección sobre teoría se enlaza específicamente con el objetivo principal del capítulo, ambas tienen algo que decir respecto de cada una de las intervenciones de estructura paralela de aprendizaje.

En el capítulo 7, agrupamos las diferentes experiencias con este tipo de estructuras para desarrollar un modelo general y detallado del proceso de implantación de una estructura paralela de aprendizaje. En el capítulo 8, hacemos a un lado la mecánica de dichas estructuras para analizar las formas en las que éstas logran el aprendizaje y el cambio en las organizaciones. Utilizaremos la teoría de aprendizaje vivencial como base para comprender por qué el aprendizaje se ve obstaculizado en las organizaciones y qué debe hacerse para resolver esa situación. Asimismo, describiremos siete diferentes "metáforas de cambio" y las relacionaremos con los cambios observados en los casos que se estudian.

El modelo de intervención genérica

En este capítulo se presenta un modelo genérico de formación y operación de una estructura paralela de aprendizaje. Aquí identificaremos algunas de las etapas básicas en la implantación de una estructura paralela de aprendizaje, así como los procesos más importantes que deberán manejarse. A medida que avanzábamos en nuestros propios aprendizajes y descubrimientos, resultó obvio que las estructuras paralelas de aprendizaje se utilizan y pueden utilizarse para propósitos muy diferentes. Según nuestra experiencia, el propósito adoptado, identificado por la organización durante el diálogo inicial entre el cliente y el consultor, influye en la formación, el diseño y la operación real de la estructura paralela.

Algunas organizaciones que se encuentran empantanadas por amplias capas de niveles jerárquicos han establecido estructuras paralelas de aprendizaje para abrir los canales de comunicación. Otras organizaciones, que enfrentan problemas mal definidos (problemas que implican a más de sólo unas cuantas unidades de la organización, problemas que no necesariamente tienen una solución "correcta" o problemas que nunca podrán resolverse pues siempre están presentes), han creado estructuras paralelas como mecanismo para abordar los desafíos que no podría manejar la organización formal. Las empresas que requieren flexibilidad e innovación, y que enfrentan las exigencias de eficacia de una industria competitiva, encuentran que dichas estructuras les ayudan a resolver los complejos problemas surgidos de semejantes motivaciones encontradas. Las estructuras paralelas de aprendizaje se han utilizado para ayudar en el proceso de transformación de sistemas y cambio organizacional dentro de los lineamientos de la teoría de sistemas sociotécnicos, así como la implantación de innovaciones complejas y generales del sistema. Las organizaciones sindicalizadas han encontrado que las estructuras son útiles en el mejoramiento de las relaciones obrero patronales y en el desarrollo de proyectos de cambio comunes.

Hemos encontrado que las características singulares de cada organización, aunadas a las exigencias particulares de cada propósito, en la mayoría de los casos llevan a la creación de estructuras paralelas diferentes. Y así debe ser. Las intervenciones han de diseñarse de tal forma que llenen las necesidades de cada sistema. No obstante, a pesar de las características singulares de cada estructura paralela de aprendizaje que hemos observado, existen algunas similitudes básicas en los procesos implicados en su creación y operación. A partir de nuestra observación de tales similitudes, desarrollamos un modelo genérico para guiar las intervenciones. El propósito del presente capítulo es introducir dicho modelo que, por su naturaleza general, de alguna manera es simplificado y, por tanto, limitado. No obstante, puede ser utilizado por gerentes y profesionales en desarrollo organizacional como un mapa y una guía al considerar la introducción de una estructura paralela de aprendizaje en una organización. Es importante tener en cuenta que las estructuras paralelas de aprendizaje no son una solución rápida ni un cambio cosmético. Una intervención de este tipo es un esfuerzo participativo que exige el compromiso de la gerencia, la disposición para asignar recursos, la apertura para el examen de las prácticas, operaciones y políticas organizacionales actuales, y la disposición para experimentar y aprender. Si la intervención se realiza como especificamos en nuestro modelo, podrá tener una duración de varios meses a varios años.

Tabla 7.1

El proceso de intervención genérico de estructura paralela de aprendizaje

Etapla 1: Definición inicial del propósito y del objetivo

Etapla 2: Formación de un comité directivo

- 2.1 Reexaminación de la necesidad del cambio
- 2.2 Creación de una declaración perspicaz
- 2.3 Definición de límites, estrategias, expectativas y recompensas

Etapla 3: Comunicación con los miembros de la organización

Etapla 4: Formación y desarrollo de grupos de estudio

- 4.1 Selección y capacitación de facilitadores internos
- 4.2 Selección de los integrantes del grupo de estudio
- 4.3 Desarrollo del grupo de estudio
- 4.4 Establecimiento de procedimientos y normas de trabajo

Etapla 5: El proceso de encuesta

Etapla 6: Identificación de los posibles cambios

Etapla 7: Implantación experimental de los cambios propuestos

Etapla 8: Difusión y evaluación en todo el sistema

UNA PANORÁMICA DEL MODELO DE INTERVENCIÓN DE ESTRUCTURA PARALELA DE APRENDIZAJE

Al igual que la mayoría de las intervenciones tecnoestructurales, las estructuras paralelas de aprendizaje son complejas y requieren la gama completa de las aptitudes de desarrollo organizacional. Como se indica en la tabla 7.1, existen ocho etapas en el modelo de cambio.

Etapas 1: definición inicial del propósito y del objetivo

La primera etapa de la intervención es similar a cualquier secuencia inicial de exploración y arranque. Dada la naturaleza global de la intervención, el contacto inicial del cliente casi siempre es un ejecutivo de alto nivel (aunque algunas veces puede tratarse de un consultor interno que trabaje con gerentes de alto nivel). Algunas veces la intervención de estructura paralela de aprendizaje se recomienda después de un amplio estudio de la organización. En cualquier caso, cierto diagnóstico y evaluación organizacional lleva a la conclusión de que una estructura paralela de aprendizaje llenará la necesidad de la organización. En este momento, debe capacitarse a los principales tomadores de decisiones en las intervenciones de estructura paralela y en el compromiso que requieren éstas. Es necesario analizar en forma inicial las posibles funciones, actividades, resultados y costos, así como comprender que se necesita flexibilidad para definir estos asuntos conforme aprenda la organización. Algunos se establecen de manera que se trabaje en problemas específicos con límites de tiempo definidos, los cuales deberán especificarse y delinearse claramente dentro de esta etapa. Se crean otras estructuras paralelas de aprendizaje con límites de tiempo indefinidos para un funcionamiento continuo. En cualquiera de los casos, el grupo de la gerencia superior deberá tener claros el propósito de la intervención y sus expectativas acerca de la forma en que funcionará la estructura; asimismo deberán ser capaces de expresar estos propósitos y expectativas a otros integrantes de la organización.

Etapas 2: formación de un comité directivo

Todas las estructuras paralelas de aprendizaje requieren un comité directivo, casi siempre constituido por una corte diagonal de tomadores de decisiones, de alto nivel, de la organización. Este comité desempeña como mínimo los siguientes papeles:

1. ampliar la definición del propósito y el objetivo del proyecto
2. desarrollar una declaración perspicaz para el programa
3. conducir la creación e implantación de la estructura paralela de aprendizaje
4. establecer los mecanismos de enlace entre la estructura paralela de aprendizaje y la organización formal
5. aprobar las actividades de la estructura paralela de aprendizaje
6. asegurar el apoyo de la alta gerencia

Es importante que el comité tenga, en forma notoria, la autoridad para aprobar las acciones de la estructura paralela de aprendizaje. También es conveniente subrayar la importancia de tener un alto nivel de compromiso por parte del comité directivo con el propósito para el cual se formó la estructura paralela de aprendizaje, si no es que para la existencia misma de ésta.

El comité directivo deberá contar con personas poseedoras de responsabilidades, personalidades e intereses diversos. De hecho, es importante que incluya individuos que cuenten con el respeto de las diversas facciones de la organización y sean considerados líderes de éstas. En una organización sindicalizada, el comité directivo puede consistir en gerentes de alto nivel y sus contrapartes sindicales. En un hospital, quizás incluya miembros del personal médico y de enfermería, así como del administrativo. Quienes se encuentran en la cima de las organizaciones son los principales tomadores de decisión en lo que se refiere a crear el comité directivo y decidir quiénes lo integrarán.

2.1 Reexaminación de la necesidad del cambio

El profesional en DO desempeña un papel importante en la formación; del comité directivo. En esta etapa, un importante desafío es establecer un clima de aprendizaje e innovación. Hacerlo implica utilizar un proceso de investigación conjunta que reduzca la dependencia de la autoridad o experiencia para el aprendizaje y, más bien, enfatice que todos tenemos recursos para contribuir a la comprensión y resolución de los problemas organizacionales. Es probable que el profesional en DO se encuentre en la necesidad de capacitar al comité directivo a pesar del escepticismo natural. En este momento, un primer paso, importante es dar un claro énfasis a la tarea de establecer un acuerdo sobre el propósito de la intervención. Dado que el comité directivo determinará el propósito y los límites del funcionamiento de la estructura paralela de aprendizaje, es importante que éste evalúe las fuerzas internas y externas que estimulan el cambio. Para lograrlo se pueden utilizar varias técnicas de desarrollo organizacional como la planeación de sistemas abiertos, el análisis del campo de fuerzas y el espejo intergrupalo. En esta etapa es muy importante que se modelen los procedimientos y las normas de trabajo correctos de estructura paralela de aprendizaje y se manejen en forma constructiva los conflictos.

2.2 Creación de una declaración perspicaz

Uno de los resultados de esta investigación sobre la necesidad del cambio deberá ser un documento específico de declaración perspicaz. Esta declaración puede incluir información en cuanto a dónde se encuentra la organización, a dónde se espera que llegue y cómo le ayudará a llegar ahí la implantación de una estructura paralela de aprendizaje. Más adelante, la declaración será compartida con los grupos de estudio, los cuales podrán afinarla. La afinación resulta especialmente útil en un sistema caracterizado por el temor y la desconfianza, pues aumenta el sentido de pertenencia del proceso. Una vez aprobada por los directivos de la organización formal, la declaración perspicaz deberá transmitirse a toda la organización. Su claridad parece tener repercusiones en el éxito de la intervención, aunque las experiencias varían en gran medida.

2.3 Definición de límites, estrategias, expectativas y recompensas

Para que la estructura paralela de aprendizaje funcione con eficacia, deberá definirse en forma suficiente su propósito. El comité directivo deberá delinear el conjunto inicial de actividades que deberá desarrollar la estructura. Para hacerlo, será necesario que los integrantes observen la organización general y su funcionamiento, y lleguen a su consenso sobre las áreas problemáticas prioritarias.

La declaración de definición de tareas elaborada por el comité directivo será necesariamente amplia. Una institución médica puede establecer el objetivo de mejorar las relaciones entre el personal médico y el administrativo. Una organización militar puede decidir concentren el ausentismo y los problemas de motivación. Una empresa industrial quizás elija resolver los problemas de calidad del producto. Dado que el punto fuerte de la estructura paralela de aprendizaje es su capacidad para responder a una necesidad organizacional que no puede cubrir la organización formal, en esta etapa de la intervención es importante contar con un objetivo amplio pero manejable.

El comité directivo crea también los procedimientos y los criterios para la formación y operación de los grupos de estudio dentro de la estructura paralela de aprendizaje. El comité deberá considerar exactamente cómo se formarán los grupos y tal vez desee analizar qué recompensas existen (o podrían crearse) para la participación de empleados de la organización en los grupos de estudio. Por otra parte, tal vez desee determinar medidas y dimensiones apropiadas para evaluar el progreso y el éxito de las actividades de la estructura paralela de aprendizaje.'

En muchas aplicaciones, la formación de la estructura requiere el uso de facilitadores internos con conocimientos especializados. Tal vez sólo se necesiten aptitudes de facilitación grupal o quizá se trate de procedimientos analíticos especiales. Antes de la implantación, el comité directivo debe decidir si tal facilitación es necesaria y, de serlo, si ya se cuenta con personas capaces de ser facilitadores o si deben entrenarse para ello.

Etapas 3: comunicación con los miembros de la organización

Una de las características de las estructuras paralelas de aprendizaje es un alto nivel de participación organizacional en el proceso de cambio. Para que esto ocurra, es importante que todos los miembros de la

organización estén constantemente informados de las actividades de intervención. En general, se les informa de ésta por primera vez al terminar la primera etapa, por medio de un anuncio público del director general.

El esfuerzo inicial de comunicación quizás ocurra después de la creación de la declaración perspicaz, al final de la segunda etapa. Para este momento, la declaración ya será compartida por toda la organización. Además, se invita a los empleados a participar en asambleas o en otros foros informativos donde se analizan conjuntamente los principales propósitos de la intervención, los mecanismos, el tiempo de vida proyectado, las etapas y actividades iniciales, la necesidad de participación y los beneficios potenciales de la estructura paralela de aprendizaje. Los gerentes pueden compartir la declaración perspicaz determinada por el comité directivo y solicitar la contribución inicial y la retroalimentación de los empleados. El propósito de este intercambio de información es doble: primero, los empleados informados pueden sentirse más cómodos con el proceso y, segundo, los integrantes de la organización que se interesen en particular en el proceso se darán a conocer durante estas sesiones y pueden ser candidatos para los grupos de estudio.

En donde se tiene la necesidad de mantener informados a todos acerca de las actividades de la estructura paralela de aprendizaje, se ha utilizado con cierto éxito la publicación y distribución de actas de las reuniones.

Etapa 4: formación y desarrollo de grupos de estudio

La formación de los grupos de estudio implica la selección y capacitación de facilitadores internos, el establecimiento de criterios y la selección de integrantes de grupos de aprendizaje, el desarrollo de grupos eficaces y el establecimiento de límites claros en torno de la estructura paralela de aprendizaje.

4.1 Selección y capacitación de facilitadores internos

Los facilitadores internos de grupo pueden cumplir un papel sumamente importante en lograr que los grupos de estudio funcionen con eficacia. Si se utiliza a los empleados de la organización para que trabajen en grupos sin líderes formales, quizá no se requiera de facilitadores. Sin embargo, en muchos casos, el éxito o fracaso de todo el programa depende de la habilidad y capacidad de los facilitadores. Nosotros hemos encontrado que al identificar a los facilitadores grupo y proporcionarles algunas habilidades básicas de facilitación grupal antes de la primera reunión de los grupos de estudio, la estructura paralela ha resultado más eficaz y satisfactoria para los integrantes del grupo. Se asigna a los facilitadores de grupo la responsabilidad de desarrollar el clima interno necesario para la investigación conjunta, el aprendizaje y la creatividad. Deberán tener cierta habilidad en la consultoría de procesos. Dan dirección inicial a los grupos de estudio para que aborden las tareas que enfrentan. Conforme los grupos maduran y logran sus tareas con éxito, algunos han elegido tomar el papel de facilitador entre sus miembros. Esta norma da oportunidad a cada integrante de aprender un nuevo conjunto de habilidades y refuerza el sentido de responsabilidad igualitaria por los resultados del grupo.

Las personas son elegidas de acuerdo con los criterios establecidos por el comité directivo, los cuales pueden incluir su notoriedad dentro de la organización, su habilidad para trabajar con personas y con grupos, y su deseo de desempeñar el papel. Una vez elegidos, los facilitadores internos reciben capacitación básica (si no la han tenido antes) en dinámicas de grupo, comunicación, solución de conflictos, solución de problemas en grupo, toma de decisiones y formación de equipos. Participan en ejercicios diseñados para aumentar la confianza y romper las barreras que impiden la comunicación. Aprenden también algo sobre estructuras paralelas de aprendizaje, investigación de acción y cambio y desarrollo organizacional. Los facilitadores cumplen un papel crucial en transmitir y facilitar parte de lo que han aprendido a los miembros de los grupos de estudio.

4.2 Selección de los integrantes del grupo de estudio

Puede determinarse de varias maneras. Hemos encontrado que cierta combinación de voluntarios y personas designadas crea grupos bien equilibrados. Puede solicitarse a los gerentes que recomiendan a personas que sientan que cumplen con los requisitos. Puede invitarse a todos los empleados a inscribirse en un grupo durante la sesión de intercambio de información de la etapa 3. El grado en que decidan participar está muy relacionado con la cultura y las experiencias pasadas de la organización. Es de esperarse que en las etapas iniciales de la estructura paralela de aprendizaje haya cierta resistencia a participar, sobre todo cuando ha habido tensión en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores, o bien experiencias anteriores de expectativas que no se cumplieron. Estas reservas generalmente se vencen después de poner a prueba en cierta manera la sinceridad de la gerencia o después de que un integrante influyente de la fuerza de trabajo se compromete con el proceso. En estas situaciones resulta útil la honestidad y la apertura de la información acerca del proyecto. Por lo general, el comité directivo toma las decisiones finales en cuanto a los integrantes del grupo de aprendizaje, con

base en los criterios que ha establecido y dado a conocer. Es importante que este proceso de selección no se perciba como favoritismo o como un intento por encubrir los problemas. En otras palabras, los empleados deben sentir que están bien representados en los grupos de estudio y tener confianza en el proceso de selección de sus integrantes.

Los grupos de estudio pueden incluir miembros del comité directivo. Esta duplicidad de participación establece relaciones de enlace que pueden ser cruciales para facilitar la comunicación entre los grupos de estudio y el comité directivo. Los primeros cuentan con integrantes de varios niveles de la organización; dependiendo del tamaño y la estructura de ésta, puede tratarse de personas de cada nivel jerárquico o formarse varios grupos en diferentes divisiones y en diferentes niveles. Este último diseño depende de un efecto de "cascada", en el que la estructura paralela de aprendizaje se implanta primero en los niveles superiores de gerencia y baja a cada una de las áreas y niveles de trabajo.

Aunque la participación en el grupo paralelo deberá ser representativa de toda la organización, es importante que los miembros no sean representantes "oficiales" de ningún grupo. Serlo crea una presión psicológica para representar los intereses del grupo, lo cual reduce la iniciativa individual y dificulta más que se tomen en cuenta los intereses de la organización total. También aumenta la dinámica intergrupal que hay en juego en el grupo de estudio y obstaculiza su solución dentro de él.

4.3 Desarrollo del grupo de estudio

Uno de los aspectos singulares de las estructuras paralelas de aprendizaje es deshacerse de las líneas formales de jerarquía dentro de los grupos de estudio. Cada integrante es igual a todos los demás. Sin embargo, el profesional en DO y el facilitador interno deberán hacer arduos intentos por llevar al grupo a este nivel de comunicación y confianza.

Los primeros esfuerzos de los grupos de estudio deberán encaminarse a abrir los canales de comunicación entre sus miembros. Compartir la visión y el propósito en general del "experimento" es un arranque importante. Solicitar la respuesta del grupo a dicha visión y sus sugerencias sobre cómo ponerla en práctica también son importantes. En esta etapa es apropiado realizar actividades de formación de equipo y aún más importante que esto es la necesidad de vencer la resistencia individual para hablar con los superiores. Es importante que todos los integrantes del grupo estén dispuestos a compartir sus opiniones. A menudo, es necesario dar asesoría a las personas que ocupan puestos gerenciales en la jerarquía formal para hacerles entender el posible efecto perjudicial de la dinámica de autoridad. Turnar la responsabilidad de dirigir las reuniones puede también ayudar a equilibrar el liderazgo de éstas.

En organizaciones con subgrupos muy diferenciados, es probable que se den dinámicas intergrupales comunes. Los integrantes empezarán por tratarse mutuamente como representantes de estos diferentes grupos, y es de esperarse una cierta cantidad de conductas estereotipadas. Los miembros tendrán que hacer a un lado los estereotipos y llegar a apreciarse unos a otros como individuos, antes de poder construir un grupo eficaz.

4.4 Establecimiento de procedimientos y normas de trabajo

Parte del programa de formación de equipo es el establecimiento de normas y procedimientos que se utilizarán dentro de los grupos de estudio, entre grupos de estudio, y entre éstos y el comité directivo. Estas normas incluyen aspectos tales como: cuándo se reunirán los grupos, qué deberán lograr, cómo se organizarán las reuniones, qué tipos de papeles se necesitan para que el grupo funcione óptimamente, cómo evaluarán su eficacia, cómo deberán relacionarse entre sí y con el comité directivo, y cuál deberá ser su relación con sus "votantes". Hemos encontrado que los procedimientos de comunicación entre los grupos de estudio y el comité directivo, y entre los grupos y los empleados de la organización en general, son cruciales para el éxito de cualquier intervención de estructura paralela de aprendizaje. La participación del grupo en el establecimiento de estos procedimientos y normas es importante. La implantación de los procedimientos deberá considerarse experimental y ha de afinarse conforme los grupos trabajen en ellos y examinen su eficacia y desempeño. En general, los procesos y procedimientos que respaldan una solución de problemas sinérgica y grupal son los que deben estimularse.

Etapa 5: el proceso de encuesta

Es difícil generalizar esta etapa en las diferentes intervenciones de estructura paralela de aprendizaje que nos son familiares. Diferentes propósitos llevan a diferentes estrategias de encuesta. Hablando en forma genérica, esta etapa implica un proceso de coencuesta por parte de los grupos de estudio en torno a un problema

claramente definido. Durante esta etapa, una exploración conjunta de los diferentes métodos de encuesta y de su grado de congruencia con la organización, y los problemas inminentes, los procedimientos reales de recopilación de datos, el análisis de éstos y el intento colectivo de lograr de ellos una interpretación compartida, son todos pasos y actividades posibles. Sin embargo, es importante observar que esta etapa varía significativamente de una a otra estructura paralela en cuanto al grado de rigor analítico empleado. Mientras algunas intervenciones buscan; utilizar métodos de investigación de acción, otras pueden seguir un, enfoque puro de solución de problemas, y otras más pueden utilizar, métodos empíricos y científicos. En algunos casos, la recopilación y el análisis de datos consisten en realidad en que la gente se comunique en formas diferentes de las normales.

El papel del profesional en DO es guiar al comité directivo y a los grupos de estudio en estas decisiones, proporcionar información sobre las ventajas y desventajas de cada método, y formar parte del proceso de investigación conjunta. Además del contenido de la encuesta, parte de la facilitación de estos procesos requiere el respeto por la naturaleza del "conocimiento tácito" y la capacidad de ayudar a las personas a expresar lo que "conocen" pero no saber cómo expresar. Otro aspecto de la coencuesta se relaciona con el conocimiento que las personas tienen pero que no están dispuestas a comunicar. En general, esto sucede cuando tienen miedo de las repercusiones que podría provocar decir algo. Por tanto, la investigación conjunta y el surgimiento de un conocimiento explícito se lograrán con el desarrollo de normas que estimulen la orientación de aprendizaje, la confianza básica a pesar de las diferencias jerárquicas, la expresión de pensamientos iniciales e ideas locas, y la expresión de ideas que posiblemente causen conflicto.

El intento colectivo por desarrollar una comprensión e interpretación compartida de los datos es un proceso elaborado y complejo. El comité directivo y los grupos de estudio reúnen individuos cuyos objetivos personales, metas y métodos de encuesta, percepciones y marcos de referencia conceptuales y prácticos a menudo son diferentes. No poder integrar la diversidad puede provocar ambigüedad, conflicto, confusión y, en ocasiones, una sensación de desesperanza. Éste es el riesgo. Por otra parte, la integración y el desarrollo provechosos de una comprensión común es fuente de alegría y desarrollo que desencadena una tremenda energía productiva y curativa.

Etapa 6: identificación de los posibles cambios

Con base en la información recopilada y en el desarrollo de una comprensión compartida de los datos, los grupos de estudio pueden iniciar el proceso de diseñar posibles soluciones y acciones. Durante esta etapa puede ser vital el diálogo continuo y el intercambio de ideas entre los miembros del grupo de estudio y los empleados de la organización en general. Idealmente, para ese entonces ya se habrán establecido procedimientos de comunicación claros y eficaces entre la estructura paralela y los demás miembros de la organización, y la información fluirá con agilidad. En esta etapa, el papel del facilitador es hacer posible la creatividad del grupo y establecer procedimientos eficaces para la solución de problemas.

El resultado neto de ello es una propuesta de cambio que se envía al comité directivo para su aprobación e implantación. Sin embargo, en las estructuras paralelas de aprendizaje permanente, a menudo se estimula a los grupos a implantar sus propias ideas sin la aprobación del comité directivo, en situaciones donde la implantación tendrá implicaciones de recursos menores y no afectará el trabajo de muchas otras personas. El comité directivo deberá crear y actualizar lineamientos de la forma en que deberán presentarse las propuestas y el tipo de información que deberá incluirse (por ejemplo, el análisis de los datos, las soluciones alternativas, el análisis costo beneficio).

Etapa 7: implantación experimental de los cambios propuestos

Esta etapa de la intervención consiste en la implantación experimental de las recomendaciones de la estructura paralela de aprendizaje. En cuanto a los procedimientos, antes de que pueda ponerse en práctica cualquier cambio mayor, la propuesta deberá contar con la aprobación del comité directivo y la gerencia. La presencia de un integrante del comité en el grupo de estudio puede facilitar en gran medida el proceso de revisión, pues el comité directivo contará con alguien conocedor de los antecedentes de la propuesta específica. También es importante que las propuestas presentadas por los grupos de estudio sean revisadas a fondo por parte del comité directivo con base en un conjunto de criterios. El comité deberá dar retroalimentación minuciosa a los grupos de estudio sobre cada propuesta. Una vez que ésta sea autorizada por el comité directivo, en la mayoría de los casos deberán presentarse a la gerencia superior de la organización formal para su aprobación. En la medida en que la gerencia superior sea informada en forma continua de las actividades y el progreso logrado por la estructura paralela de aprendizaje, serán más positivas las reacciones a las ideas generadas por la estructura. En muchos casos, la seriedad percibida de la respuesta de la gerencia superior se interpreta por los integrantes de los grupos de estudio como el compromiso de ésta con el programa en general.

Las propuestas que requieren tan sólo la compra o instalación de una nueva pieza de maquinaria o un cambio relativamente menor en el flujo de trabajo no requieren mucha experimentación. Una vez aprobadas, su ejecución es bastante simple y podrán llevarse a cabo sin gran dificultad por medio de los procedimientos de la organización formal. Sin embargo, cuanto más generales sean las implicaciones de las ideas propuestas mayor será la necesidad de una implantación experimental previa a la difusión en todo el sistema. Una vez aprobada la respuesta, asignado los recursos necesarios, establecidos los límites del experimento y delineadas las medidas de evaluación, será responsabilidad de la alta gerencia poner en práctica la implantación experimental. En algunos casos, tal vez se pida a la estructura paralela de aprendizaje que asuma la responsabilidad y conduzca la implantación. En otros casos, la gerencia superior quizá delegue la tarea a otros empleados o unidades organizacionales. En cualquiera de los casos, la responsabilidad final por el experimento deberá quedar en manos de la gerencia de más alto nivel. Una evaluación de la implantación experimental casi siempre dará por resultado algunas modificaciones de las ideas y de los métodos utilizados para ponerlas en práctica. El experimento ayudará también en la planeación y administración de la implantación en toda la organización. Todo el proceso de intervención de estructura paralela de aprendizaje puede considerarse experimental; esto es, todas las decisiones, los mecanismos, los procesos, los compromisos y los resultados están abiertos a la modificación basada en el aprendizaje de ensayo y error. Como tal, la experimentación puede considerarse como un valor por encima de la intervención y más allá de ella (por esto se trata de una estructura de aprendizaje). Por tanto, las intervenciones de estructura paralela de aprendizaje requieren el compromiso de la empresa de permitir que los experimentos operen sin la presión para un desempeño prematuro. Deben aceptarse las fallas que provocan aprendizaje.

Etapa 8: difusión y evaluación en todo el sistema

Parte del proceso de implantación es la continua implantación experimental y la evaluación de la eficacia del cambio. Las organizaciones varían en el enfoque que dan a la difusión general de las ideas y a la administración del cambio. El aprendizaje de la etapa experimental de implantación generalmente proporciona información a los tomadores de decisiones sobre los posibles obstáculos y desafíos inherentes al cambio, y ayuda en la planeación y administración real del proceso de implantación general. La difusión y evaluación del cambio requieren una cuidadosa planeación y una administración hábil. La falta de difusión de una idea innovadora en todo el sistema pondrá en peligro la durabilidad de la estructura paralela de aprendizaje. No proporciona a la organización una evaluación precisa del programa impedirá a la organización en general, y a la estructura paralela de aprendizaje en particular, adquirir información y conocimiento valiosos y tal vez cruciales. Conducir una evaluación válida del cambio, particularmente de un cambio importante del sistema, es un arte que aún está en desarrollo. Por un lado, los investigadores tenemos debates en cuanto al significado de "investigación científica válida", "amenazas a la validez", y limitaciones de métodos empíricos en los sistemas sociales. Por otro, pocos gerentes y consultores gustan de la investigación. Casi todos los gerentes se conforman con evaluar la eficacia de los cambios en forma subjetiva. Por desgracia, si esta evaluación no se realiza en forma apropiada, no sólo puede producir información engañosa, sino que puede reducir la confianza de la gente en el proceso de cambio. Es importante que la estructura paralela de aprendizaje tome en serio la necesidad de proporcionar un mecanismo para una evaluación válida. Hemos encontrado que el mejor enfoque es la participación de un grupo de investigadores externos capaces e imparciales que inicialmente trabajen en forma cercana con la estructura paralela y después desarrollen su evaluación científica. Este enfoque ha sido beneficioso tanto para las organizaciones implicadas como para la comunidad académica. En general, los resultados de estas evaluaciones sirven de retroalimentación a la estructura paralela de aprendizaje y, entonces, el comité directivo puede redefinir su declaración perspicaz o los límites, y redirigir las actividades de la estructura paralela de aprendizaje.

UNA ADVERTENCIA FINAL

El modelo presentado en este capítulo es una panorámica de un mapa general. La misma sencillez del modelo descrito puede ser su principal desventaja. Como lo han demostrado los casos, no hay dos organizaciones iguales, como tampoco existen dos necesidades o problemas organizacionales idénticos. Las situaciones de negocios siempre son más complejas de lo que implica la sencillez de este modelo. Casi con seguridad, habrá factores y personalidades fuera del modelo "tradicional" que complicarán la dinámica. Los conflictos de personalidad, la resistencia de los gerentes o los líderes sindicales a ceder el poder y la decisión de las personas influyentes de no estar dispuestas a comprometer recursos para resolver problemas son desafíos bastante comunes enfrentados por quienes intentan crear estructuras paralelas de aprendizaje.

Existen desventajas en el uso de estructuras, que son similares, a la mayoría de las intervenciones tecnoestructurales. Desde luego, las más importantes son los requisitos de tiempo y recursos implicados. Se necesita una buena cantidad de tiempo y compromiso para, desarrollar el nivel necesario de confianza y comunicación dentro de la estructura paralela, y entre ésta y la organización formal. También, se necesitan múltiples aptitudes y mucha paciencia por parte del profesional. Se requieren varios meses, como mínimo, para planear y administrar la creación de la estructura paralela de aprendizaje y establecer sus normas y procedimientos de trabajo. Durante este tiempo, prácticamente no se ven resultados. Peor aun, quizás haya; interrupciones en el desempeño organizacional general. No obstante, una vez establecido un clima de investigación conjunta y que los integrantes se convencen de la autenticidad de la estructura paralela, casi siempre están dispuestos a comprometerse con el aprendizaje, la experimentación y las acciones a gran escala necesarias para crear el tipo de organización en la que desean trabajar.

Las intervenciones de estructura paralela de aprendizaje casi siempre producen cambios en una organización. Sin embargo, es importante observar que existen muchas otras fuerzas (ambientales, económicas, cognoscitivas y conductuales) que no sólo propician sus propios cambios, sino que tienen también un efecto importante en el proceso de aprendizaje. Muchas de estas fuerzas son contextuales y pueden tener poco o mucho que ver con la intervención en cada etapa de su desarrollo. Estas otras fuerzas pueden alterar la dirección de la estructura paralela, su proceso y sus resultados. Para que este modelo sea útil, no debe seguirse ciega y dogmáticamente. La meta deberá ser ayudar a la organización a establecer una estructura para la investigación, la experimentación y el aprendizaje que sea la más apropiada para sus necesidades.

En el siguiente capítulo analizaremos los aspectos teóricos del aprendizaje y el cambio organizacionales. Las técnicas e intervenciones específicas deberán ser guiadas por la teoría, de manera que puedan adecuarse a las necesidades del sistema. La técnica (el conocimiento sobre cómo hacer algo) sin la teoría (el conocimiento sobre por qué hacer algo) rara vez produce resultados óptimos.

Preparación del escenario para la calidad

Establecer un proceso efectivo de la GCT y una cultura dentro de su organización es una tarea considerable. Se requiere una buena preparación para hacerla bien y garantizar su efecto duradero. Como en el caso de cualquier otra inversión, establecer el proceso de la GCT exige un gran esfuerzo y un importante desembolso financiero. Asimismo, se requiere una firme resolución o compromiso para llevar a cabo esta tarea. Con frecuencia, alcanzar este propósito es más difícil que obtener el dinero necesario para iniciar la tarea. Además, el compromiso es más importante que el dinero. Sin un respaldo fuerte y un liderazgo decidido la inversión monetaria se convertirá en una pérdida porque seguramente el esfuerzo fracasará. El compromiso fuerte servirá de garantía para que usted logre un rendimiento atractivo sobre la inversión realizada.

Este capítulo se referirá a la tarea de preparar el escenario para un proceso y una cultura efectivos de la GCT. Cubriremos los siguientes aspectos:

- Organización para la calidad y estudio de la GCT
- Evaluación de la cultura corporativa, actitudes de los empleados y percepciones de los clientes
- Análisis de la CMC
- Definición de la política de calidad

Organización para la calidad

El primer paso en la tarea de organizarse para la calidad exige la creación de una estructura organizacional sencilla de tres etapas y, principalmente paralela, como se muestra en la figura 2.1. Estas estructuras comienzan a definir el flujo de responsabilidad para los arquitectos y sus realizadores más importantes de la calidad como también a definir la jerarquía de apoyo.

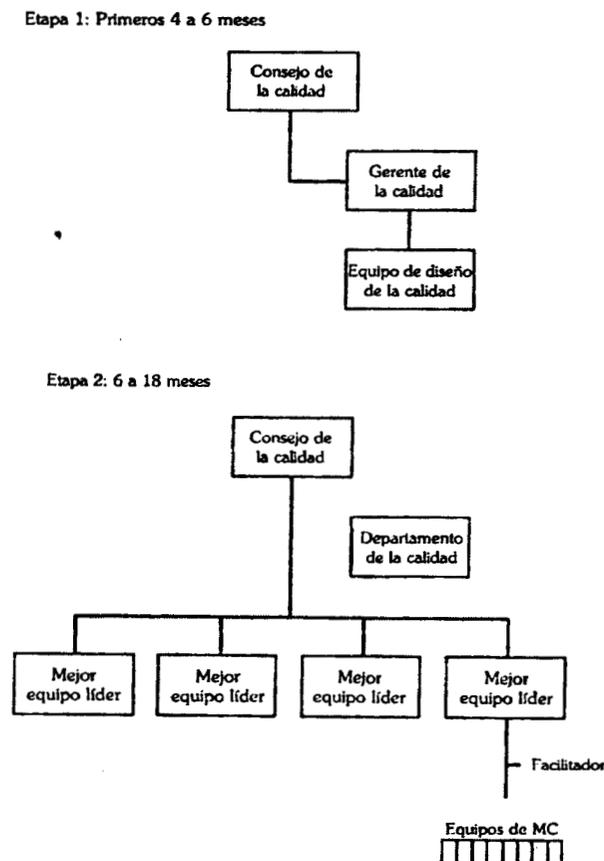


Figura 2-1. Organización de la calidad: etapas 1 y 2

Organización para la calidad, etapa 1

La organización para la calidad, etapa 1, debe establecerse tranquilamente y sin bombo ni platillos una vez que la alta gerencia haya desarrollado el suficiente interés en la GCT para garantizar un examen más serio de la forma en la cual pueden aplicarse los conceptos a su propia empresa. Hasta este momento, no se ha realizado compromiso alguno para establecer la GCT. No obstante, existe una saludable curiosidad. Este interés inicial puede surgir de la lectura de un determinado libro o una serie de artículos sobre el tema, de la asistencia a un seminario sobre la calidad, de una conversación con un compañero de trabajo o de la visita a una empresa que esté buscando la GCT.

Etapa 3 después de 12 a 18 meses

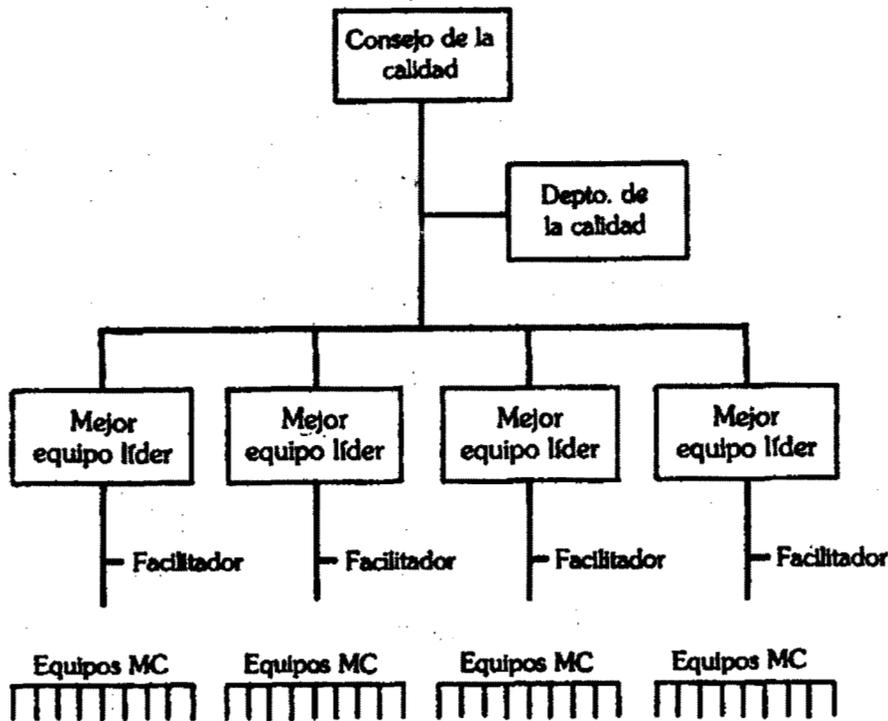


Figura 2-1. (Continuación) Organización para la calidad: etapa 3

Básicamente, la alta gerencia o en particular, un alto ejecutivo influyente piensa de modo sencillo que la GCT puede representar beneficios significativos y se muestra interesado en una exploración más a fondo del tema.

Cuando se llega a este punto, debe constituirse un consejo para la calidad. El consejo es el grupo líder del más alto nivel que tomará las decisiones claves y, en primer lugar, autorizará el respaldo que se necesita para un estudio cuidadoso de la GCT y después, para diseñar, implantar y desarrollar el proceso. Si, eventualmente, se adopta el proceso de la calidad, el consejo de calidad continuará siendo un elemento permanente.

Recomiendo insistentemente que el consejo sea dirigido por el más alto funcionario ejecutivo o por el principal funcionario de operaciones, y que incluya a otros ejecutivos o funcionarios que dependan de él. Esta tarea es muy importante y de gran trascendencia para que pueda ser delegada a otras personas de inferior rango dentro de la organización, quienes podrían no tener la autoridad para realizar el proyecto.

El consejo no debe ser considerado como un cuerpo separado y diferente del grupo de la alta gerencia ya existente. Es este grupo ya existente, quien se reporta, por ejemplo, a la junta directiva. Recuérdese que no estamos creando otra estructura; simplemente estamos creando una estructura paralela. En la empresa, el consejo para la calidad debe actuar cada vez que la alta gerencia se reúna para tratar otros asuntos. Es decir, la tarea del consejo será un punto importante y un elemento siempre presente en la agenda de reuniones regulares del staff.

Los miembros del consejo, tanto individual como colectivamente, deben dedicarse desde el primer día no sólo a apoyar la GCT, sino que también deben involucrarse en forma personal en el proceso de la calidad, de manera que éste se implante con éxito. Este compromiso de intervención al más alto nivel es el factor más crítico para

el desarrollo exitoso de la GCT. Quiero asegurar que sin este compromiso directo al más alto nivel, fracasarían todos los esfuerzos.

Misión del consejo para la calidad

La primera reunión del consejo de la calidad debe dedicarse a desarrollar un informe de la misión, una lista de las principales responsabilidades que el consejo se reserva para el desarrollo, implantación y administración progresiva del proceso de la calidad. La Figura 2.2 presenta una muestra de un informe de la misión del consejo.

El coordinador* de la calidad y el equipo de diseño

Una vez establecido el consejo para la calidad, es necesario nombrar un gerente de la calidad que reclute un equipo de diseño de la GCT dentro del personal de la empresa. El grupo de diseño trabajará durante varias horas a la semana bajo la dirección del gerente para la calidad y del consejo para un estudio adicional de la GCT y para recomendar su estrategia de desarrollo.

El gerente para la calidad deberá ser un ejecutivo respetado que tenga una posición de alto nivel, quien también deberá formar parte del consejo de la calidad. Idealmente, la persona escogida deberá ser relevada de todas las demás obligaciones durante un periodo de varios meses; esta responsabilidad provisional puede evolucionar hasta convertirse en una posición permanente como cabeza de la unidad de la GCT dentro de la empresa si se establece un proceso de la calidad para trabajar a largo plazo.

La selección del gerente para la calidad es muy importante. Debe escogerse la persona "indicada". Deberá ser uno de sus mejores ejecutivos. Es posible que el candidato conveniente sea alguien a quien usted no desea elegir por cuanto esa persona se considera como alguien esencial para su función actual. La persona adecuada debe tener una excelente reputación dentro de la empresa, y una trayectoria sobresaliente. Debe contar con una capacidad de liderazgo superior y debe ser igualmente un excelente comunicador y un colaborador incansable. Por último, el candidato adecuado debe ser alguien que haya demostrado capacidad para dirigir proyectos grandes y complejos, y que además tenga un gran interés en el MC y en la satisfacción del cliente.

Resumen de la misión:

El consejo de la calidad de la empresa XYZ dirigirá, sostendrá y participará en el desarrollo y administración del proceso de la GCT. El consejo garantizará, que se tomen las decisiones fundamentales relacionadas con la GCT y que se pongan a disposición los recursos financieros y humanos necesarios.

Responsabilidades específicas:

1. Preparar, comunicar, promover y dirigir el proceso de la GCT.
2. Establecer y dirigir las actividades de los equipos guías de la empresa (consejos para la calidad pertenecientes al nivel bajo).
3. Garantizar que los sistemas corporativos de recompensa y reconocimiento apoyen y fortalezcan el éxito de la GCT y la participación de la GCT.
4. Aprobar las propuestas para el proyecto de la calidad, las cuales serán ejecutadas por los equipos MC.
5. Realizar la monitoria de los resultados alcanzados mediante el proceso de la GCT y comunicar sus resultados.
6. Dirigir el proceso de planeación de la calidad.
7. Participar en los eventos de reconocimiento que celebran el éxito de la GCT.
8. Suministrar los recursos financieros y humanos que se requieren para realizar en forma efectiva la GCT.
9. Garantizar que durante la GCT se suministre una capacitación adecuada con el fin de establecer un ambiente de aprendizaje continuo.
10. Garantizar el compromiso personal y directo de la alta gerencia en las actividades de la GCT, incluyendo afiliación a un equipo MC, participación en la capacitación para la GCT, etc.
11. Fijar objetivos de la GCT sobre una base anual.

Figura 2.2. Informe de la misión del consejo de la calidad.

Una vez hecha esta elección, el gerente para la calidad deberá nombrar el equipo de diseño, el cual deberá incluir a seis o siete gerentes de nivel intermedio altamente respetados o a otras personas claves escogidas de varias unidades dentro de la organización. Al igual que el gerente para la calidad, los candidatos para el equipo de diseño deben poseer capacidades de liderazgo, ser excelentes comunicadores, etc. Estas personas deben contar también con el apoyo explícito de sus respectivos jefes para participar en el equipo, por cuanto pueden

* Quarterback en este caso se tradujo como coordinador; (N. del T.) el término se refiere a quien en el fútbol americano es el jugador que dirige el juego ofensivo de su equipo.

necesitar apoyo por parte de ellos para su trabajo habitual. En forma colectiva, deben constituir un grupo compatible, es decir, un equipo sólido.

La principal misión del equipo de diseño es la siguiente:

1. Estudiar exhaustivamente los conceptos de la calidad total y sus aplicaciones.
2. Formular una recomendación respaldada por información sobre si debe o no establecerse la GCT.
3. Si se recomienda el establecimiento del proceso de la GCT, proponer un plan de implementación preliminar, el cual abarcaría los principales pasos, recursos necesarios, límites de tiempo y beneficios esperados.

El equipo de diseño es en extremo importante por la razón obvia de que a éste le corresponde formular una recomendación a la alta gerencia sobre un tema de gran significación a largo plazo. También tiene éste gran importancia por una razón más sutil. Hasta ahora, el personal de muchas empresas, con el que he hablado sobre la idea de establecer un proceso de la calidad corporativa, ha tenido gran dificultad para obtener el apoyo de los niveles intermedios. Una vez obtenido el compromiso de la alta gerencia, la mayoría de las personas pertenecientes a los niveles inferiores aceptan con rapidez y entusiasmo este movimiento para la calidad. No obstante, con frecuencia los niveles intermedios se sienten ignorados o amenazados. Una forma de evitar esto sería establecer un equipo de diseño a nivel intermedio. Los miembros del equipo presentarán ideas sobre la forma en la que participarían los niveles intermedios, y su entusiasmo creciente se transmitirá a sus compañeros. Como resultado, con el tiempo usted encontrará más fácil establecer un verdadero compromiso con la GCT a nivel de toda la empresa, y sin duda necesitará el apoyo de la gerencia intermedia y su participación para alcanzar este propósito.

La primera actividad que recomiendo para el equipo de diseño es una reunión de dos días fuera del sitio de trabajo. El consejo para la calidad sólo deberá estar presente durante las primeras horas para revisar su misión y la del equipo de diseño. El resto del día se deberá dedicar a un corto seminario sobre la administración del cambio complejo, el cual será ofrecido por un asesor externo. Durante el día, este asesor también deberá dedicarse a algunas actividades relacionadas con la integración del equipo.

Habrá socialización informal durante las comidas y esa noche... se fortalecerá la conformación del equipo. Con la ayuda del asesor, el segundo día se dedicará a planear cómo va a realizar el equipo la primera parte de su misión: estudiar la GCT.

Por cuanto la primera parte de la misión exige un estudio completo sobre la GCT, el equipo podrá considerar la disponibilidad de libros, seminarios, visitas a la empresa y contar con un asesor MC. Sin embargo, en la tarea de elegir un asesor MC, deseo hacer una advertencia: no debe escogerse a alguien que tenga una fórmula específica y sencilla para vender. Los miembros del equipo necesitan comprender ciertos conceptos amplios y una serie de enfoques, de manera que puedan diseñar el proceso de la GCT que se adapte a su cultura y circunstancias propias.

Antes de la clausura de la reunión de dos días, los miembros del equipo deberán decidir cuándo se reunirán la próxima vez y con qué frecuencia se llevarán a efecto las reuniones futuras. Posteriormente, manos a la obra, teniendo en cuenta que el consejo para la calidad deberá mantenerse al tanto de la tarea que se adelanta.

Nota del autor

A usted, como lector, le resultará útil que nos detengamos aquí y hagamos una suposición. Vamos a suponer que nuestro equipo de diseño ha completado su misión. Esto le puede haber tomado al equipo de cuatro a seis meses. Supondremos, además, que el equipo ha recomendado con entusiasmo la realización de la GCT y, para la mayor parte de éste, ha propuesto un enfoque compatible con lo que recomiendo en este libro. Sea que usted decida seguir o no el camino que recomiendo en este libro, necesitará de todas maneras un equipo de diseño con el fin de que elabore una estrategia para su empresa y para involucrar con mayor efectividad a la gerencia intermedia.

Habiendo aceptado este punto de vista, sigamos adelante para comprender las etapas dos y tres, correspondientes a las organizaciones de la calidad.

Organización para la calidad, etapa 2

Hemos llegado en este momento a un punto crítico en nuestro viaje hacia el desarrollo de la GCT. La alta gerencia, como consejo para la calidad, ha aceptado la recomendación formulada por el equipo de diseño en el sentido de llevar a efecto y ensayar el proceso de la GCT. Esta etapa de diseño y prueba requerirá varios meses, quizá hasta un año o más, según el tamaño de la empresa, la disponibilidad de los recursos, los requerimientos de tiempo y recursos dentro de la empresa, la capacidad del equipo de diseño y otros factores similares.

Sin embargo, en este momento debemos agregar otros dos elementos a la estructura de la organización de la calidad en la etapa 1. En primer lugar, cada división principal de la empresa deberá conformar su propio consejo

para la calidad o equipo conductor para la calidad, y deberá establecer una misión similar a la que haya adoptado el consejo para la calidad perteneciente al alto nivel. El equipo guía deberá ser presidido por un alto ejecutivo de una división o unidad principal, y deberá estar integrado por personas que dependen de él. El objetivo principal de un equipo guía es garantizar que se implante de manera efectiva la GCT y que se utilice dentro de su área de responsabilidad. Inicialmente, la estructura de este equipo guía prepara a las divisiones principales para que reciba las orientaciones para los esfuerzos iniciales que debe realizar la empresa en lo que se refiere a la calidad.

En segundo lugar, debe elegirse una división o unidad adecuada como sitio piloto. Cuando se acaba de diseñar el proceso de la GCT, es esta la unidad de prueba, la que se pone en funcionamiento para iniciar un periodo de prueba. Como se señala en la etapa 2 de la Figura 2.1, en el sitio de prueba se elegirá de inmediato un facilitador para el equipo de la calidad y se conformarán los equipos de MC.

La forma de elegir y utilizar el sitio de prueba se explicará en el Capítulo 10. Sin embargo por ahora analizaremos todos los aspectos que deben tenerse en cuenta con el fin de dotar al sitio de prueba con un proceso de la GCT con el cual ésta puede entrar a experimentar. Este capítulo y los Capítulos 3 al 9 bosquejarán aquello que todos debemos saber antes de la implantación inicial.

Organización para la calidad, etapa 3

La organización para la calidad, etapa 3, se inicia una vez estemos satisfechos con los resultados iniciales alcanzados en el sitio de prueba. La organización en la etapa 3 simplemente refleja lo que hemos hecho en el sitio de prueba, es decir, se escogen los facilitadores y se conforman los equipos MC. La organización de la etapa 3 se convierte en la organización de la GCT permanente para el futuro.

Un punto importante que debe aclararse aquí es que los equipos guías deben experimentar un fuerte sentimiento de propiedad en cuanto a la GCT dentro de sus respectivas divisiones. La gerencia para la calidad total debe conducirse en línea. El departamento de la calidad que se estableció en la organización, etapa 1, debe seguir siendo pequeño; pues de lo contrario, esta unidad de staff se considerará como la fuerza rectora que sólo corresponde a las organizaciones de las etapas 1 y 2. Posteriormente, la posesión debe desplazarse hacia las divisiones si se desea construir un momentum y sostenerlo durante los años venideros.

Determinación de la cultura corporativa, actitudes de los empleados y percepciones de los clientes

Habiendo dado un vistazo al futuro al revisar la estructura en evolución de la organización de la calidad, necesitamos regresar a los días de la etapa 1 para observar cómo preparan el terreno el gerente para la calidad y el equipo de diseño para la GCT y ofrecen un modelo de GCT adecuado para su empresa. Comenzaremos por determinar el ambiente de los empleados internos y las actitudes de los clientes.

Básicamente, es el personal de la empresa en todos los niveles y en todas las unidades, el que aplica los instrumentos y conceptos de la calidad para satisfacer las necesidades de los clientes, y son éstos quienes en última instancia indican el punto hasta el cual la empresa está alcanzando la calidad, en lo que se refiere a satisfacer las necesidades de los clientes. En consecuencia, uno de los primeros pasos vitales consiste en evaluar el ambiente de las relaciones humanas internas para determinar cuán tan dispuestos están los empleados a aceptar un cambio significativo en las operaciones de la empresa.

Además, necesitamos evaluar las actitudes del cliente hacia la empresa para fijar una línea de referencia de satisfacción con la cual podamos comparar los resultados futuros y asimismo, para determinar las principales áreas de insatisfacción.

Determinación de la cultura corporativa, actitudes de los empleados

Si, en la mayoría de los casos, la población de empleados tiene una actitud pesimista hacia la gerencia y la empresa, ganar su participación entusiasta y activa en la GCT será en extremo difícil, si no imposible, si no se mejoran primero las principales áreas de preocupación.

Si usted no ha realizado jamás una encuesta de clima (actitud) organizacional o si llevó a efecto la última hace dos o más años, le recomiendo que invierta ahora en este tipo de actividad, mediante una firma especializada en realizar tales encuestas. Los resultados deben analizarse cuidadosamente y compartirse con los empleados, y debe llevarse a cabo cualquier cambio que sea necesario, e implantarlo rápidamente para corregir los problemas que la encuesta haya puesto en evidencia. Deben conformarse grupos de empleados que contribuyan a desarrollar ideas para el mejoramiento con base en los resultados de la encuesta. Esta participación del empleado envía una señal que es compatible con los conceptos de la GCT en lo que se refiere a participación y generación de ideas. Sin embargo, antes de utilizar a los grupos de empleados para identificar

las ideas de mejoramiento, realice la correspondiente consulta con su asesor laboral para evitar posteriores demandas en el sentido de haber creado un sindicato bajo el control de la empresa.

La encuesta de clima organizacional debe constar de dos partes principales. Una parte evalúa las actitudes que se relacionan con la vida laboral y condiciones como satisfacción con respecto a la remuneración, las comunicaciones, las prestaciones, la supervisión y los estímulos. La otra parte evalúa la cultura de la empresa. A través de sus acciones y políticas cotidianas, la empresa envía señales que definen lo que ésta considera como importante y adecuado. Por consiguiente, los empleados se comportan de conformidad con la interpretación que hacen de esas señales. Por ejemplo, el sistema de recompensas puede estimular a las personas por lo mucho que producen y virtualmente ignorar la calidad de lo que se produce. Esta empresa producirá una gran cantidad de bienes; pero la tasa de devolución será alta.

La evaluación de la cultura en la empresa ayudará a determinar los cambios que deben, llevarse a efecto en los programas de la empresa, sus políticas y el comportamiento de la gerencia que son necesarios para respaldar el proceso de la GCT. Ignorar este paso esencial en la preparación del escenario, en el sentido de realizar una encuesta para la evaluación del clima y la cultura de la organización sería un acto imperdonable y falto de previsión. Si la gerencia no posee una visión acertada y objetiva del clima y la cultura, el proceso de la GCT podría construirse sobre una base muy débil. La totalidad de la operación podría venirse abajo antes de comenzar a tener efectividad.

Al estudiar la posibilidad de realizar una encuesta de clima y cultura, no debe suponer que ya sabe lo que piensan los empleados. La mayoría de las veces estará equivocado. Asimismo, el suponer que usted sabe lo que piensan los empleados se opone abiertamente a un concepto básico de la GCT, que nos exige prudencia para que actuemos con base en datos y hechos, no en suposiciones o adivinanzas. Las acciones que se basan en evidencias objetivas pueden producir los resultados que se desean, mientras que las que se basan en supuestos producen frustración o resultados frágiles la mayoría de las veces.

El propósito general de la encuesta es tratar de garantizar que la población de empleados se encuentre disponible y dispuesta a participar en la construcción de una cultura para la calidad total, es decir una actitud con base en la confianza, el trabajo en equipo, la solución objetiva de los problemas y la responsabilidad compartida. En este aspecto, no debemos ignorar a los empleados de la unidad negociadora en convenios colectivos, si existe en su empresa. El objetivo es conseguir que todos participen, no sólo quienes no están sindicalizados. Durante la iniciación del proceso de la GCT debe mantenerse el contacto con los líderes sindicales a fin de lograr su apoyo y la garantía de su participación.

Evaluación de las percepciones del cliente

Por último, el objetivo de la GCT es mejorar ampliamente la forma en la cual sus clientes observan la calidad de los productos y servicios que les ofrece su empresa y la forma como ellos califican los servicios actuales con base en los productos y servicios. La mayoría de las veces, cuando digo "cliente" me refiero al cliente externo último. Sin embargo, también debemos tener en cuenta a los clientes internos. El cliente interno es el empleado o unidad que recibe el trabajo procedente de la fase anterior en la cadena de producción o servicio. Si se deja caer la pelota mientras pasa de una unidad interna a la otra, el cliente externo resultará afectado negativamente.

La encuesta de clima organizacional puede servir para evaluar las percepciones de los clientes internos y externos. En primer lugar, incluyamos algunas preguntas que le resultarán de utilidad para evaluar lo que piensan los empleados sobre el apoyo que reciben de otras unidades internas de las cuales dependen. En segundo lugar, pídale a sus empleados que evalúen la forma en la cual la empresa satisface las necesidades de los clientes externos. Por lo general, su personal tiene opiniones muy buenas sobre lo que piensan sus clientes. También debe pedirles a sus empleados que elaboren una lista de prioridades sobre las principales necesidades de los clientes, tal como ellos las ven.

Pero, más allá de la encuesta de clima organizacional, también recomiendo que evalúe las percepciones de los clientes en forma directa y trate de determinar sus necesidades básicas y los niveles de satisfacción en la medida en que éstos se relacionen con su empresa. Esta actividad debe encomendarse a profesionales de la investigación de mercado.

Los resultados de la encuesta de los clientes nos proporcionarán una línea de referencia o punto de partida contra la cual podrá evaluar el mejoramiento futuro. Asimismo, los resultados revelarán ciertas áreas de preocupación que deben estudiarse adicionalmente y que deben enfocarse mediante el proceso de la GCT, una vez que éste quede establecido.

Este paso de la encuesta de los clientes externos tiene una gran importancia. Si la definición básica de la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables, necesitamos, en primer lugar, una comprensión exacta de aquello que nuestros clientes necesitan y esperan. Lógicamente,

necesitamos considerar la brecha que existe entre nuestro desempeño y lo que el cliente necesita si nos proponemos fijar adecuadamente como objetivo actividades de mejoramiento.

Además, necesitamos reconocer que el mercado es dinámico. Las encuestas de clientes deben realizarse anualmente y complementar durante el año con grupos foco, breves encuestas autodirigidas, encuestas en puntos de contacto (tarjetas de comentarios) y medios similares.

Por todos los medios posibles, permanezca en estrecho contacto con las percepciones de los clientes. En última instancia, aquí esto es donde radica la diferencia.

Asumir el costo de la mala calidad

Muchos gerentes de alto nivel consideran que satisfacer a los clientes es un objetivo nebuloso. No obstante, si entienden que se pierden millones de dólares en la producción, despacho y apoyo de un producto o servicio, usted logrará captar su atención.

Mediante una evaluación del CMC, usted podrá abrirse paso a través de esta barrera motivacional de la alta gerencia y hacer que la empresa se impulse desde su status quo hacia la GCT.

Como ya lo manifesté en el Capítulo 1, el CMC -el costo de no hacer bien las cosas desde un comienzo- puede constituir una suma de dinero considerable. Para la mayoría de empresas, el CMC representa aproximadamente entre 20% y 25% de los ingresos por concepto de ventas, y esta estimación, generalmente conservadora, cuenta con el apoyo de una investigación extensa. Aun si su empresa sólo tiene un capital de US\$ 50 millones, podríamos estar hablando de US\$ 10 millones en esfuerzos malogrados, año tras año.

En consecuencia, recomiendo que se lleve a efecto un corto estudio para determinar por lo menos una cifra aproximada del CMC. Hablo de un estudio corto porque es difícil e innecesario lograr absoluta precisión. Buenas estimaciones nos proporcionarán datos que atraerán la atención de la alta gerencia. Además, a medida que continúa su proceso GCT, el punto hasta el cual usted logra reducir el CMC representa un avance satisfactorio sobre los resultados más cuantificables de sus esfuerzos.

Recomiendo que el consejo para la calidad, por sugerencia del equipo de diseño, comisione a un grupo de tres o cuatro personas provenientes del área financiera o de ingeniería industrial para que estudie el CMC durante un periodo aproximado de tres meses. La investigación deberá incluir entrevistas con muchas personas; tales entrevistas deberán tener un carácter estrictamente confidencial con el fin de obtener datos útiles. Después de todo, le está pidiendo a la gente que cuantifique aquello que funciona mal en su propio departamento.

Inspectores	Manejo de quejas	Rotación de empleados
Prueba de productos	Reclamos de garantía	Reentrenamiento
Corrección de errores	Costos de reparación	Tiempo libre
Sobrantes y desperdicios	Traslado de clientes	Despacho retardado
Tiempo insuficiente	Repetición del trabajo	Consultores
Rediseño	Tiempo extra	Solución de problemas
Daño por pérdida de tiempo	Devoluciones de productos	Ayuda temporal

Figura 2.3. Fuentes del costo de la mala calidad alista parcial).

El grupo de estudio del CMC debe elaborar en primer lugar una lista de las categorías de la mala calidad. Esta lista señalará los sectores y actividades de los cuales pueden obtenerse hechos y cifras. La Figura 2.3 presenta una lista parcial de categorías del CMC. Al revisar esta lista en busca de ideas, usted podrá obtener una que se ajuste a su empresa.

Es importante tener en cuenta que cualquier tipo de CMC resultará más o menos costoso según la naturaleza y el momento en el que ocurra el hecho. Por ejemplo, un producto defectuoso que sale de la empresa y termina en manos de un consumidor final representará un mayor costo que el de un producto defectuoso que se descubre antes de ser embarcado. La etapa anterior también contribuye con mayor rapidez a la insatisfacción del cliente.

Como ya se ha dicho, realizar una estimación del CMC puede ser de utilidad para obtener el compromiso de la alta gerencia con el proceso de la calidad. Además, el estudio del CMC comenzará a identificar aquellas áreas vitales que requieren un mejoramiento. Una vez establecida la GCT, estas áreas se convierten en el terreno de juego para los equipos de MC.

Al obtener una estimación del CMC, muchas empresas se fijan como objetivo reducirlo a la mitad en un periodo de cinco años. Este objetivo es razonable, y genera una importante meta en dinero hacia la cual realmente puede avanzar la gerencia. Lógicamente, si usted tiene éxito en la asignación de los muchos elementos del CMC, los clientes quedarán más satisfechos. Igualmente satisfechas se mostrarán otras personas, incluyendo a los accionistas, los empleados y los gerentes.

Definir su política de la calidad

Las empresas fijan políticas para toda la corporación con el fin de comprometerse formalmente y comunicar una creencia u objetivo fundamental y vigoroso. Dos ejemplos son la política de igualdad de oportunidades de empleo y la de servicio durante las 24 horas del día.

Como en el caso de estos ejemplos tan importantes, las necesidades de la calidad deben situarse primero como política para ilustración interna y posteriormente, con respecto a los clientes externos. Esta secuencia de comunicar la política de la calidad es deliberada, porque la empresa que anuncia su calidad a los clientes actuales y potenciales antes de haber desarrollado la capacidad de entregar calidad con alguna continuidad, llegará sin duda a "desabrumar" a los clientes.

Una vez se ha adquirido un compromiso con la GCT, deben redactarse ciertos principios de política que han de ser compartidos con los empleados. Este medio le será de utilidad para demostrar que la empresa se ha comprometido firmemente con un proceso para la calidad, y que la alta gerencia estará presente en el desarrollo de tal política.

Si el equipo de diseño espera recomendar el desarrollo de un proceso para la GCT, a éste le corresponde delinear ciertos principios de política que la alta gerencia puede completar y aprobar. La figura 2.4 es una muestra de un informe de la política para la calidad.

A propósito, una vez que se hay adoptado y comunicado la política para la calidad, apéguese a ella, viva con ella y protéjala ¡Usted tendrá sólo una oportunidad!

Nuestro compromiso con la calidad

La corporación XYZ sitúa la calidad de sus productos por encima de todo lo demás porque la lealtad y satisfacción del cliente constituyen nuestra mayor preocupación. Calidad significa satisfacer las necesidades de los clientes la primera vez y todas las veces y reconocemos que los clientes existen dentro de la empresa y fuera de ella.

Todos los empleados de la empresa recibirán capacitación en el mejoramiento de la calidad y se comprometerán en la tarea de alcanzar nuestros objetivos de la calidad. Se pondrán a disposición los recursos financieros necesarios para realizar esta política y el pago de los incentivos estará directamente relacionado con nuestro desempeño en lo que se refiere a calidad.

Presidente
Corporación XYZ

Figura 2.4. Un compromiso con la calidad.

Un modelo para la calidad total.

En la Figura 4.1 se muestra un modelo de desarrollo del proceso para la calidad total que he diseñado. Si usted no tiene una inclinación especial por los modelos complejos, entonces tenemos algo en común. Sin embargo, apelo a su comprensión para que se familiarice con este modelo por cuanto proporciona, de una sola mirada (o al menos una mirada de 30 segundos), el desarrollo de un proceso de la GCT en forma cronológica.

Como usted seguramente ya lo sabe, el modelo de círculos concéntricos se propone describir la evolución de algo; no se diferencia de un corte o sección de un tronco de árbol. Usted lee este modelo de adentro hacia afuera, un círculo concéntrico tras otro. Para efectos de simplificación, cada círculo concéntrico puede representar de 6 a 10 meses en tiempo transcurrido para desarrollar un proceso de la GCT. En este caso, el modelo incluye cinco círculos concéntricos y podría sugerir que para desarrollar el tipo de proceso de la GCT que recomiendo tomaría de 2,5 hasta cerca de 4 años, dependiendo de muchos factores. Algunos de los principales factores son el grado de compromiso de la alta gerencia, la magnitud de los recursos utilizados, tamaño de la empresa, estado y complejidad del ambiente empresarial actual y la técnica con la cual se desarrollan las diversas partes que componen el proceso de la GCT.

La Colonial Penn se tomó dos años y medio para completar el modelo. En ese periodo; la Colonial Penn era una organización de mil millones de dólares (ingresos) y operaba con 3 600 personas -en cinco ciudades principales incluyendo Pennsylvania (la sede principal, se encontraba en Filadelfia); Florida, Arizona, California y Rhode Island. Durante ese periodo, el ambiente corporativo era muy cambiante; la compañía acababa de ser adquirida el 31 de diciembre de, 1985 por el FPL Group, Inc.; la organización matriz de Florida Power and Light Company. Lo anterior podría sugerir que una empresa más pequeña y con ubicación más central, que experimentaba menos distracción, podría ser capaz de desarrollar un efectivo proceso de GCT en 1 a 2 años.

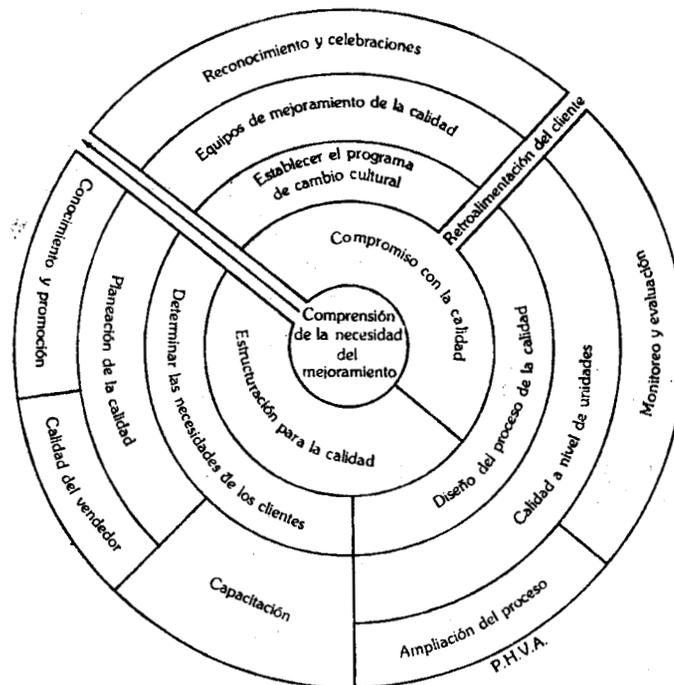


Figura 4-1. Modelo de la calidad total.

El Capítulo 4 explicará brevemente los componentes de un modelo de calidad total, algunos de los cuales ya hemos cubierto; otros se detallan en capítulos posteriores. Ahora que hemos iniciado ya nuestro viaje carretera abajo hacia la calidad total, mi intención es dar un vistazo a todo el mapa de manera que usted se encuentre debidamente orientado para el resto del viaje.

Comprensión de la necesidad: círculo central

Antes de hacer maletas para el viaje, la gerencia debe ver con claridad la necesidad de un mejoramiento. Hemos hablado ya de un problema de supervivencia en un ambiente competitivo y dinámico. A medida que los consumidores demandan más y los competidores ganan, podemos equivocarnos en términos de la efectividad y eficiencia corporativa, y las disposiciones gubernamentales pueden hacer más difícil la tarea de competir. Reconocemos también que más competidores extranjeros recorren el camino con nosotros o, si no, que su presencia es una amenaza futura. La evaluación de la situación actual y de la visión futura deben preocupar a la gerencia en forma tal que se sienta impulsada a considerar la posibilidad de una forma fundamentalmente diferente y de gran proyección para el funcionamiento de la empresa. Si usted sólo trata de buscar la forma de reducir costos durante algún tiempo para obtener los objetivos de ingresos del año siguiente o si busca una manera de hacer felices a sus empleados, le sugiero probar otros medios. Debe existir una razón apremiante para seguir la GCT, y debe entender que ha iniciado un recorrido largo. De no ser así, su compromiso con la GCT nadará en el agitado mar de la incertidumbre.

Los japoneses se mostraron muy motivados por aprender el enfoque de la calidad de los doctores W. Edwards Deming y Joseph M. Juran. La economía del Japón había sido prácticamente destruida durante la segunda guerra mundial; de manera que sólo con unos valiosos recursos naturales como base para la reconstrucción, para Japón el problema no era sólo de supervivencia corporativa, sino de supervivencia nacional. Jamás existirá una razón más apremiante. El éxito que los japoneses han alcanzado con lo que ellos denominan control de la calidad a nivel corporativo (CCC) -Company Wide Quality Control, CWQC-forma ahora parte de la razón más apremiante para que los fabricantes de automóviles y elementos electrónicos adquieran conocimientos sobre la calidad total.

Entonces determine su propia necesidad apremiante, y deje que ésta lo conduzca hacia el camino de la GCT.

Estructuración, compromiso, fijación, determinación y diseño: círculos concéntricos 2 y 3

Estructuración para la calidad

En el Capítulo 2 cubrimos el tema de la estructuración u organización para la calidad y el compromiso con ésta. En este modelo, la estructuración para la calidad significa formar el consejo para la calidad, elegir un defensor de la calidad, lo mismo que un equipo de diseño, formar equipos guías y, en caso de ser conveniente, elegir un sitio de prueba. Un punto importante que debe recordar es que estamos construyendo una estructura organizacional paralela, no una nueva. La mayoría de expertos en efectividad organizacional afirman que muchas organizaciones son hoy demasiado complejas y multifacéticas para comenzar a tolerar una complejidad organizacional adicional. La estructura paralela de una organización de la calidad es simple y comienza a emitir una señal importante al resto de la empresa, una señal que comunica cómo nos estamos organizando para algo nuevo.

Compromiso con la calidad

El compromiso con la calidad comienza cuando el consejo para la calidad de la alta gerencia revisa las evidencias y recomendaciones presentadas por el equipo de diseño. Hemos evaluado la situación actual, medido el CMC, investigado las necesidades y los niveles de satisfacción de los clientes y hemos evaluado las actitudes de los empleados. Tenemos ya una idea de lo que debe esperarse del viaje hacia la calidad; sabemos que debe hacerse una inversión y que debe obtenerse un rendimiento significativo sobre tal inversión, y hemos planeado la manera de señalar la organización que se está acercando a una nueva estructura.

Ahora, adquirimos un compromiso con la calidad al fijar una política de la calidad y al otorgar la luz verde para desarrollar y poner a prueba un proceso para la calidad.

Determinación de las necesidades de los clientes

En este punto del modelo escuchamos la "respuesta" o retroalimentación del cliente que comienza en el círculo 2 y se extiende hacia el futuro. Esta parte del modelo nos recuerda que debemos buscar constantemente la retroalimentación del cliente en una variedad de formas para poder adaptar nuestros enfoques al mercado en constante cambio. Por cuanto la definición básica de calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, debemos saber cuáles son esas principales necesidades y cómo las estamos evaluando.

La encuesta anual al consumidor que utilizan muchas empresas no es suficiente para poner a una empresa en condiciones de mantener una base de datos útil sobre las necesidades de los clientes. La encuesta anual debe

complementarse con los métodos más frecuentes para estimar las necesidades y reacciones de los clientes. Los grupos foco, las visitas y entrevistas con los clientes, los cuestionarios breves y en puntos de contacto como los que se encuentran en la mayoría de las habitaciones de los hoteles (y prácticamente en pocas aerolíneas) y otros métodos, le ayudarán enormemente a mantener su posición. No cometa errores al respecto: la calificación más importante que debe mantenerse es aquella que nos suministran las percepciones del cliente. La actitud de los clientes es la fuerza motriz para todas las demás clasificaciones de resultado a que nos hemos sometido durante muchos años, tales como utilidades por acción, ventas, RSI y participación en el mercado.

Establecimiento del programa de acción cultural

El siguiente segmento del círculo concéntrico 3 se refiere a establecer un programa cultural. Como ya lo explicamos en el capítulo 2, se requiere una evaluación de las actitudes de los empleados y de la visión que ellos tienen sobre las prioridades y valores empresariales. Debemos identificar también los valores que sustentan una cultura para la calidad total, observar la brecha que existe entre los sistemas de valores actuales y futuros, y determinar qué acción se necesita para cerrar dicha brecha.

Algunos de los principales valores de una cultura para la GCT son los siguientes (esta no es una lista que los incluya a todos):

- El cliente es lo primero.
- El trabajo de equipo y la colaboración son esenciales.
- El cliente interno es importante.
- La satisfacción del cliente gobierna todos los indicadores importantes.
- El mejoramiento a largo plazo es mejor que una mentalidad de solución rápida y a corto plazo.
- Los hechos y datos son importantes; los supuestos y adivinanzas no lo son.
- Preocúpese por encontrar soluciones, no fallas.
- No permanezca en la banca durante el juego de la calidad.
- La gerencia de la calidad no es un programa aislado.
- La gerencia para la calidad total es un proceso intensivo desde el punto de vista de las personas, no del capital.

Diseño del proceso de la calidad

El diseño del proceso se refiere a la necesidad, no sólo de comprometerse con la calidad exaltando sus valores y actitudes necesarias, sino de diseñar un proceso que las personas puedan seguir. Así como la pasión falla cuando no existe un sistema, el sistema falla cuando no hay pasión. Debemos tener un sistema con pasión. De manera que debemos elegir un sistema o proceso y adherirnos a éste con fervor religioso.

Equipos, planeación de la calidad, calidad a nivel de unidades y capacitación: círculo concéntrico 4

Los tres elementos básicos del proceso de la GCT que se recomiendan en este libro son los equipos de mejoramiento de la calidad, planeación de la calidad y calidad a nivel de unidades. El elemento de los equipos de MC que constituye la entraña o columna vertebral de la GCT se analiza en los Capítulos 5 y 6. La planeación de la calidad se estudia en Capítulo 7, y la calidad a nivel de unidades en el Capítulo 8.

Los equipos deben involucrar a todas las personas de la empresa; la planeación de la calidad involucra principalmente a la alta gerencia mientras que la calidad a nivel de unidades se centra a nivel administrativo de la empresa, es decir, a nivel de departamentos individuales. Sin embargo, yo prefiero invertir la tradicional pirámide organizacional para mostrar que, en la cima de la jerarquía, tenemos a los clientes y a los empleados de primera línea que mantienen una relación cara a cara con los clientes. En la base, o en la popa del barco con manos expertas sobre el timón, tenemos a la alta gerencia. Esta pirámide invertida se muestra en la Figura 4.2. Me limitaré aquí a describir brevemente los tres elementos del proceso de la GCT: equipos de MC, planeación de la calidad y calidad a nivel de unidades. Los cuatro capítulos siguientes aportarán mayores detalles.

Equipos de MC

Los equipos de mejoramiento de la calidad trabajan para lograr mejoras duraderas en los procesos laborales de una empresa. Estos se encargan de investigar los problemas de la calidad utilizando un proceso que ha demostrado ser efectivo en la solución de problemas y algunos instrumentos de CEP. Normalmente, los equipos

tienen de cinco a siete miembros, algunas veces pertenecientes a la misma unidad o función (equipos funcionales) pero con mayor frecuencia, de distintas áreas (equipos interfuncionales). En muchos casos los equipos se reúnen semanalmente en la empresa durante una hora o más, cuentan con la dirección de un líder del equipo y la asesoría de un facilitador de MC.

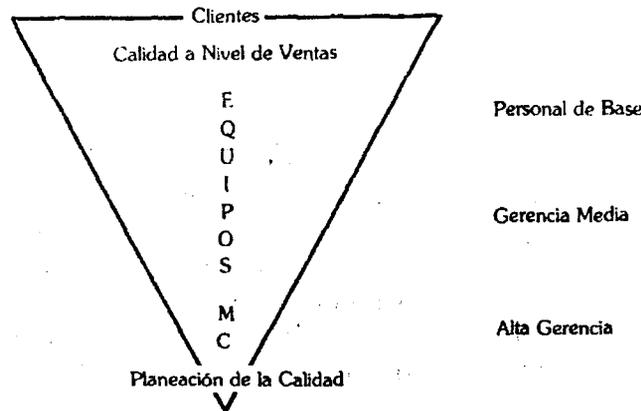


Figura 4-2. La inversión de la pirámide organizacional.

Un ejemplo de un problema de un equipo podría ser investigar y resolver problemas de los clientes, los cuales se relacionan con el proceso de facturación o la reducción del tiempo que se emplea para expedir una nueva tarjeta de crédito a un cliente. Los miembros se asignan a un equipo con base en su conocimiento del problema que se investiga, capacidad o autoridad para influir sobre el proceso o problema bajo estudio, o ambos. Muchas empresas con procesos GCT bien desarrollados cuentan con centenares de equipos que trabajan simultáneamente.

Planeación de la calidad

La planeación de la calidad es el arte de establecer una visión corporativa (el sueño realizable de la alta gerencia) y centrar los recursos y energía de la organización en los pocos objetivos vitales que impulsarán mejor la empresa hacia su visión. La planeación de la calidad también requiere que la actividad empresarial esté motivada por una visión constantemente actualizada y precisa sobre las necesidades de los clientes; que los productos y servicios suministrados por la empresa sean diseñados y despachados en forma tal que satisfagan las necesidades de los clientes, y que todos los procesos y sistemas de la empresa tengan como base la cortesía hacia el cliente.

Al centrarse en estas pocas prioridades vitales, en vez de utilizar el enfoque más común de dispersión, la empresa podrá dirigir los esfuerzos de centenares de equipos de MC hacia aquellos aspectos que marcan la mayor diferencia en cuanto al logro de su visión. Esto se realiza al desarrollar un plan empresarial debidamente enfocado, comunicándolo de manera efectiva a cada uno de los miembros de la empresa, y pidiéndoles a todas las unidades que determinen de qué forma pueden contribuir al logro de uno o más de los pocos objetivos vitales o áreas importantes de énfasis.

En su mayor parte, la planeación de la calidad es responsabilidad de la alta gerencia. En el lenguaje del tirador certero, ésta produce un buen patrón de aciertos en el centro del blanco.

Calidad a nivel de unidades

La calidad a nivel de unidades es, en cierto sentido, planeación de la calidad, identificación de los problemas, ejecución de decisiones y mejoramiento a nivel de unidades. Este elemento del proceso de la calidad se sustenta en uno de los más básicos conceptos o modelos de MC: planear, hacer, verificar y actuar (P.H.V.A.). En la Figura 4.3, se muestra el tradicionalmente conocido ciclo (o rueda) de Deming o diagrama de Shewhart, el modelo P. H. V. A.

Con el fin de tener un enfoque centrado en la calidad, el modelo P.H.V.A. sugiere que toda la actividad se ciña a un ciclo de la siguiente forma:

1. Primero, planee lo que va a hacer.

2. Segundo, haga lo que ha planeado.
3. Tercero, verifique los resultados de su acción.
4. Cuarto, actúe para modificar lo que usted hace con el fin de garantizar los resultados más positivos (calidad).

Luego, continúe haciendo avanzar este ciclo (mentalmente) en la dirección en que avanzan las manecillas del reloj. Es decir, vuelva a planear, hacer, verificar y actuar para mejorar y volver a mejorar.

El Capítulo 8 muestra la forma de adaptar este modelo, simple pero poderoso, a las actividades cotidianas de una unidad o departamento. A medida que una unidad sigue el proceso para la calidad a nivel de unidades, los miembros encuentran muchas acciones imprevistas en las que rutinariamente se han visto involucradas por muchos años, y que se consideran como pérdida de tiempo o que nada tienen que ver con la calidad. Los miembros pueden resolver estas acciones rápidamente. Las unidades organizacionales también podrían encontrar problemas más arraigados o crónicos que podrían abordarse mediante la formación de un equipo de MC funcional o interfuncional.

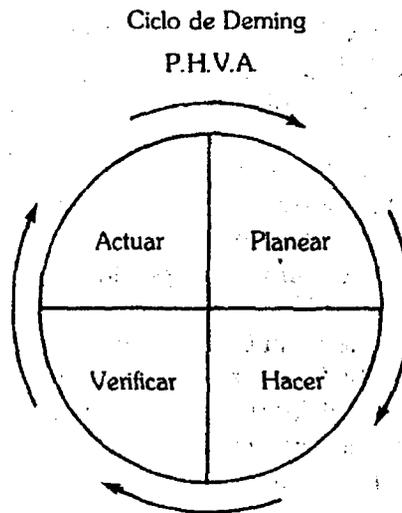


Figura 4-3. Ciclo de Deming.

Capacitación

Como podemos observar en nuestro modelo de la calidad total, la capacitación es un factor de primer orden que abarca los dos últimos círculos concéntricos. A lo largo de este libro encontramos referencias sobre la necesidad de capacitación.

Deseo insistir en que la capacitación para la GCT a los empleados de todos los niveles es absolutamente indispensable. Tom Peters sugiere que no es suficiente el desarrollo de unos cuantos buenos programas de capacitación. Es necesario que desarrollemos un ambiente de aprendizaje continuo. Durante un seminario de un día que Tom Peters dictó en Filadelfia en septiembre de 1988, lo expresó de la siguiente forma: "Capacitación, capacitación y más capacitación; después, más capacitación; y si tengo que decirlo de nuevo, entonces ustedes no lo han captado". Yo añadiría lo siguiente: si usted no lo capta, entonces abandone el juego. Después de todo, lo que estamos cambiando es una cultura, lo que equivale a decir que estamos cambiando actitudes. Como lo muestra la Figura 3.1, logramos esto al hacer que la gente haga las cosas en forma diferente. La tarea exige capacitación, refuerzo, modelación y más capacitación, el desarrollo y aplicación de un ambiente de aprendizaje continuo.

Conocimiento, promoción, reconocimiento y celebración: círculo concéntrico 5

Conocimiento y promoción

Una vez instaurado el proceso para la GCT, necesita publicitarse internamente y promoverse al igual que cualquier otra actividad corporativa importante. El conocimiento y las estrategias promocionales no deben incluir un exceso de festividades y condecoraciones. Reserve estos elementos para el momento de la celebración y el

reconocimiento, a lo que me referiré brevemente en unos momentos y tema que cubriré con mayor amplitud en el Capítulo 13.

El conocimiento y la promoción deberán manejarse en forma relativamente seria y profesional, pero con un considerable grado de entusiasmo y demostración de compromiso a largo plazo. La forma más efectiva para promover la GCT y para que las personas permanezcan al tanto de sus beneficios y su potencial, es utilizar sus canales de comunicación más efectivos. Como ya se ha indicado, las encuestas han mostrado que en su mayoría los empleados, prefieren recibir la información sobre asuntos importantes de sus supervisores inmediatos, de la alta gerencia y en reuniones de los departamentos. En consecuencia, a la gerencia le corresponde la tarea de informar continuamente de la GCT a los demás miembros de la organización. Esta es otra razón por la cual la adopción de una modalidad arriba-abajo para implantar la GCT constituye la mejor alternativa. La gerencia no puede hablar con mucha eficacia de la GCT si antes no ha aprendido su lenguaje y la ha experimentado personalmente. Corresponde a los gerentes de la empresa el dirigir las reuniones regulares del personal, las visitas de la gerencia y otros métodos de comunicación menos formales. Si usted es gerente, lo apremio a que cada vez que se encuentre ante una audiencia, propicie una discusión entusiasta de la GCT aunque este integrada sólo por una o dos personas.

El órgano de comunicación interna de la empresa, lo mismo que otros medios de comunicación confiables, deben ser también vehículos para la promoción de la GCT.

Los carteles informativos sobre el tema de la calidad, los alfileres para la solapa, los jarros para el café y otros elementos también pueden ser instrumentos suplementarios efectivos; pero no pueden realizar el trabajo por sí mismos.

Igualmente, si su empresa por lo general comunica sus progresos orientados al logro de objetivos importantes, por ejemplo, a través de un boletín, allí también deben aparecer las noticias sobre el proceso de la GCT. No seleccione una estrategia de comunicación e información diferente del enfoque que ahora utiliza para comunicar noticias y resultados importantes de la empresa. Si lo hace, la GCT se considerará como un "programa" independiente de la corriente principal, no como un "proceso" orientado a un mejoramiento continuo y de largo plazo.

En último término cuando se haya comprendido la GCT y ésta haya echado raíces, se promoverá por sí misma. Los muchos empleados que están involucrados en el proceso de la calidad se convertirán en los vendedores más entusiastas, y fácilmente se verán los beneficios positivos de la GCT.

En la Colonial Penn, el conocimiento y la promoción adoptan un enfoque multifacético. Además de los gerentes que hablan sobre la calidad, utilizamos o contamos con carteles, adornos para la solapa (que también se pueden colgar de un collar o brazaletes), jarros y porta vasos, camisetas, el órgano informativo de nuestra empresa, informes de situación, folletos, la revista interna de video, periódicos murales (boletín), programas de orientación, el log de calidad o satisfacción del cliente y la carta de noticias.

Reconocimiento y celebración

Una de las mejores formas para promover su proceso de calidad consistirá en celebrar sus éxitos y reconocer a aquellos individuos y equipos que se hayan distinguido en su recorrido por el camino hacia la calidad total.

Definitivamente se necesita una estrategia de reconocimiento y celebración independiente del conocimiento y promoción, pero vinculada a su enfoque. La mayoría de la gente responde en forma favorable al reconocimiento que les hacen sus colegas y la gerencia. Además de constituir un medio efectivo para estimular y promover la GCT implica una gran cantidad de esparcimiento. El Capítulo 13 cubrirá en forma más detallada los aspectos de reconocimiento y celebración.

Exigencia de calidad al vendedor, ampliación del proceso de la GCT, monitoria y evaluación de la calidad: algo más sobre el círculo concéntrico 5

Exigir calidad al vendedor

Desafortunadamente, es posible que su empresa esté realizando un importante trabajo al seguir su proceso de la GCT y que aún experimente gran dificultad para satisfacer las necesidades de los clientes si sus vendedores fracasan en la tarea de satisfacer sus expectativas.

El vendedor que entrega repuestos defectuosos y servicios deficientes o aquel de quien no puede esperarse que trabaje bien en forma constante, será responsable de una buena parte de su CMC.

La calidad del vendedor se analizará en el Capítulo 14. Por ahora, es suficiente decir que ningún proceso para la calidad podrá ser un proceso para la calidad total sin involucrar a sus vendedores. Para muchas personas, lo que hablan los vendedores parece ser un problema relacionado únicamente con manufactura. No obstante, aunque usted trabaje para un banco, una compañía de seguros, un hotel, una aerolínea o una universidad,

tiene muchos vendedores que cumplen un papel importante dentro de la cadena de hechos que se relacionan con la calidad.

Algunos de los más importantes vendedores de las empresas de servicios son la empresa de teléfonos, las de computadoras, proveedores de papel y formas, y el servicio de correos.

Llevar a efecto un proceso de la GCT e ignorar el tema de los vendedores equivale a iniciar un juego de béisbol sabiendo con anticipación que falta la goma del hombre* Sin participación del vendedor jamás logrará hacer anotación alguna.

Ampliación del proceso de la GCT

Cuando haya llegado hasta este punto en nuestro modelo para la calidad total, su proceso para la GCT se sostiene sobre sus propios pies, aunque con algo de inestabilidad, aún tambalea, a medida que avanza por la ruta que ha señalado. A medida que va dando cada uno de los pasos, debe seguir haciendo rotar el ciclo de Deming (véase la Figura 4.3) con el fin de aplicar su nuevo Kaizen o actitud de mejoramiento constante al proceso de la calidad en sí. Es decir, a usted le corresponde verificar continuamente verificar o evaluar lo que ha hecho y actuar para mejorarlo mediante la replaneación y el volver a hacer.

Todas y cada una de las empresas son únicas. Mi propio modelo y los pasos que la Colonial Penn ha dado, han sido, en su mayoría, los adecuados para nuestro caso. Sin embargo, durante el recorrido del camino hicimos muchas cosas que resultaron menos efectivas de lo que podrían haber sido. De esta forma, hemos modificado nuestro enfoque para adaptarnos a nuestras propias necesidades. Este ha sido realmente el caso de la Florida Power and Light Company y de cualquier otra empresa que haya montado una campaña para la GCT.

En este caso, el mensaje consiste en aplicar los conceptos de calidad a su propio proceso de desarrollo: practique lo que predica. Esta es una de las razones por las cuales recomiendo con tanta insistencia el uso de un sitio de prueba piloto y porqué además recomiendo someter a prueba todos los elementos o partes de su proceso de la GCT a medida que avanza. En el Capítulo 13 describiré un ejemplo de cómo la Colonial Penn empezó a andar por el camino equivocado con los elementos de reconocimiento y celebración, descubrió su error antes de que fuera demasiado tarde y modificará su curso de acción.

Monitoría y evaluación de la calidad

El último sector del modelo de calidad total exige un proceso de monitoría y evaluación. Sólo el sentido común debe ser suficiente para aceptar la necesidad de mantener una "posición". Existen varios factores o indicadores que es necesario monitorear con el fin de reconocer el éxito cuando lo veamos.

A la cabeza de esta lista de indicadores clave se encuentran aquellas medidas importantes que estamos acostumbrados a monitorear, como ventas, ingresos y niveles de gastos. Después de todo, el proceso de la calidad se orienta hacia el logro de una ventaja competitiva la que, a su vez, produce un rendimiento atractivo para los inversionistas

Sin embargo, debemos darnos cuenta de que, a la larga, ninguno de los indicadores financieros clave alcanzará los niveles deseados a menos que los clientes estén felices. Sé que el término más común es satisfacción del cliente, pero debemos referirnos realmente a la felicidad del cliente. Los clientes que simplemente se encuentran satisfechos son vulnerables a la acción de los competidores "rebuscadores". Por cuanto el juego consiste en ganar y conservar a los clientes y en lograr que ellos vean en nuestra empresa al proveedor de su elección, el indicador más importante por seguir es la percepción del cliente. En forma más específica, recomiendo que observemos cuidadosamente el crecimiento de nuestra base de clientes. que se relaciona directamente con el grado de felicidad de nuestros clientes en relación con nuestros productos y servicios

Además de hacer un seguimiento del número de clientes, sugiero realizar una monitoría del número de clientes que repiten compras o que compran más de uno de nuestros productos o servicios. Son estas personas quienes nos han elegido como el proveedor de elección y que representan el más precioso de nuestros activos.

El número de clientes por empleado en la nómina o la cantidad de ventas en relación con el valor en dinero de la nómina es un indicador útil que nos ayuda a evaluar la eficiencia. Posiblemente, podríamos destinar a dos empleados para atender las necesidades de cada cliente y tratar de hacer lo posible por mantener felices a estos clientes. No obstante, los ingresos caerían rodando como una piedra.

Otros indicadores orientados a los clientes son el número de quejas y la efectividad con la cual resolvemos tales quejas. Por ejemplo, debemos saber con qué rapidez resolvemos los incidentes de insatisfacción del cliente, cuán efectiva es la resolución en opinión del cliente y, por último, si el cliente que se quejó seguirá siendo

* Home plate: en beisbol, es el lugar desde el cual el bateador le pega a la pelota. (N. del T.)

nuestro cliente. Las investigaciones han demostrado que el cliente que se queja y cuyas quejas se han resuelto satisfactoria y rápidamente seguirá siendo cliente en el futuro, y aun llegará a traer a sus amigos a nuestra puerta, es decir, nuevos y preciosos activos. Aun la cantidad poco usual de tiempo o dinero invertidos en satisfacer a un cliente que se queja, se pueden recuperar y sobrepasar por el valor de las nuevas compras y referencias comerciales en el futuro. Este punto se refiere a la actitud a largo plazo que debemos adoptar en cuanto a la relación con nuestros clientes.

Necesitamos analizar también los resultados de las encuestas sobre la satisfacción de los clientes, los cuestionarios y otras fuentes de retroalimentación, así como aislar y atacar las causas de la insatisfacción.

Existen otros indicadores que nos son de utilidad para monitorear cuán tan bien crecemos y, específicamente, utilizamos nuestro proceso para la GCT. Por ejemplo, deberíamos hacer una monitoria sobre el número de equipos de MC y de proyectos que los equipos han llevado a cabo. Pero nos corresponde hacer esto no sólo de una manera cuantitativa, sino también en forma cualitativa. Es decir, necesitamos saber cuántos equipos trabajan y con qué efectividad lo hacen, Si mi empresa tiene 400 equipos pero sólo un 20% de ellos ha realizado un proyecto durante el año pasado, me sentiría penosamente desilusionado.

Ya hemos explicado qué es el CMC. Si hemos evaluado el CMC, y encontrado que se acercaba a los US\$ 12 millones y hemos fijado un plazo de 5 años para reducirlo a la mitad, entonces necesitamos evaluar nuestro avance hacia el logro de tal objetivo.

Por cuanto calidad total significa participación total de los empleados, entre otras cosas, podríamos sentir el deseo de hacer un seguimiento del número de personas y el porcentaje de población involucrado en el proceso para la calidad. Lo anterior incluiría a las personas integrantes de los equipos e involucradas en la calidad a nivel de unidades. Aquí, debemos recordar también la naturaleza cuantitativa y cualitativa de su participación.

Aunque esta lista no pretende ser exhaustiva, yo sugeriría tres indicadores más: evaluación de la calidad del vendedor, rendimiento sobre la inversión en la GCT y percepciones del empleado. Según la naturaleza de la actividad a que se dedica el vendedor, vale la pena establecer indicadores significativos de calidad para evaluar la efectividad de un vendedor, como el número de partes defectuosas por cada mil que han sido despachadas mensualmente. .

También necesitamos hacer un seguimiento de los datos que nos indican dónde se cruzan las líneas, como se muestra en la Figura 3.3. Es decir, ¿en qué momento los beneficios financieros de la GCT superan los costos atribuibles a la implantación y administración del proceso? Y, por último, mediante continuas encuestas a nuestros empleados, necesitamos analizar qué sienten sobre la efectividad del proceso de la GCT. En el sitio de prueba que la Colonial Penn tuvo en 1988, una encuesta a los empleados demostró que 83% de ellos consideraba que nuestros esfuerzos para la calidad tenían un efecto positivo sobre los clientes. Bastante bien, pero no lo suficiente.

Todos los indicadores a que nos hemos referido pueden considerarse como macroindicadores. Pero, ¿qué decir de los microindicadores? Quienes generalmente preguntan, "¿cómo evalúa usted la calidad del servicio?", por lo común se refieren a microindicadores o a indicadores que se basan en transacciones. Esta pregunta sobre la calidad del servicio suele ser frecuente porque, después de todo, no existe un producto "tangible", que se puede romper, desgastar o desintegrar.

Un servicio es generalmente algo que el cliente experimenta cuando se le suministra. La evaluación final de la calidad del servicio es, entonces, la percepción del cliente sobre la transacción bancaria, el proceso de atención a los reclamos, el procedimiento de registro para salir del hotel, etc. En la gran mayoría de los casos, cada transacción de servicio es única, así como es único cada cliente y la puntuación de calidad que logramos es directamente atribuible a la percepción del cliente.

Por lo tanto, la clave para poder evaluar la calidad del servicio es saber qué esperan los clientes de cada tipo de transacción realizada con nuestra empresa y desarrollar las medidas para investigar las percepciones del cliente. Por ejemplo, si nuestra investigación muestra que la mayoría de los clientes espera la llegada de su estado de cuenta bancaria a más tardar el cuarto día de cada mes, entonces necesitamos investigar el número de estados de cuentas no despachados por correo el primer día del mes. Si sabemos que nuestros clientes compradores de seguros esperan ponerse en contacto telefónico con la oficina de reclamos durante el primer intento, entonces es necesario investigar el número de llamadas por reclamos que no entraron o, para ser más exactos, llamadas que no se convirtieron en reclamos. Evaluar la calidad de un servicio es claramente un proceso que permite conocer las necesidades de los clientes y establecer los medios para evaluar su desempeño contra aquellas necesidades a nivel de transacción y a nivel macro.

	Año	Año	Año	Proyección Total
1. Ingresos por ventas				
2. Gastos totales				
3. Utilidades antes de impuestos				
4. Número de clientes				
5. Número de compradores que repiten la compra				
6. Resultados de la encuestas a los clientes (compuesto)				
7. Nómina como porcentaje de las ventas				
8. Número de clientes por empleado				
9. Número de quejas de los clientes				
10. Calificación de la resolución de las quejas				
11. Número de equipos de MC				
12. Número de proyectos realizados				
13. Número y porcentaje de empleados involucrados				
14. Magnitud de la reducción del CMC				
15. Resultados de la encuesta a los empleados de la GCT				
16. Calificación de la calidad del vendedor				
1. Rendimiento sobre la inversión en la GCT				

Figura 4-4. Algunos indicadores del éxito de la GCT.

Breve repaso

Para resumir la presente sección, la Figura 4.4 nos proporciona una muestra de indicadores de éxito correspondientes al proceso de la GCT. Por supuesto, la tarea es más compleja de lo que sugiere la figura. No obstante, le encarezco la mayor simplificación posible y que se centre en los pocos indicadores vitales, en vez de crear un volumen excesivamente grande de evaluaciones.

En mi modelo para la calidad total existen 15 sectores. Deben estudiarse cada uno de ellos con todo cuidado a fin de determinar cómo se pueden aplicar en la mejor forma en su empresa. Como resultado, su propio modelo para la calidad total, una vez que todo este dicho y hecho, probablemente sea diferente del que se muestra en la Figura 4.1. Me aventuro a decir que si su modelo final es exactamente igual al mío, probablemente usted no lo ha adaptado a su propia cultura y circunstancias.

Esta es una oportunidad apropiada para otorgar un crédito bien merecido y agradecer a la alta gerencia y a todo el personal del FPL Group, Inc. y a la Florida Power and Light Company, que adquirieron a la Colonial Penn en diciembre de 1985. En ese momento, FPL había desarrollado su PMC durante cuatro años bajo el inspirado liderazgo de Marshall McDonald, actual presidente del FPL Group y de John Hudiburg, expresidente de la Florida Power and Light Company.

No existe declaración más modesta que la de decir que la familia FPL se sentía excesivamente orgullosa y entusiasta de su PMC. Ciertamente, la FPL habría podido orientar a la Colonial Penn hacia la adopción de un proceso como tal y tratar de administrarnos a través del mismo. En cambio, se nos entregó la llave de la empresa y se nos invitó a darle un vuelco total con el fin de comprender lo que estaba sucediendo. Para orgullo de los gerentes del FPL, abandonaron el método de diseñar nuestro propio proceso para ponerlo en manos de las personas que, durante años, habían trabajado el campo donde se plantarían las semillas para la calidad. Nos dejaron la tarea a nosotros. Su asesoría, apoyo y estímulo durante el recorrido constituyeron gran motivo de agradecimiento y ciertamente resultaron ser de gran utilidad. Conservo la mayor admiración y respeto por la decisión que tomó la FPL en este asunto, así como una gran admiración por lo que este grupo ha logrado para sus millones de clientes. El Premio Deming para la FPL es muy bien merecido.

La naturaleza y bases de la estructura organizacional

La idea de estructura es sumamente simple. Los edificios tienen estructuras en forma de viga, paredes interiores, corredores, techos y similares. La estructura de un edificio es un determinante importante de los movimientos y las actividades de las personas que estén en su interior y se supone que los edificios tienen estructuras que están de acuerdo con las actividades que se van a llevar a cabo en ellos y es así como un edificio de oficinas es diferente a una fábrica. Aún más, las fábricas en donde producen automóviles son diferentes a aquellas en las cuales se ensamblan computadoras. Los arquitectos diseñan edificios de acuerdo con las actividades que se van a tener en ellos: están diseñados para acomodar grupos de diferentes tamaños ningún arquitecto diseñaría una catedral grandísima para una feligresía pequeña y de acuerdo con el medio ambiente en el cual están localizados y por ellos los edificios en Minnesota no son iguales a los de Arizona. Siendo cierto que el tamaño, la principal actividad o la tecnología a utilizarse y el medio ambiente son todos aspectos importantes en el diseño de un edificio lo es también el elemento de selección, decoración, color, etc.

La analogía entre las estructuras organizacionales y la de los edificios no es uno a uno ya que a las organizaciones no las construyen los arquitectos sino las personas que se encuentran dentro de ellas. Pero así como hay factores que afectan o determinan la estructura de los edificios también los hay con respecto a las organizaciones. Se examinarán en este capítulo las influencias interactuantes que sobre las estructuras de las organizaciones tienen el tamaño, la tecnología, el medio ambiente y la selección.

Indicamos por estructura organizacional "la distribución de las personas, en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones (Blau 1974. pág. 12). Esta definición simple requiere ampliarse un poco.

Una implicación de la definición es la división del trabajo: a las personas se les asignan, dentro de las organizaciones, diferentes tareas u oficios. Otra implicación es que las organizaciones contienen rangos, o una jerarquía: las posiciones que detentan las personas tienen reglas y normas que especifican, en grados diferentes, cómo deben comportarse en esas posiciones.

Ranson, Hinings y Greenwood (1981) tienen una perspectiva ligeramente diferente de lo que es la estructura organizacional. Conciben la estructura como "un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas" (pág. 3). Este enfoque implica que la estructura de una organización no es fija, a lo largo del tiempo sino que, por el contrario, define lo que va en ella y es modelada, a su vez, por su contenido. Este punto pone de presente el hecho de que; las organizaciones son conservadoras por naturaleza y su estructura "constituye" las interacciones que se presentan dentro de ellas. La estructura no genera conformidad total pero previene un comportamiento aleatorio.

Meyer y Rowan (1977) y Kamens (1977) tienen una idea diferente de lo que es una estructura. Ven una estructura como un mito creado por las demandas sociales. Kamens dice, por ejemplo, que los colegios y las universidades crean categorías de miembros, una de las cuales pueden ser los egresados, que legitiman los derechos sociales de esos grupos. La estructura organizacional, de acuerdo con Kamens, es una autodefinition de los efectos que se van a producir sobre los estudiantes. El enfoque de Meyer y Rowan indica que la estructura la conforman las prácticas y los procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevalecientes sobre el trabajo organizacional y que están institucionalizados en la sociedad.

Mientras que estos enfoques nos sensibilizan acerca del hecho de que la estructura formal de las organizaciones puede ser lo que en realidad implica la organización, parecen estar muy alejadas de la realidad que confrontan las personas que están dentro y fuera de las organizaciones. Es cierto que algunos requerimientos estructurales tienen un impacto que va más allá del propósito enunciado. Los requisitos para los grados en colegios y universidades sirven para clasificar a las personas en categorías pero son también una realidad que confrontan estudiantes, profesores, administradores y otras personas que deben entenderse con los requisitos. Parecería útil reconocer que la estructura puede servir para manejar directamente su presencia. Entonces, los enfoques de Blau, Ranson y otros, analizados anteriormente, servirían de base para el siguiente análisis.

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas. Primero, y fundamentalmente es estructurar para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. Segundo, las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario. Tercero, las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder (las estructuras conforman también o determinan qué posiciones tienen poder), en el cual se toman decisiones (el flujo de información que se requiere para tomar una decisión y está determinando, en gran medida, por la estructura) y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

Son muchas las discusiones sobre la estructura que no tienen en cuenta al individuo. Se anotó ya que una función de la estructura es regular la influencia de las diferencias individuales. Esta regulación puede ser severa o difícilmente detectable. En algunos casos todas las acciones de los individuos están dirigidas mientras que en otros se les impulsa a utilizar la mayor libertad posible. Debe notarse que cuando se hace énfasis en la libertad, la organización ha ejercido, por lo general, un fuerte control sobre los procesos para seleccionar los individuos (Blau y Schoenherr 1971).

La estructura de las organizaciones produce impacto sobre los individuos, por encima y más allá, de la determinación sobre la cuantía de libertad que se ejerza. Por ejemplo, la posición que tiene un individuo en una organización, secretaría, supervisor, mando medio, o lo que sea, moldea las reacciones individuales con respecto a la organización (Herman, Dunham y Hulin 1975). Aunque factores demográficos como edad o sexo son también determinantes, parece ser más importante la posición del individuo. De manera similar, la satisfacción del individuo en su trabajo está relacionada con la estructura organizacional (Ivancevich y Donnelly 1975). A pesar de que las dificultades para clasificar tanto a los individuos como a las organizaciones hacen la evidencia no inclusiva parece ser que algunos tipos de trabajadores se encuentran más satisfechos en una clase de estructura organizacional mientras que otros prefieren una diferente. En el estudio de Ivancevich y Donnelly, por ejemplo, los sujetos de la investigación, vendedores, se encontraban más satisfechos y con menos ansiedad en estructuras organizacionales "planas", es decir, con menos niveles jerárquicos.

Las características estructurales e individuales interactúan. Es indudable que algunas cosas que podrían aparecer como la consecuencia de acciones individuales llegan a tener importantes vínculos estructurales. Por ejemplo, la capacidad para innovar, generalmente aceptada como crucial para la supervivencia de la organización, podría aparentemente estar basada en la capacidad de los individuos presentes en la organización. Sin embargo, este puede no ser el caso. Baldrige y Burnhan (1975) encontraron que factores estructurales como el tamaño y la complejidad de la organización, conjuntamente con características del medio ambiente, tenían más relación con las innovaciones organizacionales que factores individuales como edad, actitud y educación. Nuevamente, el punto básico no es que los individuos no sean importantes sino que las características individuales interactúan con las características estructura de la organización para producir los eventos dentro de las organizaciones.

Se tiene, en el análisis que sigue, un problema desafortunado con respecto a buena parte de la literatura que va a analizarse: la enorme mayoría de los estudios sobre las estructuras organizacionales hacen, advertida ó inadvertidamente, la suposición de que en una organización hay una estructura; pero se tiene una gran evidencia de que éste no es el caso (Litwak 1961). Existen diferencias estructurales entre unidades de trabajo, departamentos y divisiones y las hay también de acuerdo con la posición que se ocupe dentro de la jerarquía. Por ejemplo, una unidad de admisiones de una clínica tiene reglas y procedimientos explícitos de manera que todas las personas que son admitidas sean tratadas de la misma manera y, en consecuencia, los empleados están guiados por un conjunto clave de expectativas prescritas por la organización. La unidad de rehabilitación física de la misma clínica tiene menos guías específicas acerca de qué hacer. De manera similar, el comportamiento de trabajadores de bajo nivel como aseadoras y servidores de cocina, está prescrito en un grado mucho mayor que el de las enfermeras o los médicos. Existe diferencia intraorganizacional entre unidades de la organización y hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía administrativa.

Las estructuras organizacionales adoptan muchas formas. Un análisis breve de algún trabajo anterior en el área demostrará la manera en la cual se presentan esas variaciones. El trabajo inicial sobre las estructuras es la descripción de Weber (1947) sobre el tipo ideal de burocracia. Weber afirma que una burocracia tiene una jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división del trabajo, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los empleados y gratificaciones diferenciales. Si todos estos componentes están presentes en un alto grado se tiene el tipo ideal de burocracia. La implicación importante, naturalmente, que las organizaciones se apartan, en la práctica, de este tipo ideal como se ha demostrado ya (Hall 1963) una organización como comenta Hagel(1979), analistas subsecuentes han anotado que una verdadera burocracia tiene las semillas para la rigidez y para un comportamiento ritual. También comenta Hage que Weber no diseñó como la "mejor" y única forma organizacional, lo cual se ha puesto ampliamente en duda en los años recientes.

Burns y Stalker (1961) dieron un paso muy importante en el análisis de formas organizacionales múltiples además de que diseñaron otra tipología. Identificaron la forma "mecánica" que es muy cercana al tipo ideal de burocracia de Weber y la forma "orgánica", que es prácticamente un opuesto lógico a la anterior. En consecuencia, las organizaciones orgánicas tienen en vez de una autoridad jerárquica, una red estructural de control; en vez de especialización en las tareas, un ajuste y revisión continuos de las mismas; en vez de supervisión jerárquica, un sistema de comunicaciones que involucra información y consejo; etc. Ven la forma organizacional como ligada estrechamente con el medio en el cual están embebidas las organizaciones, especialmente en términos de la tecnología que esté siendo utilizada por la organización, punto que fue enfatizado más tarde por Lawrence y Lorsch (1967).

Hage (1965) dio un paso más en el análisis de las formas organizacionales. Anotó primero que características estructurales tales como centralización, formalización, complejidad y estratificación varían en su presencia desde muy alta a baja. Asocia, en una serie de hipótesis axiomáticas, estas características estructurales entre sí y con una serie de variables de resultados tales como productividad, innovación, eficiencia y moral. Intenta más tarde (1980) desarrollar una teoría organizacional completa basada sobre estos conjuntos de variables clave. El aspecto importante no es, por el momento, la teoría sino el análisis de estructuras como un conjunto de variables. Consideraremos, en el presente análisis, complejidad, formalización y centralización como las características estructurales críticas. Sin embargo, examinaremos primero una serie de factores que se cree están fuertemente asociados con la estructura, empezando por el tamaño de las organizaciones.

EL FACTOR TAMAÑO

El tamaño parece ser, a primera vista, una variable simple el número de personas vinculadas con la organización. Pero el tamaño es algo mucho más complicado de lo que acaba de decirse. La discusión de los límites de las organizaciones sugiere que, en ocasiones es problemático saber quién está dentro y quién fuera de una organización. Kimberly (1976) demuestra, en un artículo bastante penetrante, que el tamaño tiene cuatro componentes.

El primer componente del tamaño es la capacidad física de las organizaciones. Los hospitales tienen un cierto número de camas. Las empresas de producción tienen una capacidad relativamente fija como el número de líneas de ensamble y su velocidad para transformar materias primas. Las universidades tienen una capacidad definida en términos de salones de clase o espacio en los dormitorios.

El segundo aspecto relacionado con el tamaño es el personal que la organización tiene a su disposición. Este es la medida y conceptualización utilizada, más generalmente, sobre tamaño, empleada en el 80 por ciento de los estudios revisados por Kimberly. El problema básico para utilizar este aspecto es que el número de personas tiene un significado ambiguo. Para algunas organizaciones religiosas y las universidades el tamaño, mirado en esta forma, es una meta ya que más tamaño implica un mayor presupuesto. En otras organizaciones el objetivo puede ser mantener el tamaño al mínimo posible con el fin de reducir costos.

El tercer aspecto en relación con el tamaño lo constituyen los insumos a, y los productos de, la organización lo cual puede involucrar como insumos factores tales como el número de clientes o estudiantes o el número de delinquentes en una prisión, y como resultados el volumen de ventas. Kimberly sugiere que esta medida tiene un uso que está limitado a comparaciones entre organizaciones de tipo similar.

El aspecto final respecto al tamaño es la discrecionalidad de los recursos que una organización tiene a su disposición como patrimonio o activos netos. Este es un punto conceptualmente distinto de los otros mencionados en relación con el tamaño.

Kimberly sugiere que estos aspectos del tamaño pueden estar muy intercorrelacionados en algunos casos y que, indudablemente, lo están pero que las diferencias conceptuales entre ellos son tan grandes que obligan a tratarlas independientemente. También anota que las características estructurales pueden ser una consecuencia, covarianza, o determinante del tamaño, lo cual hace que las aguas sean aún más turbias y turbulentas con respecto a la utilidad de la variable tamaño. La investigación de Martin (1979) verificó la conceptualización de Kimberly sobre los cuatro aspectos del tamaño.

Buena parte del trabajo que liga el tamaño con la estructura de la organización se realizó antes de los estudios de Kimberly. Revisaremos, en el momento, parte de esta literatura siendo claro que esos estudios se basan, casi que exclusivamente, en el número de personas que pertenecen a la organización. Estos estudios indican las líneas que se han adoptado en la investigación sobre tamaño, con algunos autores que argumentan que el tamaño es el determinante de la estructura y otros afirmando lo contrario.

Los principales defensores de la importancia del tamaño como un determinante de la estructura han sido Peter M. Blau y sus compañeros (ver Blau, Heydebrand y Stauffer 1966; Blau, 1968, 1973; Blau y Schoeninger 1971, 1970; Meyer 1968a, 1968b, 1971; y también Blau 1972 y Klatzkg 1970). Sus datos se recogieron principalmente de estudios realizados en agencias de gobierno, tales como servicios de empleo estatales y divisiones financieras municipales, y en universidades y almacenes de departamentos. Los datos revelan algunas anomalías fascinantes acerca de las organizaciones así como también algunas consideraciones importantes sobre el papel que ellas juegan en la sociedad contemporánea. Otros problemas en relación con los datos se analizarán más tarde en esta misma sección.

Los estudios de Blau se centran principalmente en el tamaño y la diferenciación organizacional. La diferenciación se mide por el número de niveles, departamentos y oficios dentro de una organización. Los resultados de la investigación indican que un crecimiento en el tamaño está relacionado con un aumento en la diferenciación. Sin embargo, la tasa de diferenciación decrece con aumentos en el tamaño. Por el otro lado, los gastos generales son menores en las organizaciones más grandes y es mayor la cobertura de control de los

supervisores. Siendo así que los gastos generales están en relación inversa con el tamaño y la cobertura de control en relación directa, o positiva, las grandes organizaciones están en condiciones de lograr economías de escala. Y es aquí en donde se demuestra la anomalía. El tamaño está relacionado con la diferenciación, y la diferenciación, que conlleva una necesidad por tener mayor control y coordinación, lo está con aumentos en la demanda por administración general. Entonces, tamaño y diferenciación tienen propósitos cruzados. Blau concluye que el factor tamaño es más crítico y que de un tamaño grande todavía se logran economías de escala. Mileti, Giliespie y Haas (1977) ampliaron estos hallazgos con un conjunto diferente de datos.

El segundo conjunto de estudios en importancia que encuentra el tamaño como el principal determinante de la estructura organizacional es el del grupo "Aston". (El grupo Aston es una serie de investigadores en el Reino Unido que estuvieron asociados en la Universidad de Aston en Birmingham; ver Pugh, y otros 1963; Pugh y otros, 1968; Ilicksun, Pugh y Pheysey 1969; Inkson, I'ugli y Hickson 1970. Los trabajos constituyen los estudios originales de Aston. Algunas réplicas y extensiones, más recientes, incluyen a Child y Mansfield 1972; Donaldson y Warner 1974; Hicksun y otros, 1974.) Los estudios se realizaron principalmente en Gran Bretaña, con algunas evidencias que los respaldan por medio de comparaciones internacionales. La principal conclusión de estos estudios es que un aumento en el tamaño está relacionado con una mayor estructuración de las actividades organizacionales y una disminución en la concentración de la autoridad. La mayoría de los datos son tomados de organizaciones de manufactura pero algunos se basan en estudios hechos en agencias de gobierno y en sindicatos.

Se tiene aún otra evidencia con respecto a la importancia del tamaño. Mathony y otros, (1972) informan que las prácticas administrativas están relacionadas con el tamaño de la unidad que se está supervisando. La flexibilidad en las tareas del personal, la medida de la delegación de la autoridad y un énfasis en resultados y no en procedimientos, están relacionados con unidades de tamaño más grande.

Existe otra parte de la literatura que trata sobre el tamaño organizacional y sus relaciones con la proporción del tamaño del componente administrativo de respaldo en las organizaciones. La idea es que a un tamaño relativo más grande del componente administrativo o de respaldo la parte de la organización que no está directamente involucrada en la producción o los servicios la organización será menos eficiente. Esta línea en las investigaciones no condujo a ningún lugar ya que buena parte del trabajo parece basarse en la disponibilidad de datos y no en preocupaciones teóricas o prácticas. La vinculación que Freeman (1979) hace de este tópico con presiones ambientales tiene el potencial para desarrollar interesantes aspectos teóricos pero la mayor parte de la literatura ha aportado muy poco sobre el tema y no agregará mucho más a nuestra comprensión sobre el tamaño como variable.

EL TAMAÑO Y EL INDIVIDUO

Antes de tratar algunos problemas sobre las relaciones entre tamaño y estructura, miraremos ligeramente el impacto que el tamaño organizacional tiene sobre el individuo. Para cualquiera que tenga algún contacto con una organización como empleado, cliente o comprador, el tamaño que ella tenga es una realidad inmediata. Una organización grande enfrenta al individuo con cosas desconocidas y su tamaño es, probablemente, lo primero que notan las personas. Hay cantidades de personas que están haciendo cosas que están más allá de una posible comprensión. Desafortunadamente, el impacto del tamaño organizacional sobre el individuo no se ha investigado sistemáticamente. Una impresión subjetiva es que el factor tamaño tiene un impacto que luego disminuye con el tiempo de permanencia o de contacto de la persona con la organización.

Esta impresión nace de dos estudios que están relacionados indirectamente. La primera evidencia aparece en las investigaciones sobre el "grupo informal de trabajo", un fenómeno que se ha encontrado, universalmente, en todas las clases de organizaciones y a todos los niveles dentro de ellas. Involucra los patrones de interacción que se desarrollan, en el trabajo, entre compañeros. Estos patrones de interacción pueden representar o no desviaciones con respecto a las expectativas oficiales -para el presente análisis este aspecto no tiene importancia. Lo que es importante es que miembros pertenecientes a organizaciones, grandes o pequeñas, conforman esos grupos que se vuelven para sus miembros parte significativa de la organización. El impacto del tamaño es, probablemente, muy moderado por esos grupos. La persona que está por cualquier razón, aislada sentiría que el efecto del tamaño está moderado y posiblemente enfrentaría el impacto de manera continua (que en este caso no puede considerarse categóricamente como positivo o negativo para la salud mental del individuo.)

La segunda fuente de evidencia indirecta acerca del impacto que produce el tamaño sobre el individuo se encuentra en estudios realizados en la comunidad. La evidencia sugiere aquí que, aunque en una comunidad grande el individuo no conoce, o interactúa con, la mayoría de las personas con las cuales está en contacto, sí mantiene relaciones primarias con muchas personas dentro y fuera de su propia familia (Nelson 1966). Una proporción menor de sus relaciones son cálidas y abiertas pero el número total no es, probablemente, muy

diferente en una comunidad grande de lo que es en una pequeña. Lo dicho también parece ser cierto en las organizaciones. Parece claro que los efectos inmediatos que el tamaño tiene sobre el individuo, sin la investigación que se hace necesaria para verificar estas ideas, son moderados por el proceso mencionado. Los estudios sobre la participación en organizaciones de voluntarios, de diferentes tamaños, concluyen, por lo general, que en las organizaciones más grandes hay menor participación.

La evidencia que muestran las investigaciones no es concluyente acerca de las relaciones entre el tamaño y el desempeño del individuo y las reacciones con respecto a la situación de trabajo. Meltzer y Salter (1962) mencionan que entre los fisiólogos que estudiaron no se encontró ninguna relación entre el tamaño de la organización que los empleaba y la productividad científica, medida ésta última por el número de publicaciones. Por el otro lado, se tiene una relación curvilínea entre el tamaño y la satisfacción en el trabajo. La satisfacción es mayor en organizaciones de tamaño mediano (entre veintiuno y cincuenta empleados) que en las de mayor o menor tamaño. Meltzer y Salter sugieren que, muy probablemente, otras variables diferentes al tamaño son más importantes en relación con la moral y la satisfacción (ver también Meltzer 1975).

La completísima investigación de Kahn y otros, (1964) llega a la misma conclusión con respecto a la presión que sienten los individuos en la organización. Anotan:

En general, las relaciones entre tamaño y los indicadores de complejidad parecen estar limitadas a unos pocos factores. Aún en aquellas relaciones que se encontraron significativas desde el punto de vista estadístico, existe un número suficiente de casos desviados como para que se tengan serias dudas sobre la suposición de que las organizaciones grandes son necesariamente más complejas que las pequeñas.

Puede llegarse a la misma conclusión general con respecto a los indicadores de formalización... Existen relaciones relativamente fuertes entre el tamaño y la formalización de la estructura de la autoridad, la estipulación escrita de sanciones por violaciones a las normas y la orientación y los procedimientos de entrenamiento en el trabajo. Existe una asociación general en la medida en que las organizaciones grandes tienden a ser más formalizadas en los otros indicadores, a pesar de que la relación es bastante débil.

La implicación más inmediata de estos resultados es que ni la complejidad ni la formalización se pueden inferir a partir del tamaño de la organización. Un científico social que estuviera llevando a cabo una investigación en una gran organización haría bien en poner en duda la suposición, frecuentemente hecha, de que la organización bajo estudio es necesariamente muy compleja y formalizada. Si estos dos factores generales son relevantes para el punto focal de su investigación necesitará examinar empíricamente, en cada organización, el nivel de complejidad y formalización que exista en ese momento. El procedimiento ideal para la investigación sería tener medidas estandarizadas de estos fenómenos, medidas que permitan hacer una investigación comparativa. Debe especificarse, como mínimo, el grado en el cual están presentes estos fenómenos, al menos nominalmente.

Una segunda implicación de estos resultados involucra el área del control social. Tener una mayor formalización en la organización es un medio para controlar el comportamiento de sus miembros limitando la discrecionalidad individual. Al menos un aspecto de la complejidad, la diferenciación jerárquica, está también relacionado con el control social porque múltiples niveles organizacionales constituyen un medio para mantener una estrecha supervisión sobre los subalternos. Parece bastante claro, de acuerdo con esta evidencia, que una organización grande no tiene necesariamente que utilizar mecanismos de control impersonales y formalizados. De la misma manera, el hecho de que una organización sea pequeña no puede aceptarse como evidencia de que allí esté funcionando un sistema social del tipo "gemeinshaf". Una organización no necesita volver sus ojos hacia la formalización si tiene otros mecanismos de control. Uno de estos mecanismos de control, como lo sugieren Hage y Blau y otros, es el nivel de profesionalización. Las organizaciones con mayor profesionalización muestran, casi con seguridad, una menor formalización.

Estos hallazgos sugieren que el tamaño puede ser poco relevante como factor en la determinación de la estructura organizacional. Blau y otros indican que la diferenciación estructural es una consecuencia del aumento en el tamaño. Nuestro estudio indica que es relativamente extraño que los dos factores estén asociados y entonces la secuencia temporal o causalidad (el crecimiento del tamaño produce una mayor diferenciación) definida por Blau y sus colegas está abierta a discusión. En los casos en los cuales el tamaño y la complejidad están asociados, la secuencia puede ser la inversa. Si se toma la decisión de aumentar el número de las funciones o las actividades que se realizan en una organización, se hace necesario agregar más miembros al grupo directivo y también nuevas áreas funcionales. (págs. 111 y 12).

Estos resultados no implican que el tamaño no sea importante sino que para entender la estructura también deben tenerse en cuenta otros factores, algunos de los cuales se analizarán en las secciones siguientes.

Las investigaciones sobre el tamaño han recibido críticas adicionales. Argyris (1972) analizó la investigación de Blau y la encontró poco deseable desde varios puntos de vista. Pone en duda, primero, la confiabilidad de las

descripciones oficiales sobre la estructura organizacional. Argyris se pregunta, al citar varios estudios que afirman que los organigramas o no existen o son imprecisos y que los miembros de la alta administración no siempre pueden describir con precisión su propia organización, si el enfoque adoptado por Blau no pudiese llegar a invalidar los resultados.

Más aún, los resultados de Blau están abiertos a interpretaciones distintas a las suyas. Buena parte de los datos provienen de organizaciones de servicio civil en las cuales hay limitaciones presupuestales, diferentes áreas geográficas y cantidades de personas predeterminadas. Estas organizaciones probablemente podrían adherirse, más rigurosamente, a las formas tradicionales de organización.

Las organizaciones de servicio civil están diseñadas de acuerdo con principios organizacionales tales como la especialización en el trabajo, la cobertura de control, la unidad de mando, etc. Cuando los empleados se contratan son agrupados, de acuerdo con la unidad de mando y la especialización en las tareas, en una unidad funcional. De acuerdo con la noción de la línea de mando cada unidad tiene un jefe y según establece el principio de la cobertura de control cada jefe puede vigilar solo un cierto número de subalternos. A medida que la organización va creciendo aumenta el número de unidades y sucede lo mismo con el número de jefes pero, de acuerdo con las normas de la cobertura de control, también hay que coordinar a los jefes y entonces aparecen los superjefes... El tamaño puede correlacionarse con, pero no puede decirse que genera o es la causa, de la diferenciación estructural. (Argyris, págs. 11-12).

La consecuencia del argumento de Argyris es que deben considerarse otros factores distintos al tamaño como determinantes de la estructura organizacional. Las organizaciones de servicio civil adoptan la forma que tienen debido fundamentalmente a las reglamentaciones del mismo servicio. Parece también que la naturaleza del personal perteneciente a la organización afecta su forma (Kasarda 1973). Por ejemplo, si el personal es altamente profesionalizado se necesitarán más administradores para coordinarlos de los que se necesitarían si el personal no fuera tan profesionalizado.

Aldrich (1972 a) le hace otra crítica importante a la afirmación de que el tamaño sea el determinante de la estructura. (Ver también Hilton 1972, Aldrich 1972 b y Heise 1972). Aldrich sugiere, en un reanálisis de los datos de Aston, que el tamaño es, en realidad, una variable dependiente: ". . . las empresas más estructuradas, con un mayor grado de especialización, formalización y seguimiento del desempeño, necesitan emplear una mayor fuerza de trabajo que empresas menos estructuradas" (Aldrich, pág. 38). La tecnología aparece, en el reanálisis de Aldrich, como el principal determinante de la estructura.

EL FACTOR TECNOLÓGICO

El concepto de tecnología en e: análisis organizacional involucra bastante más que las máquinas o los equipos utilizados en el proceso productivo. El interés en la tecnología como un componente importante en el análisis organizacional se inició y se hizo visible con los trabajos de Woodward (1958-1965), Thompson (1967) y Perrow (1967). (Ver también, Burns y Stalker 1961; Blauner 1964; Emery y Trist 1965; Lawrence y Lorsch 1967). El trabajo de Woodward es especialmente interesante porque le dio un empujón a la importancia de la tecnología durante la realización de un proyecto de investigación en el Reino Unido. Encontró que varias variables estructurales críticas estaban directamente ligadas con la naturaleza de la tecnología de las empresas industriales que se estaban estudiando. Las organizaciones se categorizaron en tres clases: primera, el sistema de producción en pequeñas cantidades o por unidades, ejemplificado por las empresas que construyen barcos o manufacturan aeronaves; segunda, la organización que manufactura en grandes tandas o producción masiva; y tercera, la organización que utiliza producción continua como las que manufacturan productos químicos o derivados del petróleo. Los hallazgos de Woodward muestran que la naturaleza de la tecnología afecta vitalmente las estructuras administrativas de las empresas estudiadas. Encontró que el número de niveles en la jerarquía administrativa, la cobertura de control de los supervisores de primera línea y la relación existente entre administradores y supervisores y el resto del personal son factores que estaban todos afectados por la tecnología empleada. No solamente se afecta la estructura sino que además el éxito o la efectividad de las organizaciones están relacionadas con la "compatibilidad" entre la tecnología y la estructura. Las empresas exitosas eran en cada una de las clases, aquellas que tenían sus sistemas técnicos apropiadamente estructurados. Zwerman (1970) verificó, en los Estados Unidos de América, los resultados de los estudios de Woodward. Thompson (1967) intenta ir más lejos que Woodward desarrollando una tipología tecnológica que cobija todas las organizaciones. Se llega, nuevamente, a un sistema de tres categorías. El primer tipo es la tecnología completamente enlazada, que supone "una interdependencia serial en el sentido de que el acto Z solo puede realizarse después de haber completado exitosamente el acto Y, el cual a su vez descansa sobre el acto X, y así sucesivamente" (págs. 15-16). El ejemplo más obvio es una línea de ensamble pero muchos procedimientos de oficina requieren la misma interdependencia serial. La segunda forma de tecnología es la que sirve de intermediaria. Esta conecta "clientes o compradores que son o desean ser interdependientes" (pág.

16). Ejemplos de esta clase son las empresas de teléfonos, los bancos, las agencias de empleo y las oficinas de correo. El tercer tipo es la tecnología intensiva en la cual "se reúnen una gran variedad de técnicas con el fin de lograr un cambio en algún objeto específico; pero en la cual la selección, combinación y orden de uso de las técnicas están determinados por la retroalimentación generada por el objeto" (pág. 17). Esta forma de tecnología se encuentra en el trabajo con seres humanos, como en hospitales o universidades, el trabajo de la construcción y las actividades de investigación.

Thompson no asocia explícitamente estas clases de tecnología con la estructura organizacional al menos en el sentido que se ha venido analizando en este libro. Sin embargo, es sobre estas tecnologías sobre las cuales se basan todas las acciones de la organización a medida que ésta intenta maximizar el logro de sus objetivos. Entonces, "bajo normas de racionalidad, las organizaciones agrupan posiciones para minimizar los costos de coordinación, localizándolos y haciéndolos condicionalmente autónomos, primero posiciones reciprocamente interdependientes, luego las secuencialmente interdependientes y finalmente agrupando posiciones homogéneamente para facilitar la estandarización" (pág. 17). Estos grupos están ligados también por medio de acuerdos jerárquicos.

El enfoque de Perrow (1967) acerca de la tecnología se centra en la "materia prima" que maneja la organización. Esta materia prima puede ser un ser viviente, humano o cualquier otro, un símbolo o un objeto inanimado. Las personas son materias primas en las organizaciones que cambian o procesan gente; los símbolos lo son en bancos, agencias de publicidad y en algunas organizaciones de investigación; las interacciones entre las personas son materias primas que deben manejar los administradores de las organizaciones; las juntas directivas, los comités y los consejos están involucrados por lo general, con el cambio o el procesamiento de símbolos y de interacciones humanas, y así sucesivamente (pág. 195).

La naturaleza de; la materia prima tiene efecto sobre (a forma en la cual se estructura y opera la organización. De acuerdo con Perrow, los factores críticos en la naturaleza de la materia prima y, por consiguiente, las características de la tecnología empleada para trabajarla, son el número de "casos excepcionales que se encuentran en el trabajo" y la naturaleza del "proceso de búsqueda" que se utiliza cuando se encuentran esos casos (págs. 195-196). Son muy pocos los casos excepcionales en los cuales la materia prima es algún objeto, y objetos, que no varían en su consistencia o maleabilidad con el transcurso del tiempo. Se encuentran muchas excepciones en los casos obvios de los seres humanos y sus interacciones, o en los casos menos obvios de especialidades artísticas y de oficios o áreas de frontera dentro de las ciencias físicas. Los procesos de búsqueda van desde unos que son de naturaleza lógica y analítica hasta los que descansan sobre intuición, inspiración, azar, conjeturas o algún otro procedimiento similar no estandarizado. Los ejemplos de la primera forma de búsqueda incluirían los procesos de ingeniería en muchas industrias y, en algunos casos, la programación de computadoras. La segunda forma de búsqueda involucraría actividades tan diversas como las campanas de publicidad, alguna investigación biomédica y muchas de las actividades de la industria aeroespacial. Los ejemplos de los dos casos se escogieron para mostrar la forma en la cual pueden variar, tanto la naturaleza de las excepciones como el proceso de búsqueda, entre los tipos tradicionales de organizaciones.

Las dos variables analizadas tienen las formas de unos continuums a lo largo de los cuales las organizaciones muestran variaciones pero, más importante aún, son continuums que interactúan entre sí.

De un lado, un mejor conocimiento sobre la naturaleza de las materias primas puede conducir a la percepción de una mayor variedad de productos o de resultados posibles lo cual aumenta, a su vez, la necesidad por tener un conocimiento más profundo sobre la naturaleza de los materiales. O la organización, al tener un mayor conocimiento acerca de una clase de material, puede comenzar a trabajar con una variedad de materiales relacionados sobre los cuales se necesita conocer más, como cuando una agencia de servicio social o una de empleo hacen laxos sus criterios de admisión a medida que van ganando credibilidad pero en el proceso generan un mayor comportamiento de búsqueda, o cuando una organización manufacturera comienza a producir nuevos productos pero no relacionados. De otra parte, si se obtiene un mejor conocimiento sobre el material pero no se presenta una expansión en la variedad de la producción, ello permite un análisis más fácil de las fuentes potenciales de los problemas que puedan llegar a generarse en el proceso de transformación y puede también permitirnos prevenir en el diseño del proceso de producción la generación de esos problemas (Perrow 1967, pág. 197).

El marco de referencia de Perrow se ha ensayado varias veces con resultados diferentes. Hage y Aiken (1969) encontraron, en un estudio sobre organizaciones de bienestar social, un buen respaldo para relacionar la rutina del trabajo con la estructura. Lawrence y Lorsch (1967) utilizaron el enfoque tecnológico básico en un estudio sobre la efectividad de las industrias de plásticos, alimentos y contenedores. Comstock y Scott (1977) encontraron, en un estudio sobre hospitales, que la tecnología es más importante que el tamaño en la determinación de la estructura, tanto a nivel de unidad de trabajo como de niveles organizacionales. De otra parte Mohr (1971) solo encontró, entre una serie de departamentos de salud, una relación débil entre la manejabilidad tecnológica y la participación de los subalternos en la toma de decisiones. Más aún, los estudios originales de Aston no muestran una relación fuerte entre la tecnología y la estructura organizacional.

Los resultados inconsistentes con respecto a la tecnología parecen ser función de varios factores. Ha habido en primer lugar, incertidumbre sobre el nivel al cual la tecnología es operativa en la organización. El grupo Aston da alguna luz sobre el tema. Hickson, Pugh y Pheysey (1969) dividen el concepto general de tecnología en tres componentes: la tecnología de las operaciones las técnicas utilizadas en las actividades propias del flujo de trabajo; la tecnología de los materiales los materiales empleados en el flujo de trabajo (una técnica altamente sofisticada puede utilizarse, perfectamente bien, con unos materiales relativamente simples); y los conocimientos las diferentes complejidades en el sistema de conocimientos utilizado en el flujo de trabajo. Estos autores han estado preocupados, en su investigación, con la tecnología de las operaciones.

En las organizaciones inglesas que ellos estudiaron la tecnología de las operaciones tenía un efecto secundario en relación con el tamaño y concluyen

Las variables estructurales solo estarán asociadas con la tecnología de las operaciones en donde ellas estén centradas en el flujo de trabajo. Las organizaciones más pequeñas tendrán su estructura más influenciada por esos efectos tecnológicos y en las más grandes la mayoría de estos efectos estarán centrados en variables tales como la participación de los empleados en actividades ligadas con el flujo de trabajo y no serán detectables en variables de la estructura, más remota, administrativa jerárquica (págs. 394-395).

Estos resultados implican que la tecnología de las operaciones aparecerá, en estas organizaciones de trabajo, antes que los efectos del tamaño. También indican que el elemento administrativo en las grandes organizaciones se verá, relativamente, poco afectado por la tecnología de las operaciones. Es aquí, en donde la parte de la tecnología de los conocimientos, que no se analizó, se vuelve importante. Meyer (1968 a) encontró que la introducción de procedimientos automatizados en las estructuras de departamentos financieros, estatales y locales, generan más niveles jerárquicos, una cobertura de control más amplia para los supervisores de primera línea, menos empleados bajo la dirección de los supervisores más altos y menos responsabilidades con más responsabilidades en relación con las comunicaciones -para los miembros que están nominalmente en posiciones de supervisión. En estas organizaciones, en particular, la introducción de la automatización se verá en tecnologías de conocimientos relativamente simples.

Si se consideran los resultados obtenidos por Meyer, se aprecia una imagen bastante diferente. Si los procedimientos administrativos y organizacionales no son rutinarios y tienen que entenderse con problemas y aspectos nuevos, se esperaría encontrar un sistema menos complejo y menos formalizado. Es entonces posible, como se ha sugerido anteriormente, que cada uno de los diferentes segmentos de una organización pueda tener una estructura bastante diferente a la de los otros. Las operaciones de algunas de las unidades de una organización podrían ser altamente formalizadas y complejas mientras que otras podrían adoptar una forma totalmente diferente. Los análisis hechos acerca de las variaciones en la estructura intraorganizacional atestiguan empíricamente que diferentes unidades de una misma organización tienen distintas formas estructurales. (Hall 1962). Las diferencias en la tecnología de conocimientos, afectarían las unidades administrativas de las organizaciones manufactureras así como la tecnología de las operaciones afecta el flujo de trabajo en el proceso de producción. La tecnología de los conocimientos es de importancia vital para las organizaciones dedicadas totalmente a la administración.

Otro problema básico que se encuentra en los estudios sobre tecnología tiene su origen en el tipo de las organizaciones estudiadas. El grupo Aston manifiesta tener más confianza en sus datos cuando se eliminan de la muestra unidades administrativas y de servicio. Child y Mansfield (1972) anotan que el tipo de industria está relacionado con su tecnología por ejemplo, la industria del acero versus la industria de las computadoras con lo cual diferencias en las muestras entre los estudios podrían aumentar o disminuir la relación entre tecnología y estructura.

El enfoque de la tecnología también fue criticado por Argyris (1972) por ser estático ya que con él no puede tenerse en cuenta el cambio. Debido a que las organizaciones cambian, así sea lentamente, debe haber una

razón para el cambio. Si la tecnología es el único determinante de la estructura entonces la primera debe cambiar antes que la segunda. Si la tecnología se trae de fuera de la organización entonces alguien, o algún grupo de personas, dentro de la misma debe decidir importar el cambio tecnológico y si el cambio se genera internamente también es necesario tomar decisiones. Además, el enfoque tecnológico no considera el papel de los individuos, separada o colectivamente, en la medida en la cuál responden a, o tratan de conducir, las organizaciones.

Glisson (1978) enfocó el tema tecnología estructura de una manera diametralmente opuesta. Glisson encontró que los atributos estructurales de la división del trabajo y las especificaciones de los procedimientos determinan, en un conjunto de organizaciones de servicio humano, el grado de rutinización y, en consecuencia, la naturaleza del servicio prestado. Y revierte entonces el argumento causal. El problema puede ser, consecuentemente, uno de los que pertenecen al bien conocido fenómeno gallina *versus* huevo. Se necesitan, para comenzar a solucionar este problema particular, investigación adicional y, especialmente, estudios longitudinales.

Una buena parte de la literatura sobre tamaño y tecnología se ha presentado en términos de un "uno de los dos", proponiéndose como determinante estructural clave la tecnología o el tamaño.

LA MEZCLA TAMAÑO-TECNOLOGÍA

Van de Ven, Delbecq y Koenig (1976) examinaron la forma en la cual están relacionadas, en una gran agencia de empleo de un estado, la incertidumbre en las tareas, la interdependencia en las mismas (variables tecnológicas) y el tamaño de la unidad de trabajo con los mecanismos de coordinación. Encontraron que a medida que aumenta la incertidumbre en las tareas se utilizan, en vez de formas impersonales y jerárquicas de control, ajustes mutuos en el trabajo a través de canales horizontales de comunicación y reuniones de grupo.

A medida que aumenta la interdependencia en las tareas, decrece la coordinación impersonal al mismo tiempo que aumentan, en forma de reuniones, mecanismos más personalizados e interactivos de control. De otro lado, los aumentos en el tamaño están relacionados con un mayor uso de modos impersonales de coordinación tales como políticas y procedimientos y planes predeterminados de trabajo. El estudio no puede responder la pregunta ¿qué sucede si se tiene, al mismo tiempo, gran tamaño y mucha incertidumbre e interdependencia en las tareas? Se sugiere que el factor tecnológico es más importante pero no lo pueden demostrar. Ouchi (1977) encontró, en un estudio relacionado con él anterior, que tanto el tamaño como la homogeneidad de las tareas estaba relacionado con el control de la producción de los trabajadores.

Blau y Mckinley (1979) enfrentan el problema de manera diferente. Un estudio realizado por ellos con firmas de arquitectos revela que la complejidad estructural y la diversidad de las tareas dependen del tamaño en donde hay tareas uniformes pero que las ideas cognoscitivas y una orientación profesional son más importantes cuando las tareas no son uniformes. En consecuencia, el tamaño es importante bajo una condición tecnológica pero no lo es en la otra.

Marsh y Mannari (1981) le dan respaldo adicional a la idea de que el tamaño es importante en relación con ciertas variables estructurales al mismo tiempo que la tecnología lo es para otras. Encontraron, utilizando datos de fábricas japonesas, que la diferenciación y la formalización estructural son más bien una función del tamaño que de la tecnología. De otra parte, los insumos en mano de obra, la complejidad cibernética, los costos y los salarios, la diferenciación entre administración y propiedad, la cobertura de control del ejecutivo más importante y el reconocimiento del sindicato, varían más con la tecnología que con el tamaño.

Dewar y Hage (1978) detectaron que el tamaño y la tecnología estaban asociados con la complejidad. Sugieren que el crecimiento en tamaño está relacionado con el desarrollo de especializaciones administrativas mientras que la diversidad tecnológica lo está con una mayor especialización de las personas. Beyer y Trice (1979) reexaminaron el trabajo original de Blau y Schoenherr (1971) y sugieren que los hallazgos de estos últimos, con su marcado énfasis en tamaño, fueron probablemente, un resultado del tipo de las organizaciones estudiadas o agencias estatales de empleo que tenían tecnologías muy rutinarias. Los datos de Beyer y Trice muestran que en organizaciones no rutinarias la especialización del personal produce diferenciación horizontal y sugieren acertadamente, que la búsqueda de una causó única o principal para la complejidad de las organizaciones está condenada al fracaso. Sugieren también que la atención debe centrarse alrededor de las selecciones estratégicas de quienes toman decisiones lo cual puede ser un paso adicional importante en el análisis estructural. Más tarde se analizará este aspecto.

El último estudio a considerar, con respecto al tópico tamaño-tecnología, es el de Daft y Bradshaw (1980). Ellos encontraron, en un estudio en universidades, que un crecimiento en departamentos administrativos estaba relacionado con tamaño grande mientras que el crecimiento en departamentos académicos tenía una base más tecnológica. Lo anterior es similar a lo que encontraron Dewar y Hage (1978) y que se acabó de analizar. Daft y Bradshaw continúan y analizan algunas explicaciones adicionales y sugieren que factores del medio ambiente

de una organización, tales como las presiones ejercidas por la comunidad o el gobierno, contribuyen a la diferenciación entre los departamentos académicos. Sugieren también que los procesos decisorios son críticos y presentan una idea interesante que especifica que hay dos niveles de decisiones: la decisión formal para crear un nuevo departamento o programa y una primera decisión tomada por alguien que siente un problema y se convierte en él "dueño de la idea" y presiona la decisión formal. Es cierto que están en lo correcto a este respecto ya que la idea de llevar a cabo algún cambio estructural tiene que originarse en alguna parte pero no tienen en cuenta el hecho de que las decisiones que se toman en las organizaciones son altamente políticas (Pfeffer, 1978) y que muchas ideas nunca ven la luz del día porque no hay acción no formal sobre ellas al morir en algún comité. Daft y Bradshaw hacen una sugerencia final y es que los recursos financieros afectan las decisiones sobre el cambio estructural lo cual casi nunca es considerado por los analistas excepto, naturalmente, por los economistas, pero parecería ser algo de gran importancia.

Estos estudios confirman la conclusión de Pfeffer (1978) de que "ha existido una marcada tendencia a examinar los varios determinantes de la estructura independientes los unos de los otros, así un estudio examina la tecnología, otro el medio ambiente y otro el tamaño" (pág. 33). Es muy posible, sin embargo, que todos estos determinantes afecten la estructura de manera interactiva y no aditiva. Lo dicho es muy razonable pero la presentación en el libro continuará haciéndose por factor, centrando ahora la atención en el medio ambiente y luego en la selección y los procesos decisorios. La presentación se hace en esta forma pero con el entendimiento claro de que esos factores interactúan los unos con los otros.

EL FACTOR AMBIENTAL

En próximos capítulos analizaremos en detalle el medio ambiente de las organizaciones; en este momento solo se quieren mencionar algunas de las implicaciones que para la estructura de la organización tiene el medio ambiente en el cual está inmersa. El medio social de las organizaciones es de máximo interés aunque el medio ambiente físico, como el clima o la geografía, puede ser también importante especialmente en organizaciones que utilicen o afecten ese medio.

Ranson, Hinings y Greenwood (1980) argumentan que las características del medio ambiente constituyen restricciones que se imponen sobre las organizaciones y que afectan la escala de sus operaciones y sus técnicas de producción. Se refieren específicamente a la infraestructura socioeconómica dentro de la cual están ubicadas las organizaciones. La situación demográfica, incluyendo factores tales como la composición racial y étnica, limita a las organizaciones así como también lo hacen los valores institucionalizados que las circundan. Mencionan que a medida que el clero revisa la teología se verán alteradas las estructuras de las organizaciones religiosas y, de manera similar, si los profesores modifican su marco de referencia pedagógico, cambiarán los colegios. Los cambios en las escalas de valores le vienen a la organización de afuera y, en consecuencia, quienes toman decisiones adentro enfrentan la necesidad de hacer que la estructura organizacional sea congruente con las demandas que se le hacen.

Ranson, Hinings y Greenwood se preocuparon por la naturaleza de la situación socioeconómica general en la cual están embebidas las organizaciones y por los valores que están relacionados con esas condiciones. Otros investigadores se han dedicado a examinar otros elementos del medio ambiente. Khandwalla (1972) analizó el impacto que tienen sobre las organizaciones medios "amigables" versus "hostiles". Se quiere indicar por amigable que el medio colabore y respalde, que suministre fondos y valores. Un medio ambiente hostil muestra una situación en la cual los engranajes internos de la organización están amenazados. Las dudas, muy variadas, que se crearon acerca de la industria de la energía nuclear a raíz del accidente de la Three Mile Island en Pennsylvania, además de otro tipo de problemas relacionados con esa industria, hizo que el medio se volviera hostil para esas empresas. Los colegios y las universidades contaron con medios amigables durante la década de los años 60 y comienzos de los años de 1970 debido al dinero y al personal que llegaba para las nuevas instalaciones además de un convencimiento general de que la educación era clave para la solución de los problemas sociales e internacionales. Esta situación ha pasado ahora de amistad a neutralidad, y a veces de marcada hostilidad.

Khandwalla sugirió que las organizaciones están estructuralmente diferenciadas, en un medio ambiente amigable. El medio ambiente será manejado por personal diferenciado que estará integrado por una serie de mecanismos tales como comités y grupos coordinadores ad hoc. Si el medio ambiente se vuelve hostil, la organización se "cerrará" centralizando y estandarizando sus operaciones.

Pfeffer y Leblebici (1973) analizaron, en un enfoque ligeramente diferente para el mismo problema, los efectos que tiene la competencia sobre la estructura. Encontraron que en situaciones con más competencia existe una mayor demanda por control y coordinación. Los informes son más frecuentes y hay más comunicaciones escritas y los procedimientos de decisión están mejor especificados. Cuando la competencia es menos intensa se presentan cambios más frecuentes en el diseño del producto, en los procesos de producción y en el número

de productos. Una menor competencia permite algún "descanso" de manera que la organización puede hacer algo además de sus actividades competitivas de rutina.

La competencia es un fenómeno interesante que se presenta tanto en el sector público como en el privado y que tiene ramificaciones que están por encima, y más allá, de los factores económicos. DuBick (1978), por ejemplo, estudió un conjunto de empresas periodísticas y encontró que en un medio ambiente competitivo por ejemplo, cuando en una misma ciudad hay más de un periódico la estructura del periódico refleja la complejidad de la comunidad. En los casos; en los cuales no había competencia, el periódico no reflejaba la comunidad tan marcadamente. En consecuencia, en situaciones de competencia se presta atención a todos los componentes de la comunidad, tales como noticias sobre los grupos minoritarios. Sin competencia, estos grupos podrían ignorarse.

Un estudio sobre la competencia entre hospitales presenta un aspecto adicional acerca de las consecuencias no económicas de la misma (Fennell 1980) Fennell encontró que los servicios de los hospitales aumentaban en situaciones de competencia y atribuye ese aumento no a una necesidad por los mismos sino a la competencia. En este caso la competencia trabaja, en consecuencia, en contra de la racionalidad económica, al elevar los costos de los servicios médicos a medida que cada hospital, en presencia de la competencia, agrega más servicios y equipos, más costosos y en mayor número, de lo que en realidad se necesita.

Otro enfoque para el análisis de los efectos del medio sobre la estructura organizacional lo representan aquellos que han tratado de comparar organizaciones en diferentes medios sociales. Meyer y Brown (1977) hicieron un análisis histórico de organizaciones gubernamentales en los Estados Unidos de América. Encontraron que el momento del nacimiento y de los cambios subsecuentes en el medio ambiente se encontraban relacionados con el grado de formalización el cual, a su vez, estaba relacionado con múltiples niveles de la jerarquía administrativa y la delegación de las decisiones a niveles inferiores en la organización. Mientras que los efectos del momento del nacimiento son fundamentales, los cambios ambientales obligan a que la organización se ajuste, de manera continua, al contexto dentro del cual se encuentra.

Meyer y Brown estudiaron, en un país, los cambios que muestran las organizaciones con el paso del tiempo. Es también posible compararlos entre países. Brown y Schneck (1979) hicieron una comparación entre empresas canadienses y americanas y pudieron verificar la importancia del control extranjero sobre la estructura de las organizaciones, en empresas canadienses localizadas en los Estados Unidos de América y en empresas americanas trabajando en Canadá, así como también en empresas propias de cada país. Encontraron que los efectos del control extranjero eran problemáticos, con mucha menos innovación en las empresas controladas desde el extranjero pero con el resto de relaciones bastantes débiles. Algunos estudios realizados por el grupo Aston (McMillan y otros 1973; Hickson y otros 1974) muestran los mismos resultados básicos al hacer comparaciones de organizaciones en el Reino Unido, Canadá y los Estados Unidos de América. Tracy y Azumi (1976) detectaron en empresas japonesas relaciones similares entre las variables estructurales a las encontradas en empresas británicas y americanas. No están de acuerdo en darle tanto énfasis a las diferencias culturales.

Brown y Schneck (1979) llegaron a una importante conclusión que va más allá del tema del control extranjero. Sugieren que las políticas gubernamentales son extremadamente importantes para las organizaciones. Políticas nacionales en áreas tales como el cuidado de la salud o el sector financiero parecen tener un impacto directo sobre la estructura organizacional, con claras diferencias entre Canadá y los Estados Unidos de América. Debe reforzarse la sugerencia de examinar las políticas nacionales ya que se trata de un elemento del medio ambiente de las organizaciones que se tiene poco en cuenta. La importancia de las políticas nacionales y la financiación que resulta de ellas puede verse en los hallazgos de Freeman (1979) con respecto a la estructura de los colegios. El dinero federal va, generalmente, a los colegios para la realización de programas específicos, usualmente en términos de servicios profesionales muy precisos. Freeman encontró que los programas respaldados federalmente tendían a mantenerse aún en aquellos casos en los cuales el resto del distrito educativo cambiara como resultado de otros factores ambientales. Una disminución en las matrículas podría conducir a una reducción en el número de profesores, pero no del personal de los programas financiados con fondos federales, como profesores de los niños con problemas o el personal requerido para la terminación de los informes.

La importancia que tiene el medio ambiente para las organizaciones puede, quizá, examinarse más claramente en el caso de las organizaciones multinacionales. El uso de las organizaciones multinacionales permite hacer un examen de los efectos producidos por el país de origen versus los generados por el país anfitrión. Schollhammer (1971) mencionó que las empresas multinacionales se ven afectadas por su país de origen de manera que en sus operaciones americanas una empresa de origen holandés exhibiría características diferentes a las de una empresa japonesa.

Quichi y Jagger (1978) y Ouchi y Johnson (1978) encontraron, al hacer un análisis de las empresas japonesas ubicadas en los Estados Unidos de América, las siguientes diferencias generales entre las empresas japonesas y las americanas.

Americanas

Empleo a corto plazo
Toma individual de decisiones
Responsabilidad individual
Evaluación y promoción rápida
Control explícito y formalizado
Una carrera especializada
Preocupación segmentada

Japonesas

Empleo vitalicio
Toma de decisiones por consenso
Responsabilidad colectiva
Evaluación y promoción lenta
Control informal, implícito
Carrera no especializada
Una preocupación beatífica

El concepto de preocupación en la última diferencia se refiere, en busca de claridad, a la naturaleza de la supervisión en la cual el enfoque japonés tiene en cuenta toda la persona, incluyendo preocupaciones con respecto a otros miembros de su familia. Ouchi y sus colegas presentan estas diferencias en la forma de un tipo ideal.

Los hallazgos de Ouchi indican que las empresas japonesas con operaciones en los Estados Unidos de América se acercan más al modelo japonés que al americano, sugiriendo con ello que el país de origen es de importancia crítica. Lincoln, Olson y Hanada (1978) enfocan el mismo aspecto de manera diferente y encontraron que la proporción de japoneses, o de japoneses americanos, en un conjunto de organizaciones localizadas en los Estados Unidos de América; estaba relacionada con el grado de especialización pero no con la centralización, la formalización y la diferenciación vertical. Indican que sus hallazgos respaldan, por lo general, a quienes afirman que las características del país anfitrión son más importantes que las del país de origen. Anotan, al mismo tiempo, que Meyer y Rowan (1977) desarrollaron el concepto de estructura organizacional como un mito de manera que las empresas involucradas adoptan la estructura que se conforma a las ideologías y normas prevalecientes. También sugieren que puede haber involucrado algún tipo de imperativo tecnológico que existe solamente una cierta cantidad de maneras en las cuales estructurar la producción de bienes electrónicos o la de automóviles. La inquietud referente a la importancia relativa del país de origen o del anfitrión no puede resolverse aún. Parecería que los dos son importantes, siendo las características del país anfitrión las que modifican las del país de origen. Esto ocurriría en interacción con la tecnología y el tamaño.

Debe considerarse antes de concluir esta sección, el tema relacionado con la direccionalidad de las relaciones entre medio ambiente y estructura. Se discutió ya el hecho de que las organizaciones intentan manipular su medio ambiente. Ninguna puede mirarse como el determinante de la otra en una unión unidireccional causal. Más aún, la naturaleza del medio ambiente la perciben en las organizaciones quienes toman decisiones y quienes definen los límites: Entonces la percepción del medio ambiente se establece en la organización por medio de la toma de decisiones. Leifer y Huber (1977) examinaron, en un interesante análisis de uno de los aspectos de esta ligazón, el comportamiento en la definición de límites. Encontraron que la estructura de una organización producía un mayor impacto sobre el comportamiento de quienes definen los límites que la naturaleza del medio ambiente. La clase de actividad en la delimitación de límites que los preocupó, fue la frecuencia con la cual el personal se relacionaba con grupos y organizaciones que estaban por fuera de su propia unidad. Sugieren que la actividad de la delimitación de límites puede afectar la estructura la cual influencia, a su vez, la naturaleza de la percepción sobre el medio ambiente. El medio ambiente no es, entonces, algo que está fijo "allá afuera", más allá de los límites de la organización, sino que, por el contrario, es interpretado por individuos cuyas percepciones están influenciadas, a su turno, por su posición en la estructura de la organización. Esto se refleja, a su vez, en la organización y contribuye a la "constitución" de la estructura organizacional (Rapson, Hinings y Greenwood 1980).

El último factor a considerar, en relación con la estructura organizacional, es el tópico de las selecciones estratégicas que se hacen dentro de la organización. Las preferencias son críticas en términos del factor ambiental. Como lo anotan Van y Ferry (1980), las organizaciones crean su medio ambiente al escoger el lugar en el cual operan. Las empresas japonesas eligieron trasladar algunas de sus operaciones a los Estados Unidos de América. Naturalmente que, al mismo tiempo, se imponen otras condiciones del medio ambiente como cuando se aprueban leyes con respecto a la conducta que deben observar las empresas en un país anfitrión.

EL FACTOR ESTRATÉGICO DE SELECCIÓN

La idea de la selección estratégica no es nueva. Chandler (1962) hizo énfasis en la importancia de la selección estratégica para empresas de negocios tales como Sears Roebuck y General Motors a medida que intentaban hacerse alas ventajas de los mercados percibidos en su medio. La separación de la General Motors en las divisiones Chevrolet, Pontiac y otras similares fue una consecuencia de selecciones estratégicas.

Child (1972 b) presentó este argumento anotando que las políticas internas de las organizaciones determinan la forma estructural, la manipulación de las características del medio ambiente y la preferencia de estándares relevantes de desempeño, aspectos todos que seleccionan las organizaciones. Las políticas internas dependen de los acuerdos de poder existentes en la organización. Nuevamente la estructura genera estructura.

Las selecciones estratégicas se hacen sobre la base de "racionalidad limitada" (Simon 1957). La naturaleza de la racionalidad, como un componente de los procesos decisorios, se analizará en detalle en un capítulo posterior pero es importante anotar aquí que la idea de la racionalidad limitada significa que las selecciones estratégicas no son necesariamente las óptimas. Por el contrario, son aquellas que aparecen como óptimas a consecuencia de decisiones tomadas dentro de las organizaciones por medio del proceso político. Katz y Kahn (1966) utilizan, en su análisis de las organizaciones vistas como sistemas, el concepto de "iqa-finalidad" o la disponibilidad de varios medios para alcanzar un fin dado. Las organizaciones enfrentan iquafinalidad de medios para lograr ciertos fines y también la presencia de múltiples fines. Esta es la razón por la cual el concepto de selección es tan importante. Una organización enfrenta múltiples presiones del medio y debe escoger un camino, entre varios, para alcanzar un objetivo, entre muchos.

Miles, Snow y Pfeffer (1972) anotan, al encarar el problema desde una perspectiva bastante diferente, que los enfoques del tamaño y la tecnología hacia las estructuras se encuentran a la espera. Sugieren que las organizaciones se enfrentan con medios que difieren en su tasa de cambio y grado de incertidumbre. Sugieren también que partes específicas u organizaciones se ven afectadas por elementos ambientales también específicos. El departamento legal de una organización tiene interacciones con el medio que son diferentes a las del departamento de relaciones públicas.

Pfeffer (1978) y Pfeffer y Salancik (1978) hicieron énfasis en el contexto político del proceso decisorio y su relación con la estructura. Pfeffer (1978, pág. 48) sugiere, por ejemplo, que es más probable que personas que tienen a su cargo tareas no rutinarias tengan poder debido a su esptismo; aquellos que realizan tareas rutinarias no tienen esta fuente de poder. Las personas con esptismo pueden reclamar y recibir mayor discrecionalidad o descentralización sobre una base más amplia, como algo ganado por una posición de poder y no como que hubiera sido delegado de los niveles superiores.

Ranson, Hinings y Greenwood (1980) adoptan también la perspectiva del poder. Anotan que quienes detentan el poder en las organizaciones deciden qué es lo que hay que hacer y qué es lo que no hay que hacer. En consecuencia la decisión de adoptar o no una selección estratégica está basada en acuerdos de poder. El término que se usa más comúnmente en las organizaciones para describir los acuerdos de poder es la "coalición dominante" (Thompson 1967). De acuerdo con Pennings y Goodman (1977), la "coalición dominante incluye una representación directa e indirecta o un cruce horizontal de grupos (es decir, subunidades) y uno vertical (empleados, administración, propietarios o accionistas) con expectativas diferentes y posiblemente en competencia" (pág. 152).

Este enfoque no identifica a la coalición dominante como una democracia representativa sino como el resultado del poder que tienen las distintas partes en la coalición. En consecuencia, algunas unidades son más poderosas entre los grupos horizontales y se tiene una diferenciación obvia de poder entre los grupos verticales. La coalición dominante está conformada, entonces, por el centro de poder de la organización. Este centro de poder o coalición es aquel que hace las selecciones estratégicas con respecto a la organización y su estructura.

Quienes toman las decisiones en la coalición dominante seleccionan aquellas partes del medio ambiente con las cuales ellos tendrán algo que ver. Esta selección se hace dentro de un marco de referencia político en el cual pueden cambiar los miembros de la coalición dominante lo mismo que puede suceder con la distribución de poder dentro de ella. Sobre la base de una percepción selectiva del medio ambiente se pueden seleccionar estrategias apropiadas para entenderse con ese medio. Este proceso decisorio incluye la utilización de la tecnología apropiada para poner en marcha la estrategia. En la selección estratégica, se trae a la organización tecnología con perspectivas futuras. Las decisiones involucran también estrategias para acordar papeles y relaciones que permitan controlar y coordinar las tecnologías que van a emplearse lo cual se hace para garantizar la continuidad de la organización, su supervivencia y crecimiento (Chandler 1962). Como se demostrará más tarde esto se hace de manera automática o sobre una base totalmente racional.

Se utilizará, con el fin de ilustrar la perspectiva de la selección estratégica, un ejemplo parcialmente hipotético. Supóngase que una ciudad, o unas ciudades, tienen equipos profesionales de fútbol y beisbol. Varios grupos de personas en la (s) ciudad (es), así como los equipos, han venido estudiando la factibilidad y deseabilidad de

construir un estadio cubierto para proteger al público y a los jugadores de las inclemencias del tiempo y no incidentalmente, para hacer más dinero. Una vez que se ha decidido que esta aventura es factible y deseable, se crea una organización para supervisar su construcción. Después de algunas batallas iniciales de poder para determinar la composición de la coalición dominante se decide que se utilizará una técnica específica para la obtención de fondos para adelantar la construcción de un determinado tipo de estadio. Las dos son tecnologías; las dos requieren la provisión de personal en cierta cantidad; las dos tienen que entenderse con un medio ambiente en particular. Parte del medio ambiente es hostil, de entrada, a la idea de un estadio, mientras que otros la respaldan. La actividad constructiva de la organización debe entenderse con un medio ambiente físico; la actividad de obtención de fondos lo debe hacer con un medio ambiente social. Los dos deben escoger la forma en la cual proceder.

Entonces, la estructura de una organización no es solamente una respuesta automática a tamaño, tecnología y medio ambiente. Al mismo tiempo, el tipo de respuestas a las demandas por tamaño, tecnología y medio ambiente son limitadas en número. Si deseáramos obtener fondos para un estadio hay unas pocas maneras de hacerlo así como hay solo unos pocos sistemas para producir equipos de televisión. La conclusión debe ser, entonces, que los cuatro factores que se han venido analizando, tamaño, tecnología, medio ambiente y selección son importantes e interactivos. En algunos casos el medio ambiente podría predominar y en otros lo sería la selección estratégica (Hage 1980, pág. 423). La teoría de las organizaciones no se ha desarrollado todavía hasta un punto en el cual estos factores puedan combinarse en una fórmula matemática que permita hacer predicciones. Se sabe, sin embargo, que un tamaño grande unido a una tecnología rutinaria, a un medio ambiente hostil y competitivo, a una coalición dominante compuesta por ejecutivos de línea, tradicionales, conducirá a una estructura con una división intensa del trabajo, alta formalización y mucha centralización. Estos son elementos estructurales que se analizarán en capítulos posteriores.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

En este capítulo se ha definido lo que es la estructura organizacional haciendo notar que las organizaciones tienen, en realidad, múltiples estructuras debido a sus diferencias infraorganizacionales. Se examinaron también aquellos factores que en el análisis se identificaron como que habían conducido a configuraciones estructurales particulares. Se presentaron y analizaron las investigaciones hechas con respecto a cada factor, llegando a la conclusión de que el enfoque más inteligente combina todos esos determinantes de la estructura.

Se está ahora en posición de analizar las características específicas de la estructura, complejidad, formalización y centralización.

COMPLEJIDAD

La expresión "organizaciones complejas" describe el tema tratado en todo el libro y es, indudablemente, el título de muchos trabajos importantes. Se examinará cuidadosamente, en este capítulo, el concepto de complejidad, haciendo notar qué es y cuáles son sus fuentes y sus consecuencias. Debe ser claro a partir del examen, que la complejidad de una organización tiene efectos importantes sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización y sobre las relaciones entre la organización y su medio ambiente. La premisa será nuevamente que las condiciones externas y tus procesos internos son los factores dominantes para la determinación de la forma de una organización.

Lo mismo que el tamaño, la complejidad es una de las primeras cosas que golpea a una persona al llegar a una organización y que está más alta de las más simples y que aun, por lo general, inmediatamente evidentes: la división del trabajo, el título de los puestos, las múltiples divisiones y los niveles jerárquicos. Lo anterior se verifica al haber tenido alguna familiaridad con grandes corporaciones (y muchas pequeñas), con el gobierno, la milicia o el sistema escolar. Las organizaciones ya parecen muy simples, a primera vista, pueden mostrar formas interesantes de complejidad. Organizaciones de voluntarios, tales como el Club Rotario, los sindicatos y los clubes de jardinería tienen, usualmente, comités para programas, publicidad, socios, servicios a la comunidad, educación, finanzas y otras materias, todos con su estructura. Estos tipos de organizaciones deben proveer lo necesario para el control y la coordinación de sus actividades lo mismo que deben hacerlo sus contrapartes más complejas.

Pero el tema se hace en sí mismo más complejo por el hecho de que las partes componentes de una organización pueden variar individualmente en su grado de complejidad. Se encontró, en un estudio de la oficina regional de una importante empresa de petróleo que tenía seis divisiones, como aparecen en el organigrama, Figura 4.1. Las cabezas de las divisiones tenían igual rango en la organización y cada una se tenía como igualmente importante para el éxito global de la organización. Cuando se examinaron las divisiones se encontró que ellas se diferenciaban no solo en tamaño de tres a 100 miembros sino en complejidad. La división más grande, distribución, tenía cinco niveles jerárquicos separados con tres subdivisiones importantes, cada una de las cuales estaba aún más especializada de acuerdo con las tareas realizadas por grupos específicos de trabajo. La división más pequeña, que tenía a su cargo los servicios legales asociados con la adquisición de tierras y otros problemas del desarrollo de estaciones de servicio, estaba conformada por un abogado y dos secretarías.

Las variaciones infraorganizacionales en complejidad pueden verse también en las empresas manufactureras con departamentos de investigación y desarrollo. Estos departamentos se caracterizan, muy posiblemente, por una jerarquía más plana de la que tienen otras divisiones de la misma organización. Mientras que por encima de esas otras divisiones puede haber varios niveles, los funcionarios de investigación y desarrollo pueden estar laxamente supervisados, con una gran cobertura de control. En los departamentos de manufactura, la cobertura de control es más corta para cada supervisor y la unidad podrá verse más como una pirámide.

Estos ejemplos hacen ver lo que es obvio, la complejidad no es un aspecto simple. El concepto contiene varios componentes que no varían, necesariamente, en conjunto. El concepto transmite, al mismo tiempo, un significado en la literatura organizacional: las organizaciones complejas tienen muchas subpartes lo cual exige coordinación y control y entre más compleja sea la organización estos temas se volverán más fundamentales. Siendo así que las organizaciones varían mucho en su grado de complejidad, independientemente del componente específico de complejidad utilizado, y debido a que dentro de organizaciones específicas se encuentran amplias variaciones, el tema es importante para la comprensión global de las organizaciones.

LA COMPLEJIDAD COMO UNA VARIABLE

Antes de que tengan sentido para nosotros las múltiples investigaciones realizadas sobre complejidad, debemos examinar primero los componentes del concepto. Los tres elementos que se identifican, más comúnmente, en la complejidad son: diferenciación horizontal; diferenciación vertical, o jerárquica y dispersión espacial.

Diferenciación horizontal

La diferenciación horizontal tiene que ver con la subdivisión de las tareas realizadas por la organización entre los miembros de la misma. Hay dos formas básicas en las cuales pueden dividirse y asignarse las tareas, desafortunadamente solo por claridad conceptual. La primera forma es asignándole a especialistas altamente entrenados un rango suficientemente amplio de actividades a realizar y la segunda subdividiendo las tareas en

forma minuciosa de manea que las puedan realizar personas no especializadas. El primer enfoque está ejemplificado por los profesionales o los expertos que pertenecen a la organización y que solo responden por operaciones completas. (Para un análisis del trabajo organizado por especialidades, ver Stinchcombe 1959. Para un análisis completo de la naturaleza del trabajo profesionalmente controlado, ver Vollmer y Mills 1966 y Hall 1975.) A ellos se les da la responsabilidad y la autoridad para realizar la tarea hasta su terminación. La segunda forma de diferenciación horizontal se puede apreciar más claramente en las líneas de ensamble en donde cada trabajador tiene a su cargo solo una, o muy pocas, tareas) repetitiva(s). La naturaleza de la tarea en sí es importante aquí ya que es la tarea rutinaria y uniforme la que está más de acuerdo con la segunda clase de diferenciación; tareas no rutinarias y bien variadas se subdividen, más generalmente, de acuerdo con el primer tipo.

Algunos escritores han ideado definiciones específicas para estas formas de complejidad horizontal. Hage (1965) define complejidad, en su teoría "axiomática", como la "especialización en una organización... medida por el número de especialidades ocupacionales. y el tiempo de entrenamiento requerido por cada una. A mayor sea el número de oficios y más largo el período requerido para el entrenamiento será más compleja la organización" (pág. 294). La suposición de Hage es que a mayor entrenamiento tengan las personas estarán más diferenciadas de otras que podrían tener un tiempo de entrenamiento similar pero en distintas especialidades. Esta definición es casi idéntica en sus implicaciones a la de Price (1968) que dice: "La complejidad puede definirse como el grado de conocimientos requeridos para producir el resultado de un sistema. El grado de complejidad de una organización puede medirse por el nivel de educación de sus miembros. A mayor educación será mayor la complejidad" (pág. 26).

En una investigación posterior, Hage y Aiken (1967a) llevaron un poco más lejos este enfoque:

Nosotros interpretamos la complejidad como algo que significa al menos tres cosas: el número de especialidades ocupacionales, la actividad profesional y el entrenamiento profesional. Las organizaciones varían en cuanto al número de especialidades ocupacionales que utilizan para alcanzar sus metas. Esta variable se midió solicitándole a los entrevistados informar sus principales deberes; cada entrevistado se clasificó después de acuerdo con el tipo de especialidad ocupacional, por ejemplo, siquiata, consejero en rehabilitación, profesor, enfermero, trabajadora social y similares. La variable siguiente, el grado de actividad profesional, refleja el número de asociaciones profesionales con las cuales están vinculados los entrevistados, el número de reuniones a las cuales asistieron y el número de posiciones directivas a su cargo o el número de trabajos presentados en los congresos profesionales. La cantidad de entrenamiento profesional, la última variable, se basa en la cantidad de entrenamiento universitario así como también de otro entrenamiento profesional (págs. 79-80).

La investigación de Hage y Aiken se llevó a cabo en organizaciones de salud y bienestar social en las cuales es muy apropiado el énfasis en el respaldo profesional. A pesar de que este énfasis no es universalmente aplicable a todos los tipos de organización, el punto que se refiere ala extensión del entrenamiento y a la profundidad de la experiencia es común a todas las organizaciones.

Esta forma de diferenciación horizontal introduce complejidades adicionales en la organización ya que un alto nivel de especialización requiere la coordinación de los especialistas. El persona específicamente designado como de coordinación tiene que asignarse, en muchos casos, para garantizar que los diferentes esfuerzos no se hagan en direcciones opuestas y que se realicen todas las tareas propias de la organización.

Un enfoque diferente al de la diferenciación horizontal puede apreciarse en el trabajo de Blau y Schoenherr (1971). Su definición es el "número de posiciones diferentes y subunidades diferentes en la organización" y su énfasis se centra en la estructura formal tal como esté definida por la organización (pág. 16). Una organización es más compleja si tiene más posiciones y más subunidades. Las organizaciones se esparcen horizontalmente a medida que el trabajo se subdivide para llevar a cabo las tareas. Esta definición es similar a los indicadores de complejidad utilizados por Hall, Haas y Johnson (1967b). Ellos utilizan, como indicadores de complejidad, el número de divisiones dentro de una organización y el número de especialidades dentro de las divisiones. Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968) enfrentan el tópico en una forma bastante parecida aunque utilizan el término "especialización" en su análisis de este fenómeno. También introducen el concepto de "configuración" como un indicador global de la "silueta" de la organización. Este último concepto contiene tanto el factor vertical como el horizontal de la subdivisión del trabajo por tareas.

Parece ser que estos dos enfoques de la diferenciación horizontal tienen raíces muy similares ya que los dos se interesan por la división del trabajo dentro de la organización. Parece que la diferencia crítica entre estas formas

de diferenciación horizontal sea el alcance de las tareas fundamentales de la organización (Dewar y Hage 1978). Las organizaciones que intentan realizar una amplia gama de actividades y que tienen clientes o compradores que requieren una gran variedad de servicios dividirían al trabajo realizado por especialistas. La división más extrema del trabajo se presentaría cuando las tareas de la organización no son demasiado difusas y cuando la organización ha crecido en tamaño ya que una división tal del trabajo permite obtener economías de escala. Estas dos formas de complejidad no son maneras alternativas de organizarse para realizar la misma tarea pero es muy posible que las dos ocurran dentro de la misma organización ya que la mayoría de las organizaciones enfrentan incertidumbres y deben manejar la rutina.

Analizamos, en el último capítulo, los diferentes argumentos que se han venido esgrimiendo para explicar la diferenciación horizontal. Buena parte de los argumentos se centraron alrededor del tópico de rutinización versus tamaño en la determinación de la diferenciación horizontal. Dewar y Hage (1978) hicieron énfasis en la importancia del alcance de las tareas de la organización mientras que Daft y Bradshaw (1980) lo hicieron sobre la importancia de las presiones externas sobre la organización. Beyer y Trice (1979) sugieren que el factor tecnológico es crucial, teniendo la especialización del personal o la profesionalización como la clave para la diferenciación horizontal en ambientes no rutinarios. Blau y McKinley (1979) enfatizaron también la importancia del personal profesional. Puede ser que alguna clase de "principio ocupacional" (Freidson 1973) de la organización opere en medios altamente profesionalizados, en los cuales el personal profesional tiene poder por su expertismo, lo cual les permite definir los parámetros de su trabajo. Siendo así que la autonomía es críticamente importante para los profesionales (Hall 1968) entonces la presencia de una gran variedad de diferentes profesionales en una organización, como es el caso en el estudio de Hage y Aiken (1967a), conduciría a la diferenciación horizontal por especialidad ocupacional. En situaciones en las cuales no exista poder ocupacional, es del interés de la organización subdividir las tareas más detalladamente. Este argumento involucra tecnología y selección como los principales determinantes de la diferenciación horizontal pero la investigación de Blau y Schoenherr (1971), y el estudio que la replicó hecho por Miletic, Gillespie y Haas (1977), reafirman la importancia del factor tamaño. La investigación de Daft y Bradshaw (1980) hace énfasis en la importancia del medio ambiente. El desembarazo no es entonces posible, ni deseable, en términos de las fuentes de la diferenciación horizontal.

Diferenciación vertical

La diferenciación vertical o jerárquica es menos complicada que la horizontal. La investigación sobre esta dimensión vertical ha utilizado indicadores fáciles de la profundidad de la jerarquía, Meyer (1968 a) utiliza la "proliferación de niveles de supervisión" como medida de la profundidad de una organización. Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968) sugieren que la dimensión vertical puede medirse por un "conteo del número de posiciones que hay entre el ejecutivo más alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas" (pág. 78). Hall, Haas y Johnson (1967) utilizaron como sus indicadores (pág. 906) el "número de niveles en la división más profunda" y el "número promedio de niveles para la organización como un todo" (el número total de niveles en todas las divisiones dividido por el número de divisiones).

Estos indicadores directos de la diferenciación vertical implican una importante suposición que debe hacerse explícita: la autoridad está distribuida de acuerdo con el nivel que se ocupe en la jerarquía; es decir, a más alto, sea el nivel será mayor la autoridad. Aunque en la gran mayoría de los casos esta hubiera sido una suposición válida, la proliferación de niveles puede representar fenómenos diferentes a la distribución de la autoridad. Por ejemplo, en organizaciones que emplean personal profesional pueden no haberse hecho acuerdos que permitan el progreso dentro del mismo título. Un físico puede contratarse como físico pero si las políticas de la organización no permiten un rango amplio de salarios para ese título, la persona en cuestión puede "promoverse" a una posición más alta sin que se presente cambio real en su trabajo. La organización no sería, en este ejemplo, tan profunda como parece. Muchas organizaciones que enfrentan esta situación han eliminado las restricciones salariales para su personal profesional permitiendo que la persona mantenga el título correspondiente a su posición pero determinando un rango más amplio de salarios dentro de un título en particular. A pesar de todo, puede llegar a apreciarse erróneamente una jerarquía esencialmente falsa por medio del uso exclusivo del número de niveles como está definido por las organizaciones.

Otra dificultad similar es la inquietud de si la autoridad realmente se distribuye o no a todo lo largo de la jerarquía. Este tópico se tratará en detalle en un capítulo posterior pero debe anotarse aquí que una jerarquía relativamente profunda concentra el poder en la cúspide de la organización con lo cual quienes están en posiciones intermedias van a tener poco más que hacer diferente a trabajos administrativos rutinarios. Estas dos excepciones a la regla (que la autoridad se distribuye de acuerdo con el rango ocupado en la jerarquía) requieren un conocimiento extremadamente detallado de la organización antes de que pueda que no varían al mismo tiempo que Miletic y Gillespie y Haas (1977) encontraron que co-varían. La explicación para unos resultados tan diferentes puede realistas de la distribución de la autoridad.

La mayoría de los análisis sobre las fuentes de diferenciación vertical se centran en los aspectos bien conocidos de tamaño y tecnología, siendo el tamaño el que se encuentra consistentemente como relacionado con la diferenciación vertical pero, generalmente, a una tasa decreciente. Es decir, que a medida que aumenta el tamaño también crecerá el número de niveles en la jerarquía pero a una tasa menor que el aumento en tamaño. Una excepción interesante a lo dicho la suministran Meyer y Brown (1977) en su análisis de agencias financieras de la ciudad, el municipio y el estado. Encontraron que en la medida en que se introdujeron en las organizaciones procedimientos formalizados de personal (servicio civil) se generaron multitudes de jerarquías. Diseñaron una cadena casual para la diferenciación vertical desde el medio ambiente hasta la formalización. Nuevamente, las múltiples fuentes de estructura deben seguir teniéndose en cuenta.

La diferenciación horizontal y la vertical presentan a las organizaciones problemas de control, comunicaciones y coordinación. Las subunidades a lo largo de cualquiera de los ejes (lo cual incluiría los dos aspectos de diferenciación horizontal) son núcleos que se diferencian de las unidades adyacentes y de la organización total de acuerdo con los factores horizontales o verticales. A mayor sea la diferenciación será mayor el potencial de dificultades en control, coordinación y comunicaciones.

Se tiene una evidencia inconsistente con respecto a las relaciones entre la diferenciación horizontal y la vertical. Blau y Schoenherr (1971) encontraron que no varían al mismo tiempo que Mileti, Gillespie y Has (1977) encontraron que co-varían. La explicación para unos resultados tan diferentes puede encontrarse en las clases de organizaciones estudiadas, como lo sugieren Mileti y otros.

Dispersión espacial

El elemento final de la complejidad, la dispersión espacial, puede ser en realidad una forma de diferenciación horizontal o vertical. Es decir, que las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones horizontales o verticales, por la separación de las tareas o los centros de poder. Un ejemplo del primer caso son las oficinas de campo para ventas o las organizaciones de bienestar en las cuales las tareas que se realizan en las diferentes oficinas de campo son esencialmente idénticas (baja complejidad en el eje horizontal) y el poder en la organización está diferenciado entre la oficina central y las oficinas de campo. Un ejemplo del último caso son las plantas locales de una empresa manufacturera cada una de las cuales está especializada por producto y tecnología.

La dispersión espacial se convierte en un elemento separado en el concepto de complejidad cuando se cae en cuenta que una organización puede llevar a cabo las mismas funciones con la misma división del trabajo e iguales acuerdos jerárquicos en múltiples localizaciones. Una empresa comercial, por ejemplo, puede tener un conjunto complejo de procedimientos de ventas que requieren en el campo vendedores altamente especializados. Estos vendedores pueden dispersarse a partir de una oficina central o a través de oficinas regionales, estatales o locales, esencialmente con los mismos acuerdos jerárquicos. La complejidad se aumenta con el desarrollo de actividades espacialmente dispersas aún en los casos en los cuales la diferenciación vertical y horizontal permanezca la misma en unidades espacialmente separadas.

El concepto de dispersión espacial es relativamente simple de operacionalizar. Raphael (1967) anota, en un estudio sobre sindicatos locales:

La dispersión espacial de los miembros se refiere al número de lugares espacialmente separados en los cuales están empleados los miembros de un sindicato local.

Esta es una variable cuantitativa continua. En un extremo del continuum, las organizaciones concentran los miembros en una planta. En el lado opuesto del continuum, los miembros están dispersos espacialmente que aún rolan continuamente entre numerosos talleres, tareas y empleadores dentro de un espacio geográfico de por lo menos varias millas cuadradas (pág. 770).

Hall, Haas y Johnson (1967b) utilizaron los siguientes indicadores en su estudio: (1) el grado en el cual las facilidades físicas están espacialmente dispersas, (2) la localización (distancia de la casa principal de la organización) de las instalaciones espacialmente dispersas (3) el grado en el cual el personal está espacialmente disperso y (4) la localización del personal espacialmente disperso (pág. 906). Los indicadores tienen una alta correlación.

Varianza en los elementos de la complejidad

El análisis hecho hasta el momento sugiere que los tres elementos principales de la complejidad varían, a menudo, independientemente los unos de los otros. Antes de continuar con el análisis de esta variación independiente, debe afirmarse que es obvio que estos elementos también pueden variar en conjunto. Pueden identificarse fácilmente organizaciones con poca complejidad horizontal, vertical o espacial las empresas pequeñas vienen a la mente inmediatamente. Sin embargo, el mismo fenómeno no puede ocurrir en organizaciones grandes. El análisis hecho por Crozier (1964) de dos organizaciones gubernamentales

francesas demuestra gráficamente lo dicho. La primera organización, una agencia de secretarías, se caracterizaba por una división muy simple del trabajo: al tiempo que las tareas eran altamente rutinarias y repetitivas había muy poca diferenciación entre ellas. De la misma manera, considerando el tamaño de la organización había una jerarquía bastante plana. La organización no era compleja ni sobre el eje horizontal ni sobre el vertical.

El tercer eje, el de la dispersión espacial, se agrega cuando Crozier considera en su análisis la compañía francesa de trabajo (el "Monopolio Industrial"). El sistema comprende treinta plantas espacialmente dispersas. Las plantas son bastante grandes, con un promedio entre 350 y 400 empleados, pero en cada una solamente hay seis categorías de trabajadores. Los trabajadores de la producción, con salarios iguales en toda el sistema, conforman el grueso de la fuerza laboral y hay muy poca diferenciación entre sus tareas. Los trabajadores de mantenimiento son más especializados; en este grupo hay electricistas, caldereros y trabajadores en metal. El tercer grupo es el de los capataces de planta que tienen posiciones de supervisión tanto en la planta como en las operaciones de oficina, de cuello blanco, pero aún aquí las tareas son bastante similares. Tareas administrativas tales como personal, compras o contabilidad son pocas en número y muy poco profesionalizadas. Se tiene un ingeniero técnico por planta. La posición tope es la de Director de Planta que tiene, generalmente, un asistente.

Esta organización dispersa, relativamente grande, es estructuralmente muy simple. La simplicidad no implica que no enfrente problemas severos. Crozier documenta estos problemas en gran detalle, pero los problemas tienen su origen en condiciones externas e internas que no están relacionadas con la estructura. La imposición de las regulaciones del personal del servicio civil, el poder del personal de mantenimiento que puede controlar realmente la producción de las plantas por medio de la rapidez con la cual mantengan los equipos y ciertas características de la sociedad francesa, son todos factores que se combinan para hacer que estas organizaciones sean mucho menos eficientes y electivas de lo que podrían ser. Parece claro que un aumento en la complejidad, en los ejes vertical y horizontal, mejoraría muy poco el desempeño de estas plantas. Tanto en el monopolio tabacalero como en la agencia de secretarías (que también se caracterizaba por un desempeño pobre), las características estructurales se basan en las tareas a realizar y en la tecnología disponible y no en una función simple del tamaño. Estas organizaciones no complejas son sistemas masivos diseñados para realizar tareas simples y sin modificación. Puede adelantarse la hipótesis de que si se alteraran las tareas y la tecnología para tener un sistema más efectivo, las organizaciones se tornarían más complejas.

En contraste directo con las organizaciones simples que se acaban de describir, la organización industrial diversificada o el gobierno sirven como ejemplo de organizaciones que son complejas en los tres ejes. Grandes emporios industriales tales como la Standard Oil de New Jersey o la Du Pont se caracterizan por tener una enorme complejidad. Lo mismo hubiera sido cierto para las operaciones de gobiernos nacionales, estatales y algunos locales así como de diversas organizaciones como la iglesia Católica, el sistema educativo de la ciudad de Nueva York y la universidad de California.

Estos casos extremos sirven para recordar que las organizaciones pueden ser alta o reducidamente complejas en todas las facetas del concepto de complejidad. Otros ejemplos de sentido común sugieren que esa covarianza no es el patrón necesario. Una universidad, por ejemplo, tiene generalmente un bajo grado de diferenciación vertical y usualmente ninguna dispersión espacial pero sí un alto grado de diferenciación horizontal. La mayoría de las plantas de manufactura tendrían una mayor división del trabajo a lo largo del eje horizontal que las, estudiadas por Crozier aunque los niveles jerárquicos pueden ser los mismos. La línea ofensiva de un equipo de fútbol es altamente especializada pero tiene esencialmente solo dos rangos. Un batallón del ejército tiene una alta diferenciación vertical y muy poca diferenciación horizontal.

En el Capítulo 3 consideramos los factores asociados con diferentes características estructurales. Estos son el origen de las varias formas de complejidad que se han analizado. Si sabemos por qué las organizaciones son diferencialmente complejas debemos entonces estar en condiciones de especificar algunas de las consecuencias de esa complejidad.

Las Consecuencias De La Complejidad

El primer aspecto a considerar es el de la complejidad espacial, un tópico que se ha tenido muy poco en cuenta en las investigaciones. Anderson y Warkow (1961) consideraron el factor de la dispersión espacial al examinar el tamaño del componente administrativo en las organizaciones. Uno de sus principales hallazgos fue que el "tamaño relativo del componente administrativo aumenta a medida que crece el número de lugares en los cuales se realiza el trabajo" (pág. 27).

El estudio de Raphael (1967) sobre los sindicatos locales no corrobora el resultado anterior. En este caso, la dispersión espacial estuvo asociada con una disminución en el tamaño del componente administrativo. Raphael atribuye esta diferencia al hecho de que los sindicatos son asociaciones de voluntarios y a que los locales dispersos son semiautónomos con respecto al control centralizado y operan bajo su propio riesgo. Anota

también que los sindicatos locales disperso tienden a ser menos democráticos de los que operan centralizadamente y además tienen un aparato administrativo más grande. En un medio centralizado, de acuerdo con este análisis, hay una mayor posibilidad de que se desarrollen redes intensivas de comunicaciones aumentando, en consecuencia, la probabilidad de que haya procesos democráticos. Las diferencias en los mecanismos de control de una asociación de voluntarios llevan a una situación más oligárquica cuando se encuentra dispersa ya que se puede formar un grupito administrativo compuesto por líderes elegidos y miembros seleccionados que tienen a su cargo muchas de las funciones administrativas. Lo anterior disminuye el tamaño del componente administrativo en los sindicatos dispersos pero disminuye también las oportunidades de participación del personal raso.

Estos resultados reiteran el hecho de que las organizaciones de voluntarios son cualitativamente diferentes de las organizaciones de no voluntarios, en muchos atributos importantes. Las diferencias en los mecanismos administrativos y de control que encontró Raphael son apenas una parte de todo el "muñeco". Estas organizaciones requieren, obviamente, una forma diferente en la vinculación de los miembros y esfuerzos consistentes para mantener su respaldo (ver Etzioni 1961, 1975, para un análisis extenso sobre este punto). Estas diferencias hacen que generalizaciones comparando las organizaciones de voluntarios con las demás sean extremadamente peligrosas. Es bastante claro que no son contrarias en todas las características pero la estructura y los procedimientos en las organizaciones de voluntarios requieren un análisis cuidadoso para determinar en dónde coinciden los dos tipos de organizaciones y en dónde no.

En la investigación realizada por Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1969) se hace otro examen de la dispersión espacial. Lo mismo que en el caso del tamaño, tratan el número de sitios operativos como una variable del contexto y no como un elemento de la estructura de la organización, pero lo mismo que sucedió en el caso del tamaño, la dispersión espacial quizá puede ser tratada, más legítimamente, como una característica estructural. El medio investigativo, se recordará, es el English Midlands y las organizaciones no representan todo el espectro, concentrándose en ingeniería e industrias metalúrgicas. Sin embargo, las organizaciones variaron en dispersión siendo las de servicio las que tuvieron el mayor grado de dispersión.

Las relaciones con otras características estructurales indican, todavía más, las consecuencias de la complejidad, en general. La dispersión espacial estaba inversamente relacionada con las actividades estructurales. Las actividades son estructuradas cuando los papeles de trabajo están predefinidos; y en las organizaciones dispersas los trabajadores tienen más discrecionalidad en la realización de sus actividades diarias. Se encontró que la dispersión espacial estaba relacionada positivamente con la concentración de autoridad. Las decisiones organizacionales importantes estaban dispersas en múltiples lugares operativos. Siendo así que en estas situaciones el trabajo es especializado y hay una jerarquía más alta, los hallazgos de que en estos medios la autoridad está concentrada son consistentes con los iniciales. Se encontró también una relación positiva entre dispersión y el control en línea del finjo de trabajo indicando, como se mencionó anteriormente, que el trabajo que se está realizando está controlado por los trabajadores que están en contacto directo con el producto, los clientes o los compradores. Cuando se tiene un control en línea del flujo de trabajo se requieren políticas centralmente controladas para garantizar que los trabajadores se seleccionan por su habilidad para realizar el trabajo, sin mucha variación entre ellos. Sin embargo, en el caso de la dispersión espacial los trabajadores en "línea" no tienen procedimientos operativos específicos escritos y tienen un alto grado de control sobre lo que hacen, entonces las decisiones básicas con respecto a qué trabajo realizar y a quién emplear las retiene la organización. La dispersión viene entonces, acompañada de la retención de ciertos controles por parte de la organización central.

Una suposición subyacente en la discusión anterior es que la mayoría de las organizaciones son complejas en una de las diferentes configuraciones analizadas. Otra suposición, verificable por medio de muchas evidencias es que hay una gran tendencia, por parte de las organizaciones, a volverse más complejas en la medida en que sus propias actividades y el medio que las rodea también se tornan más complejos. Siendo así que las organizaciones crecen en tamaño y que el tamaño y la complejidad están relacionados, esta suposición está moderadamente bien respaldada. Las organizaciones que sobreviven se vuelven más complejas.

Un aumento en la complejidad crea mayores problemas de coordinación y control. Permítase ahora examinar estos problemas con más detalle.

Coordinación Y Control

Lawrence y Lorsch (1967) examinaron, en su bien conocido estudio Organización y Medio Ambiente, las fuentes y las consecuencias de la complejidad. Sus: enfoque a la complejidad lo hacen por medio del término diferenciación que para ellos significan la división de las organizaciones en partes para llevar a cabo sus actividades (diferenciación horizontal en nuestros términos) tales como ventas, producción o investigación. Lawrence y Lorsch agregan a este enfoque de diferenciación, bastante estándar, componentes que están implícitos en las discusiones de complejidad que se han hecho en este libro. Anotan que la diferenciación

estructural incluye diferencias en actitud y comportamiento por parte de los, miembros de los departamentos diferenciados, diferencias que incluyen orientaciones hacia las metas particulares del departamento, diferente énfasis en destrezas interpersonales, variadas perspectivas de tiempo y el tipo y extensión de la formalización de la estructura. Los departamentos varían, en consecuencia, no solo en las tareas específicas que realizan sino también en el comportamiento y la visión subyacentes de sus miembros.

Los datos para el análisis sobre diferenciación se obtuvieron en empresas de tres industrias en los Estados Unidos de América. El primer conjunto de industrias está conformado por empresas que producen y venden plásticos en forma de polvo, bloques y hojas.

Sus productos iban a clientes industriales de todos los tamaños, desde grandes empresas ensambladoras de automóviles, electrodomésticos, muebles, pinturas, textiles y papel hasta empresas más pequeñas que producen juguetes, contenedores e iteras para la casa. Las organizaciones estudiadas hacen énfasis en especialidades en plástico hechas para usos específicos y no productos estandarizados. Todas basan el desarrollo de sus productos sobre la ciencia de la química de los polímeros. La producción es continua con pocos trabajadores para manejar un equipo de procesamiento que es automática y semiautomático (pág. 24).

Estas organizaciones están en un mercado de altísima competencia. De acuerdo con los ejecutivos entrevistados, el principal aspecto competitivo es el desarrollo de productos y procesos nuevos y revisados. El ciclo de vida de cualquier producto es muy posiblemente, que ya que los competidores se embarcan todos en investigaciones intensivas que podrían volver obsoleto rápidamente un producto que venía siendo un éxito. Los ejecutivos anotaron que "el aspecto más azaroso del medio industrial gira alrededor del conocimiento científico relevante" (pág. 25). Estas organizaciones están en un medio ambiente cambiante y "turbulento", con insumos en la forma de conocimientos científicos y el consumo de los productos en la forma de satisfacción del cliente al comprar el producto altamente incierto. De otra parte, el mismo proceso de producción se caracteriza por su certidumbre. Una vez que se definen las especificaciones técnicas originales para un producto en particular, el proceso de producción puede iniciarse casi que automáticamente ya que la mezcla entre las variables de producción tales como presión, temperatura y composición química pueden medirse fácilmente y manejarse como parte del mismo proceso de producción.

Las seis organizaciones estudiadas pertenecientes a la industria del plástico tienen los cuatro departamentos funcionales básicos ventas, producción, investigación aplicada e investigación fundamental -que diferían en sus propias estructuras. Los departamentos de producción son los más formalizados y las unidades de investigación fundamental son las menos. El personal del departamento de ventas es el que se preocupa más por las relaciones interpersonales y los departamentos de producción los que menos, con las dos unidades de investigación en el medio de esos dos extremos. La dimensión de la perspectiva del tiempo tomada, muestra que los departamentos que están dentro de un patrón predecible desde la perspectiva más corta de tiempo hasta la más larga son: ventas, producción, investigación aplicada e investigación fundamental. Los miembros pertenecientes a los diferentes departamentos están también diferenciados en términos de metas personales, con el personal de ventas preocupado por los problemas del cliente y el mercado; el personal de producción por la reducción de costos y el aumento en eficiencia; y el personal de investigaciones tanto por los aspectos científicos como por tópicos más prácticos como el mejoramiento y modificación de los procesos. El personal científico no estaba tan preocupado por aspectos puramente científicos como habían anticipado los autores pero tienen, claramente, metas diferentes a las que tienen los miembros de otros departamentos.

Entonces, la diferenciación en estas organizaciones involucra mucho más que la simple diferenciación por tareas. Los miembros de los departamentos estaban diferenciados de acuerdo con comportamiento y actitudes importantes desde el punto de vista de la organización. Igualmente, o quizá más importante para el análisis general, es el hecho de que estas diferencias en tareas, comportamiento y actitudes estas directamente relacionadas con el medio ambiente en el cual deben trabajar los diferentes departamentos en el desarrollo de sus actividades a corto y a largo plazo. En consecuencia, un alto grado de diferenciación (complejidad) está relacionado con un medio ambiente altamente complejo y diferenciado (Burns y Stalker 1961). En este caso la complejidad se refiere a la situación competitiva en la cual se encontraban las organizaciones (este grado de competencia no está circunscrito a las organizaciones con ánimo de lucro) y al medio rápidamente cambiante y complicado tecnológicamente en el cual deben sobrevivir.

Lawrence y Lorsch estudiaron, para establecer contrastes con las empresas de plásticos, otras industrias; el principal factor para su selección fue la tasa de cambio ambiental. La segunda industria escogida fue la de los contenedores estandarizados. La tasa de aumento en las ventas estaba en esta industria alrededor del nivel de la tasa de crecimiento de la población y del crecimiento del producto bruto nacional de manera que las organizaciones estaban aproximadamente en equilibrio con el medio ambiente en los aspectos anotados. Pero, más importante para los propósitos de su estudio es el hecho de que durante las últimas dos décadas no se habían introducido nuevos productos importantes al mercado. Los principales factores de competencia eran "aspectos operacionales relacionados con el mantenimiento del servicio al cliente a través de un despacho rápido y de una calidad consistente del producto minimizando, al mismo tiempo, los costos de operación" (pág.

86). Al mismo tiempo que no se trataba de tareas fáciles o simples de realizar, eran estables y los problemas y prospectos para el futuro son mucho más ciertos que en el campo de los plásticos.

El tercer conjunto de organizaciones estudiado fue el de la industria de los alimentos empacados. Latas y organizaciones están localizadas, en términos de condiciones ambientales, entre las empresas de plásticos y las de contenedores. A pesar de que estaban embarcadas en grandes innovaciones, la tasa de lanzamiento de nuevos productos y el crecimiento de las ventas eran menores que en la industria de los plásticos pero mayores que en el campo de los contenedores.

Cuando se examinó la diferenciación dentro de las organizaciones en estas tres industrias, se encontró lo que se había predicho: las empresas de plásticos son las más diferenciadas, seguidas por las empresas de alimentos y luego por las de contenedores. A partir de esta evidencia y de la presentada anteriormente, 'el papel del medio ambiente en la definición de la silueta de una organización es obvio. La forma específica que adopta una organización depende de las condiciones ambientales que enfrenta. Adicionalmente a esto están, naturalmente, las consideraciones de tamaño, tradición dentro de una organización en particular o conjunto de organizaciones y la idiosincrasia de cada una de ellas. Estos últimos factores se "adicionan" después de las consideraciones del medio ambiente ya que este último impone los requerimientos básicos para conformar la organización; las otras consideraciones parecen estar limitadas a variaciones en el tema central suministrado por el medio ambiente.

Si se acepta como correcta (y aún si no lo es) esta interpretación sobre las fuentes de la complejidad queda aún por responder la gran pregunta: ¿Qué le hace la complejidad a una organización? Lawrence y Lorsch dan algunas ideas importantes sobre las consecuencias en su análisis posterior de las organizaciones pertenecientes a estas tres industrias. Basan su análisis en el concepto de integración, concepto que definen como "la calidad del estado de colaboración que existe entre departamentos que se necesitan para lograr unidad de esfuerzos por las demandas del medio ambiente" (pág. 47). Los autores están también interesados en la efectividad de las organizaciones y en este caso usan medidas bastante estándar y apropiadas del mercado y la economía. Las organizaciones son más efectivas cuando satisfacen las presiones ambientales y cuando permiten que sus miembros alcancen sus propios objetivos personales.

Los resultados del análisis de la integración y la efectividad son, en cierta forma, sorprendentes. En la industria de los plásticos las organizaciones más efectivas son las que tienen el mayor grado de diferenciación y son también las que enfrentan los problemas más serios de integración. Su efectividad, en condiciones de alta diferenciación, se explica por la solución exitosa de sus conflictos. No es la idea de la solución exitosa de conflictos lo que sorprende; es el hecho de que las organizaciones efectivas estén caracterizadas por un alto grado de conflictos que no son totalmente armoniosos a pesar de tener todo el personal trabajando como parte de un grupo feliz. Es claro, a partir de los datos analizados anteriormente, que la diferenciación en términos de actitudes y comportamiento departamental e individual conduciría inevitablemente al conflicto. Este conflicto contribuye, en estas organizaciones, a la efectividad.

Naturalmente que el conflicto por sí iría en detrimento de la organización si no se resolviera. Entonces otra contribución importante de esta investigación es su análisis sobre la solución de conflictos. Los autores no sugieren que exista la forma mejor para lograr esa solución sino que, por el contrario, presentan evidencias de que el proceso de solución de conflictos varía de acuerdo con la situación específica de conflicto que se tenga en una forma de organización en particular. En el caso de las empresas de plásticos, altamente diferenciadas, la integración se logra por departamentos o individuos que están en una posición, y tienen el conocimiento disponible, para trabajar con los departamentos que están involucrados en situaciones de conflicto. En este caso, la posición es relativamente baja en la jerarquía administrativa en vez de estar en la cúspide. Esta posición, más baja, se hace necesaria debido al conocimiento específico que se requiere para entenderse con los departamentos y los tópicos en cuestión. La organización altamente diferenciada y efectiva, debe, en consecuencia, anticipar los conflictos y establecer departamentos e individuos integrados (solución de conflictos) cuyo principal propósito es trabajar con los departamentos en (inherentes) conflicto. Otra consideración importante es que los departamentos y los individuos integradores están equidistantes entre los departamentos en conflicto en términos de tiempo, metas, relaciones interpersonales y orientación estructural. Esta posición intermedia conduce a una solución efectiva no por simple compromiso sino a través de confrontaciones directas entre las partes en conflicto. La solución de conflictos en este medio se vuelve, en consecuencia, un proceso por medio del cual las partes transan sus diferencias en el campo abierto con la asistencia de integradores que entienden las dos posiciones.

En las corporaciones de contenedores, con su poquísimos grado de diferenciación, también se presentan conflictos pero no en la medida en la cual aparecen en las empresas de plásticos, debido precisamente a la menor diferenciación. En la industria de los contenedores los conflictos se resuelven en la cúspide de la organización, debido a que quienes están en esa posición tienen mayor conocimiento, lo cual es posible por la presencia de un medio ambiente estable y la falta de diferenciación entre los segmentos de la organización. Cuando no hay diferenciación, los conocimientos no son tan especializados y un alto ejecutivo puede tener una

buena apreciación de lo que está sucediendo en las principales divisiones. Lawrence y Lorsch sugieren que en este caso, y en otros similares, la descentralización de la influencia hubiera sido dañina. Las empresas que procesan alimentos se encuentran, generalmente, en la mitad entre las de plásticos y las de contenedores debido a su diferenciación y a los problemas que enfrentan para la integración.

Una conclusión importante de este análisis es que la efectividad no se logra adoptando un modelo organizacional. A pesar de que nuestro interés no se centra aquí ni en la efectividad ni en los modelos organizacionales, la conclusión anterior es vitalmente importante para entender las organizaciones. En otras palabras, no existe la mejor manera para organizarse con el propósito de alcanzar los objetivos de las organizaciones, bien variados por cierto, dentro de un medio ambiente también variadísimo. Combinaciones determinadas de metas y actividades dentro de tipos específicos de medios demandan estructuras organizacionales también específicas si la efectividad es un criterio importante para la organización. En consecuencia, la estructura de la organización no es un fenómeno al azar sino que está basado en los factores sobre los cuales se ha hecho énfasis a lo largo de este análisis.

Esta conclusión se ve reforzada al analizar los hallazgos de Blau y Schoenherr (1971) que se basaron en investigaciones realizadas en agencias gubernamentales de finanzas y de empleados públicos. Encuentran también que una mayor complejidad crea problemas de comunicaciones y coordinación. El personal en la jerarquía administrativa en una organización altamente compleja invierte más tiempo en el manejo de esos problemas que en la supervisión directa. En las organizaciones complejas también existe presión para adicionar personal que maneje el crecimiento en las actividades de coordinación y control, aumentando así la proporción del personal que en relación con el total está dedicado a estas actividades.

Este hecho plantea una paradoja interesante en el análisis de las organizaciones. Mientras que las grandes organizaciones pueden hacer ahorros debido a las economías que genera un tamaño grande, la complejidad que está asociada con ese tamaño crea tremendas presiones para adicionar personal administrativo que controle, coordine y disminuya los conflictos. Las decisiones físicamente dispersas, agregan divisiones o niveles jerárquicos todo lo cual puede hacerse en pro de las economías. Pero las economías obtenidas pueden verse contrarrestadas por el peso adicional necesario para mantener la organización unida. En consecuencia, las organizaciones complejas son complejas por muchas razones y no simplemente por su estructura. Los procesos dentro de esas organizaciones también son complejos. Las técnicas que son efectivas y eficientes con una estructura simple pueden no serlo en un caso más complejo.

Algunos Determinantes Adicionales De La Complejidad

La complejidad está relacionada con otras características de las organizaciones. El análisis que hacen Hage y Aiken (1967b) de los programas de cambio en las dieciséis organizaciones de bienestar estudiadas por ellas, ilustra perfectamente bien este punto. Los programas de cambio en estas agencias suponen la adopción de nuevos servicios y técnicas implícitamente para mejorar la calidad de los servicios que se prestan. Que este sea en realidad el caso no está especificado pero se puede aceptar la hipótesis de que en un período de cambio acelerado en todo el sistema social y de rápidos desarrollos en la tecnología para hacer los tratamientos, el programa de cambio estaría, cuando menos, relacionado con los esfuerzos para mejorar los servicios.

Los resultados de este estudio sugieren que la complejidad está relacionada con la tasa del programa de cambio. A mayor sea el número de especialidades profesionales representadas en una agencia de servicio mayor la posibilidad de que el programa de cambio tenga éxito. Sin embargo, el efecto de esta forma de complejidad se minimiza cuando se examinan otras características organizacionales. La función (o tarea) de la organización, definida como la cantidad de tiempo que un cliente gasta con la agencia (a mayor sea el tiempo que el cliente gasta en la agencia será más completo el servicio) está altamente correlacionada con el número de especialidades profesionales. Cuando se controlan el tamaño y los auspicios organizacionales, desaparece la relación entre el número de especialistas y la tasa del programa de cambio. Lo anterior se explica por la secuencia en el desarrollo de estas características

La función, el tamaño y los auspicios afectan el número de especialidades que se encuentran en una organización y esto está, a su vez, relacionado con la tasa del programa de cambio. Siendo así que la función es el más poderoso de los predictores se confirma, una vez más, la línea de razonamiento presentada previamente. Lo que haga una organización afecta necesariamente su estructura en términos de tamaño y especialización profesional.

La evidencia que presenta el mismo estudio, con respecto a la diferenciación vertical, sugiere que cuando la autoridad se concentra en la cúspide de la organización disminuye la tasa del programa de cambio. Aunque Hage y Aiken no tienen información directa sobre el número de niveles jerárquicos, la implicación de sus datos es que un bajo número de niveles está asociado de manera negativa con esta forma de cambio. En este caso, los miembros de la organización a niveles más bajos los profesionales no participan en los procesos decisivos y, por consiguiente, están sub utilizados. Otro hallazgo del mismo estudio tiene que ver directamente con lo

siguiente: la tasa de participación en los procesos decisorios está relacionada fuerte y positivamente con altas tasas en el programa de cambio. La utilización efectiva del personal profesional supone que se le permita participar en los procesos decisorios por medio de algún poder en la jerarquía. Si no tienen poder se minimiza su contribución. Estos resultados y las interpretaciones que se pueden derivar de allí son consistentes con la literatura general que trata sobre el lema de los profesionales en las organizaciones.

La diferenciación vertical y la horizontal están relacionadas con altas tasas en el programa de cambio. Este resultado sugiere que cuando están presentes estas dos formas de diferenciación habrá un gran flujo de información en el sistema de información que contendrá ideas y propuestas en conflicto. Las organizaciones que son complejas, en esta forma, enfrentan el problema de integrar las distintas ideas y ocupaciones que se derivan de los diferentes miembros de la organización. Estudios posteriores confirman que este conflicto está presente y que la organización debe manejarlo. El método apropiado para manejar este conflicto no es la represión; hemos visto que la represión constituiría exactamente lo opuesto a una utilización efectiva de un personal altamente calificado. Veremos, más tarde, que estos conflictos son ventajosos para la organización.

Aiken y Hage (1968) continuaron, tres años más tarde, su investigación con estas dieciséis agencias, partiendo de algunos de los resultados de la investigación anterior. La variable dependiente en el estudio más reciente fue la interdependencia organizacional, expresada por el número de programas conjuntos realizados por las agencias. Los hallazgos de este análisis no tienen por qué sorprender a la luz de resultados y análisis anteriores. "Las organizaciones que tienen muchos programas conjuntos son más complejas o, en otras palabras, están más profesionalizadas y tienen una estructura ocupacional más diversa" (pág. 920). La interpretación que se da a estos resultados es que la decisión de participar en programas conjuntos lleva a la contratación de nuevas especialidades para la organización debido a que estos programas son, muy posiblemente, super especializados y el actual personal de la agencia no tendría las habilidades necesarias como para poder participar adecuadamente en ellos.

Estos resultados tienen implicaciones interesantes para las organizaciones y para la sociedad de la cual ellas son parte. Aiken y Hage afirman:

Nuestras suposiciones ayudan a explicar el aumento en la frecuencia de las interdependencias organizacionales, especialmente las que involucran programas conjuntos. A medida que el nivel educativo aumenta sigue de allí la división del trabajo (estimulada por la investigación y la tecnología) y la organización se vuelve más compleja y, en esa medida, se torna más innovativa. La búsqueda de los recursos necesarios para respaldar esas innovaciones requiere relaciones interdependientes con otras organizaciones. En primer lugar, estas interdependencias pueden establecerse con diferentes objetivos y en áreas que sean más tangenciales para la organización. Sin embargo, puede ser que con el paso del tiempo se multiplique la cooperación entre organizaciones, involucrando interdependencias en áreas más críticas y también organizaciones con objetivos más afines. La escasez de recursos obliga a las organizaciones a participar en actividades cooperativas con otras organizaciones creándose así una mayor integración de las organizaciones dentro de una estructura común. La consecuencia, a largo plazo, de este proceso probablemente reforzará de manera gradual la coordinación en las comunidades (págs. 928-29).

Si en las organizaciones se tiene la tendencia a aumentar la complejidad debido a presiones internas y externas, la implicación de estos hallazgos es que continuarán desarrollándose programas conjuntos y otras relaciones interorganizacionales, posiblemente a una tasa creciente. Esto conduciría, en el largo plazo, a una sociedad en la cual el enjambre de interrelaciones entre las organizaciones se volvería extremadamente complicado y toda la sociedad más "densa" organizacionalmente. Lo anterior implica, a su vez, una condición en la cual los individuos y la sociedad como un todo dependan de un menor número de organizaciones pero que son más complejas. La naturaleza de estas organizaciones y su orientación hacia el bien de unos pocos o de muchos, le crea a la sociedad el dilema de la fuente de control de las organizaciones. Si esta tendencia se logra, las decisiones con respecto al futuro de las organizaciones se vuelven decisiones acerca de la sociedad.

Las implicaciones de estos hallazgos, a corto plazo, parecerían indicar que a más compleja sea una organización se volverá más compleja en el futuro, ya que el desarrollo de nuevos programas y de relaciones interorganizacionales producen complejidad adicional. El enfoque de Aiken-Hage para la complejidad se ha centrado alrededor de la utilización de profesionales para lograr, y avanzar, las tareas de las organizaciones estudiadas. Debido a que no todos los miembros de la organización son profesionales y a que la diferenciación horizontal incluye más variables además de esta, nuestra atención se centrará ahora sobre modos alternativos de diferenciación y en sus relaciones con otras variables.

El trabajo de Hage y Aiken en relación con programas de cambio implicó que la forma en la cual las organizaciones cambian está asociada con sus características organizacionales. Esta implicación está respaldada por una investigación posterior realizada por Baldrige y Burnham (1975). Esta investigación compara los efectos de características estructurales (tales como tamaño y complejidad) conjuntamente con condiciones del medio ambiente (cambiante o heterogéneo), con características de los individuos (edad, actitudes y educación) en términos de su impacto sobre la innovación organizacional. Encontraron que las características de la organización estaban más estrechamente relacionadas con la innovación. Lo anterior no niega el papel de los individuos pero sugiere que factores tales como la complejidad son cruciales para entender cómo y por qué se presentan procesos como el de la innovación.

Resumen Y Conclusiones

En este capítulo es prescrita una variable crucial en el análisis de las organizaciones. La presentación está fundamentada en investigaciones realizadas en una gran variedad de medios organizacionales. El énfasis se hace en investigación comparativa y no en estudio de casos, con la creencia de que mientras que el estudio de casos puede generar hipótesis interesantes solo pueden sacarse conclusiones firmes después de una verificación más amplia de las hipótesis resultantes. A pesar, o independientemente, de la solidez de las investigaciones mencionadas todavía prematuro aceptar los resultados sin reservas. Se necesita más investigación en un rango más amplio de medios, incluyendo las organizaciones de voluntarios, antes de poder llegar a conclusiones definitivas. Debe determinarse la disparidad entre las especificaciones formales de las relaciones y la forma en la cual se presentan en realidad. A pesar de estas reservas y problemas, este capítulo mostró varios puntos importantes acerca de la complejidad y, más interesante aún, acerca de las organizaciones.

La complejidad adopta varias formas: diferenciación horizontal por medio de una intensa división del trabajo o por medio del desempeño de tareas por parte de especialistas; diferenciación vertical; y dispersión espacial. Se hizo énfasis en el hecho de que las organizaciones pueden variar internamente en el grado en el cual esté presente la complejidad en estos varios ejes. Las organizaciones que tienen una enorme subdivisión del trabajo tienden, en términos de estructura, a tener menos diferenciación vertical. Aquellas con diferenciación horizontal por la presencia de especialistas generalmente tienen jerarquías bastante altas. Estas diferencias son atribuibles, en gran medida, a la naturaleza de la tecnología que esté empleando la organización.

Independientemente de la forma, unos grados de complejidad altos generan en la organización problemas de coordinación, control y comunicaciones. La investigación de Lawrence y Lorsch indica que estos problemas son fuente de conflictos para la organización pero que esos conflictos están relacionados positivamente con la efectividad si se resuelven de manera apropiada. En consecuencia, la complejidad está también relacionada indirectamente con la efectividad. Naturalmente que esta conclusión solamente es válida cuando la tecnología y el medio ambiente requieren complejidad. En aquellos casos en los cuales se requiere menos diferenciación interna, unos niveles altos de complejidad no contribuirían a la efectividad de la organización.

La evidencia presentada fortalece el tema de todo el análisis. Factores ambientales y tecnológicos conjuntamente con la consideración de la naturaleza del personal, tradiciones, procesos decisivos y otras condiciones internas, determinan la forma de una organización en cualquier punto específico sobre la escala de tiempo. La forma de la organización cambiará a medida que cambien estos factores y lo mismo sucederá con sus resultados en términos de innovaciones o interacciones con otras organizaciones.

FORMALIZACIÓN

Ya hemos hecho alusión varias veces a la formalización. En este capítulo definiremos explícitamente la naturaleza exacta de este importante aspecto de la estructura organizacional y se sacarán a la luz los antecedentes y las consecuencias de la formalización. Se analizarán, además, las reacciones de los individuos al grado de formalización. La formalización es, por varios aspectos, la variable estructural clave para el individuo debido a que el comportamiento de una persona se ve afectado vitalmente por el grado de formalización. La discrecionalidad individual está inversamente relacionada con el volumen del comportamiento pre programado por la organización.

Debe decirse, antes de examinar la naturaleza de la formalización, que nos trata de un concepto neutral. El grado en el cual una organización está formalizada es, indudablemente, un indicio de las perspectivas de quienes toman decisiones con respecto a los miembros de la organización. Si se piensa que los miembros son capaces de ejercer excelente juicio y autocontrol entonces la formalización será baja; por el otro lado, si se consideran incapaces de tomar sus propias decisiones y requieren un gran número de reglas para guiar su comportamiento, entonces la formalización será alta. La formalización supone control sobre el individuo (Clegg y Dunkerley 1980) y tiene, en consecuencia, un significado ético y político además de ser un componente estructural.

La aparición del individuo en escena no implica un cambio en el nivel organizacional de análisis. La formalización tiene consecuencias importantes para la organización y sus subunidades en términos de procesos tales como las comunicaciones y la innovación.

Parte de la esencia de la formalización se presentó ya al tratar el modelo Weberiano de la burocracia. Las reglas y los procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrenta la organización son parte de lo que se conoce como formalización. La extensión de las reglas y los procedimientos varía. El simple aspecto relacionado con la hora en la cual una persona llega a trabajar puede diferir ampliamente entre, y dentro de, las organizaciones en relación con el grado en el cual éste acto esté especificado formalmente. En el extremo alto del continuum de la formalización están las organizaciones que especifican que las personas deben estar en su escritorio o lugar de trabajo a las 8 de la mañana o de lo contrario se les "deducirá" media hora de salario. Cerca del otro extremo no se tienen reglas acerca de la hora en la cual se debe estar en la oficina o en el lugar del trabajo y solo interesa que el trabajo se realice. Este extremo está tipificado en muchas instituciones académicas. Pueden tenerse, perfectamente bien, normas operativas informales en este aspecto que sean muy rígidas. Así por ejemplo, yo trabajé en alguna oportunidad en una situación en la cual, durante un período de tiempo, la expectativa informal era que el sábado en la mañana se estuviera en la oficina aunque ello solo pareciera ser un toque de apariencia. Sin embargo, se ignorarán por el momento los aspectos informales de las reglas, los procedimientos y similares. La variación en la extensión de esas reglas no es consecuencia de la profesionalización de la fuerza de trabajo como podría suponerse. Muchas oficinas de abogados requieren, por ejemplo, que sus miembros, al salir de la oficina, dejen dicho con sus secretarías exactamente para dónde van y por cuánto tiempo.

Máxima Formalización.

En consecuencia, las reglas pueden variar desde supremamente inflexibles hasta extremadamente laxas. Estas variaciones existen en todo el rango de comportamientos cubiertos por las reglas organizacionales. Se encuentran las mismas variaciones en relación con los procedimientos. Un ejemplo simple de procedimientos altamente formalizados es la línea de ensamble en donde una pieza de material pasa siempre en la misma dirección, realizándose sobre ella el mismo trabajo, o en un ambiente de oficina en el cual las cartas solicitando un cierto tipo de información se procesan siempre de la misma manera, remitiendo al solicitante el mismo tipo de información. Los ejemplos extremos en relación con lo dicho son, naturalmente, las respuestas preparadas en computadora a solicitudes sobre aspectos tales como sub o sobre pagos en las cuentas de las tarjetas de crédito. Este es un ejemplo de un procedimiento altamente formalizado en el cual la organización ha podido pre programar su respuesta a una amplia gama de contingencias. Buena parte de la frustración que siente la gente cuando recibe un tabulado de computadora y no una carta personal se debe a la sensación de que su solicitud tuvo el mismo tratamiento que la de cualquier otra persona que no son casos usuales y que, por consiguiente, pueden ser tratados en una forma altamente formalizada. La verdadera frustración se presenta, naturalmente, cuando en realidad se trata de un caso poco usual y los procedimientos de la computadora son inapropiados para responder la solicitud. Independientemente de la exasperación personal que esto pueda generar, queda el hecho de que una proporción grande de las comunicaciones que llegan a una organización pueden manejarse por medio de esos procedimientos formalizados.

Mínima Formalización.

En el otro extremo del continuum formalización de los procedimientos estarían los casos que son únicos y para los cuales no existen procedimientos. En estos casos los miembros de la organización deben utilizar su propia discrecionalidad al decidir qué hacer. En el extremo estarían los casos que Perrow (1967) afirma que para encontrarles solución se requiere intuición y aún, quizá, inspiración -se trata de situaciones únicas que no tienen respuesta. En términos de nuestro interés por las estructuras organizacionales, el hecho de ser únicas debe ser parte regular ser únicas debe ser parte regular de las actividades de la organización (o de las subunidades). Es decir, que una situación única se vuelve rutinaria si se repite mucho con el tiempo y entonces se pueden desarrollar procedimientos formalizados para manejar esa situación que una vez fue única. De acuerdo con lo dicho, las organizaciones no formalizadas son aquellas que enfrentan constantemente situaciones nuevas para las cuales no existen precedentes tales como, por ejemplo, organizaciones embarcadas en investigaciones en áreas frontera de las ciencias y en las cuales los resultados que puedan obtenerse son desconocidos. Estarían en una situación similar las organizaciones que manejan problemas humanos tales como las clínicas de salud mental.

Debe anotarse, en este momento que, generalmente, no tiene importancia que los procedimientos y las reglas se formalicen por escrito. Las normas y los estándares no escritos pueden ser, frecuentemente, tan exigentes como los escritos. Sin embargo, buena parte de la investigación utiliza el sistema escrito como la base para su evaluación y análisis.

Hage (1965) hace ver esencialmente el mismo punto cuando afirma:

Las organizaciones aprenden de las experiencias pasadas y emplean reglas como un depósito de esa experiencia. Algunas organizaciones codifican cuidadosamente cada oficio, con descripciones de los detalles específicos y garantizan entonces conformidad con la prescripción del trabajo. Otras organizaciones tienen oficios definidos de manera muy general y no controlan cuidadosamente el comportamiento en el trabajo. La formalización o la estandarización, se mide por la proporción de oficios codificados y el rango de variación que se tolera dentro de las reglas que definen los oficios. A mayor sea la proporción será más formalizada (pág. 295)

Hage y Aiken (1967x) llegan esencialmente la misma definición de formalización en su última investigación:

La formalización representa el uso de reglas en una organización. La codificación de oficios es una medida de cuántas reglas definen qué deben hacer quienes ocupan las posiciones mientras que el cumplimiento de la regla es una medida del empleo 'de la misma. En otras palabras, la variable codificación del oficio representa el grado con el cual se especifican las descripciones de los oficios, y la variable regla de observación se refiere al grado con el cual quienes ocupan un oficio son supervisados de acuerdo con los estándares establecidos por la codificación de oficios. La codificación de oficios representa el grado de la estandarización en el trabajo mientras que la regla de observación es una medida de la latitud del comportamiento que se tolera a partir de los estándares (pág. 79).

Estas variables se operacionalizan solicitando a los miembros de las organizaciones responder una serie de preguntas que se relacionan directamente con estos aspectos. La medida de su percepción sobre su propia organización se utiliza para determinar la extensión en la cual están formalizadas las organizaciones.

Se encuentra una definición similar en el trabajo de Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968). Definen formalización como "la medida en la cual están escritas reglas, procedimientos, instrucciones y comunicaciones" (pág. 75). Incluyen también "estandarización" ("la medida en la cual hay reglas o definiciones que pretenden cubrir todas las circunstancias y que se emplean de manera invariable") como una de sus dimensiones básicas de la estructura organizacional (pág. 74). Estas variables se operacionalizan utilizando documentos y registros oficiales de la organización para determinar aspectos tales como el número de procedimientos de diferente clase y la proporción de empleados que tienen manuales en los cuales se describen sus tareas. Un análisis de los datos tomados de las empresas británicas estudiadas revelan que estandarización y formalización se combinan con especialización cuando las escalas de los componentes son el factor analizado. Los autores llaman esto la "estructuración de actividades" (pág. 84). Anotan que esto saca a la luz, y lo coloca en primera fila, el tema de la especificidad del papel que se juega como una consideración organizacional importante. El comportamiento del papel de quienes ocupan las posiciones está altamente

especificado en situaciones formalizadas, estandarizadas y especializadas dejándoles pocas opciones en las cuales decidir la forma de realizar su trabajo.

Las semejanzas entre estas definiciones destacan el consenso general acerca del significado de la formalización. Aún en aquellos casos en los cuales en la investigación se utilicen diferentes medidas para esta variable se emplea el mismo significado, un hecho bastante extraño en el análisis organizacional. Las diferencias metodológicas merecen algún comentario en este momento. La formalización se ha enfocado desde dos perspectivas básicas. La utilización de la percepción de los miembros, como está ejemplificada en el trabajo de Hage y Aiken, se fundamenta en la calificación promedio, o media, de las respuestas dadas a una pregunta, o a conjunto de preguntas, para determinar el grado de formalización de toda la organización (o subunidad). El enfoque alternativo, utilizado por Pugh, Hickson, Hinings y Turner, consiste en la utilización de los registros oficiales y de la información obtenida de informantes claves acerca de la organización. Con este último enfoque se logra hacer una clasificación de la formalización de la organización. Desafortunadamente, a pesar de conceptualizaciones tan similares, estos métodos conducen, aparentemente, a resultados algo diferentes (Pennings 1973).

Hay muchas razones posibles para la presencia de estas diferencias. En el enfoque de percepción puede que los miembros de las organizaciones no estén dando su percepción real, posiblemente debido a algún temor a represalias por parte de la organización aún a pesar de que los investigadores garanticen el anonimato de quien responde. Pero aunque esto indudablemente ocurre en algunos casos, no parece constituir un factor de importancia; otra investigación demuestra, utilizando el mismo enfoque, que las clasificaciones de las escalas de percepción son bastante válidas cuando se utilizan otros indicadores para validarlas (Hall 1963). Dewar, Whetten y Boje (1980) encontraron en un reanálisis de los datos de Hage-Aiken conjuntamente, con algunos datos nuevos, grados bastante bajos de validez convergente y discriminación. Atribuyen esto al hecho de que las escalas de formalización de Hage y Aiken debilitan algunos aspectos de la formalización pero no puede considerarse que midan el grado total de formalización.

El uso de las medidas de percepción tiene la ventaja de reconocer la existencia de procedimientos informales. Estos procedimientos se han encontrado desde hace ya mucho tiempo en las investigaciones organizacionales. Estas desviaciones a partir de las descripciones y las prescripciones oficiales no pueden detectarse con el solo uso de los registros oficiales (Argyris 1972).

Las calificaciones en las escalas de percepción pueden representar una fotografía precisa del grado de formalización de una organización o de otras características estructurales. Esto implicaría que los registros y las afirmaciones oficiales no tienen uso lo cual no es cierto. El sistema oficial establece los parámetros para cualquier desviación que ocurra. Un girado prescrito de formalización es el punto a partir del cual comienza el comportamiento real. Como regla general, las organizaciones que son más formalizadas en el papel son más formalizadas en la práctica. Al clasificar un conjunto de organizaciones con respecto a su grado de formalización se pueden utilizar los dos métodos aún a pesar de que las calificaciones exactas para cada organización no sean las mismas. El método ideal sería, naturalmente, medir tasas de comportamiento para determinar cualquier aspecto de la vida organizacional; pero los costos en los cuales se incurriría serían tan enormes que solo sería posible lograr algo más que un caso de estudio. 1711 unidades de medida más económicas descritas se utilizan con el fin de obtener datos que, aunque un poco menos precisos, permiten hacer comparaciones entre organizaciones.

Otro punto interesante aquí es que las desviaciones a partir de los patrones prescritos oficialmente no son, sin duda alguna, al azar. Es decir que, en algunas organizaciones, la desviación será más pronunciada y dispersa que en otras. Aunque los factores asociados con estos patrones de variación en la desviación en las organizaciones están por determinarse, la crucialidad de las normas y la fuerza con la cual se respaldan sí parece decisiva. La medida en la cual los miembros crean en las normas sería también importante. Las políticas son puestas en marcha por los individuos. Al mismo tiempo, la definición de procedimientos y políticas por parte de una organización establece, esencialmente, el curso de sus actividades futuras. La organización y sus miembros se desempeñan de acuerdo con las políticas establecidas.

LA FORMALIZACION Y OTRAS PROPIEDADES ORGANIZACIONALES

Centralización del poder

El poder es un componente importante en cualquier sistema social. La distribución del poder, como lo veremos detalladamente en el capítulo siguiente tiene consecuencias importantísimas para el desempeño de una organización Hage y Aiken (1967a) encontraron, en su estudio sobre las agencias de bienestar social, que la formalización estaba muy débilmente asociada con un sistema decisorio centralizado. Aquellas organizaciones en las cuales las decisiones son tomadas por muy pocas personas en la cúspide, descansan sobre reglas y

supervisión estrecha como medios para garantizar un desempeño consistente de los trabajadores. Estas organizaciones se caracterizaron también por un equipo de gente menos profesionalizada. Entonces, la presencia de servidores bien entrenados está relacionada con una necesidad menor por reglas y políticas extensas:

Esta interpretación está respaldada por el análisis que hizo Blau (1970) de las agencias públicas de personal. Blau encontró, en organizaciones con procedimientos de personal altamente formalizados y un estricto acatamiento a estos procedimientos, una descentralización de autoridad. A primera vista lo dicho aparece contradictorio ya que la evidencia parece demostrar que formalización y descentralización están relacionadas. Un examen más detallado revela una, enorme compatibilidad con los hallazgos de Hage y Aiken. En este caso, la adhesión a procedimientos de personal basados en los méritos garantiza la presencia de personas altamente calificadas a nivel local (descentralizado). A estas personas se les asigna más poder que a aquellas que tienen menores calificaciones. La formalización en un área de las operaciones está asociada con flexibilidad en otra. Blau afirma a este respecto:

La rigidez en algunos aspectos puede inducir flexibilidad en otros. No todos los aspectos de la burocratización son concomitantes. La elaboración burocrática de los procedimientos formalizados de personal y una rígida conformidad con esos estándares no se presentan necesariamente juntas y ningún aspecto de la burocratización de los procedimientos da origen a una estructura de autoridad más rígida, al menos en las agencias de seguros de empleo. Indudablemente que una estricta conformidad con estándares del servicio civil y la elaboración de estos estándares formalizados tienen el efecto opuesto a facilitar la descentralización que permite mayor flexibilidad (pág. 160).

Este conjunto bastante simple de hallazgos refuerza un concepto expresado anteriormente las organizaciones complejas son complejas. La formalización en una área genera presiones para tratar de disminuirla en otras. En consecuencia, las organizaciones están constantemente en conflicto no solamente entre los individuos o subunidades sino también entre, y dentro de, los procesos y las estructuras que las conforman. La formalización no es solamente un aspecto de ajuste interno. Meyer y Brown (1977) encontraron, al estudiar las influencias del medio ambiente sobre las organizaciones, que aumentos en la formalización, que condujeron a multiplicar las jerarquías, se basaron en cambios ambientales.

Es importante anotar que la investigación de Hage y Aiken y la de Blau tienen que ver con fuerzas de trabajo relativamente profesionalizadas. Una de las marcas de buena calidad de la profesionalización es la capacidad y la disposición para tomar decisiones basándose para ello en un entrenamiento y experiencia profesional. No debe sorprender que en estas condiciones se encuentren niveles más bajos de formalización. Cuando la fuerza de trabajo que se esté considerando no tiene, o se supone que no tiene, esa capacidad para tomar decisiones deben reexaminarse las implicaciones de los hallazgos de Blau. En ese caso, los procedimientos formalizados de personal probablemente hubieran estado asociados con un sistema decisorio más centralizado, con un nivel de formalización posiblemente más consistente en todas las facetas de la operación. Debe anotarse que en los dos casos la organización mantiene el control sobre el individuo. Al seleccionar individuos altamente calificados o indoctrinados se garantiza así mismo que actuarán de acuerdo con las demandas organizacionales (Blau y Schoenherr 1971, págs. 347-367).

El programa de cambio

Investigaciones más extensas llevadas a cabo por Hage y Aiken (19676) sobre la tasa del programa de cambio en las agencias revelan que la formalización está también relacionada con el número de nuevos programas iniciados en las organizaciones. En este caso, la formalización está negativamente asociada con la adopción de nuevos programas. La reducción de la iniciativa individual en un medio más formalizado se sugiere como la razón principal para esta relación. Es muy posible que en organizaciones que establecen rutinas muy específicas para los miembros se tenga poco tiempo, o gratificaciones como para involucrarse en nuevas ideas y nuevos programas.

Aiken y Hage (1968) encontraron, en su análisis sobre la interdependencia organizacional, que la formalización no era muy importante para explicar el número de programas conjuntos en los cuales estaban embarcadas las agencias bajo investigación. Aparentemente, factores diferentes a la formalización se tornan importantes para este tipo de vinculación. Lo dicho parece ser inconsciente con la idea expresada anteriormente de que la formalización tendería a impedir la invalidez que parecen requerir los programas conjuntos. Aiken y Hage sugieren que la ejecución de programas conjuntos ha aumentado repentinamente de manera que los procedimientos organizacionales pudieran estar en un proceso de adaptación. También creen que la diversidad

de ocupaciones (complejidad) es, por mucho, la influencia dominante aquí supeditando, en realidad, otras consideraciones.

Tecnología

Hage y Aiken miraron después, en la continuación de su investigación en esas dieciséis agencias, las relaciones entre tecnología y facetas de la estructura organizacional. Siguen las sugerencias de Perrow (1967) y de Litwak (1961) y dividen las organizaciones en dos categorías, "rutinarias" y no rutinarias", sobre la base de calificaciones derivadas de las respuestas dadas por los miembros a una serie de preguntas. Aún a pesar de que todas son agencias sociales hay una marcada diferencia en el grado de rutinización.

La menor rutinización se encuentra en una agencia de familia en la cual los trabajadores utilizan una entrevista estándar que toma menos de quince minutos. El propósito de la entrevista es evaluar la elegibilidad de tus clientes para ayuda médica federal, estatal o municipal. Un entrevistado dijo: "... algo de rutina a pesar de que cada paciente es tratado individualmente la clase de cosas que usted' hace con ellos es la misma...". La organización, en el otro extremo, es una agencia de familia de una elite de siquiátras en la cual cada miembro es un terapeuta experimentado y se le permite trabajar sin ninguna supervisión. (Hago y Aiken 1969 pág. 369).

La relación entre rutinización y formalización se encuentra en la dirección esperada. "Es más posible que las organizaciones con trabajo rutinario tengan una mayor formalización en los papeles organizacionales" (Hage y Aiken 1969, pág 37). Siendo así que estas organizaciones tienden a estar en el extremo no rutinario de un continuum total de rutinización, los hallazgos son aún más sorprendentes: de haber tenido organizaciones más hacia el extremo rutinario del continuum, las diferencias observadas probablemente hubieran sido mayores. Naturalmente que estos resultados refuerzan el argumento general que se ha venido expresando a lo largo de este libro.

La investigación de Hage y Aiken, una de las investigaciones en marcha más sólidas y sistemáticas disponibles en la literatura, está basada sobre datos de un número limitado de organizaciones con características relativamente similares. Las limitaciones inherentes al uso de esta clase de datos son difíciles de evitar, dadas las dificultades intrínsecas en las investigaciones sobre a las organizaciones. Pero a pesar de estas limitaciones, sus hallazgos son, por lo general, consistentes con los de la investigación del grupo de Pugh que se realizó independientemente y con unidades de medida bastante diferentes.

Se recordara que la investigación de Pugh se llevó a cabo en una muestra de organizaciones inglesas de trabajo. El interés de estos investigadores se centró en la obtención de indicadores "duros" sobre aspectos de las organizaciones y de los contextos en los cuales ellas operan. Su principal indicador de la tecnología es la integración del flujo de trabajo.

Entre las organizaciones con calificaciones altas, con tecnologías muy integradas; automatizadas y bastante rígidas tenemos una fábrica de automóviles, un productor de alimentos y un departamento de vestidos de baño. Entre aquellas con baja calificación, con tecnologías diversas, no automatizadas y flexibles teníamos almacenes al detalle, un departamento educativo y una empresa constructora de edificios (Pugh, Hickson, Hinnings y Turner 1969, pág. 103).

Al mismo tiempo que estas organizaciones presentan una mayor diversidad que las analizadas en el estudio de Aiken y Hage, están concentradas hacia el extremo de rutinización del continuum rutinización - no rutinización. La tecnología surge, como se hubiera esperado por los análisis previos, como un predictor importante del grado en el cual están estructuradas las actividades de estas organizaciones. No está tan estrechamente asociada con la estructuración como el factor tamaño pero, como se hizo ver en el Capítulo 3, el tamaño se malinterpreta como predictor en estas circunstancias.

Hickson, Pugh y Pheysey (1969) subdividen el concepto de tecnología, en un examen posterior de los mismos datos, en tres componentes. "Tecnología de operaciones", las técnicas utilizadas en las actividades del flujo de trabajo y que van desde equipo automatizado hasta bolígrafos y lápices, incluye la idea del grado de automatización del equipo, la rigidez de la secuencia de las operaciones y la especificidad de la evaluación de las operaciones. El segundo componente, "tecnología de materiales", se refiere a los materiales procesados en el flujo de trabajo. Perrow puntualiza la importancia de la uniformidad y la estabilidad percibida en los materiales y Rushing (1968) muestra que la "dureza" de los materiales constituye una diferencia importante en la división del trabajo en las organizaciones. El tercer componente, "tecnología de conocimientos", se refiere a las

características del conocimiento empleado en el flujo de trabajo. El enfoque de Perrow se utiliza nuevamente teniendo como indicadores principales el número de casos de excepción y el grado de análisis lógico utilizado en la solución de problemas.

Esto aparece como un conjunto útil de distintivos para el concepto de tecnología. Desafortunadamente, los investigadores británicos solo tienen datos sobre la fase de la tecnología relacionada con las operaciones. Sin embargo, sus hallazgos e interpretaciones constituyen aporte vital para entender que conduce a características estructurales importantes de las organizaciones. La conclusión principal a que se llega, a partir de este análisis, es que la tecnología no es una "causa" determinante de la estructura. Al utilizar solamente el componente tecnología-operaciones, los resultados confirman el hecho de que el tamaño predomina como predictor de la estructura. Hikson, Pugh y Pheysey concluyen que:

variables de la tecnología de las operaciones solo estarán relacionadas con aquellas variables estructurales que están centradas alrededor del flujo de trabajo. A más pequeña sea la organización serán más extensos los efectos estructurales de la tecnología; entre más grande sea la organización estos efectos estarán confinados a variables particulares y el mayor impacto total lo producirán el tamaño, la dependencia y otros factores similares. En las organizaciones pequeñas todo el mundo está muy cerca al "piso de la planta" y las respuestas estructurales a los problemas de tamaño (por ejemplo) no han comenzado a aflorar. En las grandes organizaciones, los gerentes y los administradores están aislados de la tecnología por los departamentos de especialistas, los procedimientos estándar y el papeleo formalizado que es una de las consecuencias del tamaño (pág. 395).

Dados todos los argumentos que han precedido a estos resultados, estas conclusiones deben parecer extremadamente razonables. A pesar de que el papel de la tecnología se descuenta, teniendo en cuenta las evidencias que se tienen a la mano, sí parece lógico que las fases de materiales y conocimientos del concepto tecnológico deberían aparecer en juego entre las unidades organizacionales "aisladas" de la tecnología de las operaciones.

Otro estudio que analizó los vínculos tecnología-formalización encontró, una marcada evidencia en favor de la conclusión de que a alta rutinización corresponde alta formalización. Dornbusch y Scott (1975) estudiaron una línea de ensamble de productos electrónicos, un grupo de investigadores en física, una facultad universitaria, un hospital universitario importante, un equipo de fútbol, colegios, un periódico de estudiantes y una arquidiócesis de la Religión Católica. Sus evidencias, a partir de este conjunto de organizaciones tan diversas; es consistente con el argumento tecnológico que hemos venido presentando.

A pesar de que el peso de la evidencia hace pensar que las relaciones entre tecnología y formalización son algo ya establecido, debe anotarse que Glisson (1978) reserva el ordenamiento causal. Glisson encuentra que las especificaciones de procedimientos (formalización) determinan el grado de rutinización en la prestación del servicio. Este hallazgo refuerza la interpretación presentada en el Capítulo 3 en el cual las interacciones entre tamaño, tecnología, medio ambiente y selección se vieron como esenciales para la estructura de la organización. En el caso del estudio de Glisson, una decisión tomada con respecto a cómo estructurar la organización llevó a la utilización de nueva tecnología para la prestación de un nuevo servicio específico. Aunque no se puede negar la alta correlación entre rutinización y formalización se revierte, en este caso, el por qué de la correlación.

Tradición

Debe agregarse, a las consideraciones anteriores, un componente más. Las organizaciones surgen en diferentes eras históricas (Meyer y Brow 1977), enfrentan variadas contingencias y experimentan diferentes tradiciones. Estas diferencias influyen, a su vez, la forma en la cual factores tales como tamaño y tecnología afectan el grado de formalización y otras características similares de la organización. Por ejemplo, si por alguna razón -como el Sistema de creencias de un ejecutivo importante- una organización se vuelve altamente formalizada en su codificación de la descripción de oficios, por escrito, seguiría, probablemente, formalizándose más con el paso del tiempo de lo que podría predecirse, con otros factores.

Las organizaciones no pueden verse como sujetas solamente a las presiones de tamaño, tecnología, medio ambiente, etc. Ellas generan características que están embebidas en sus sistemas formales e informales. Estos factores tradicionales se han venido ignorando desde mucho tiempo atrás por parte de los analistas organizacionales quizá, tal vez, porque son muy difíciles de codificar. Al nivel de sentido común, son importantes y merecen más atención de la que han recibido.

Se ha visto, en toda la presentación que se ha hecho, que la formalización está relacionada con varias características organizacionales importantes. La formalización es, por su misma naturaleza, central en la vida de, y en, las organizaciones. La especificación de reglas, procedimientos, castigos y similares predetermina buena parte de lo que va en una organización. La formalización es, indudablemente, una característica muy importante para la definición de las organizaciones ya que el comportamiento no es causa del azar sino que está dirigido hacia el logro de un objetivo por algún grado de formalización.

Hemos examinado las relaciones existentes entre formalización y otras propiedades de las organizaciones. La atención se dirigirá ahora hacia el individuo como parte de la organización. Lo mismo que la formalización, los individuos deben tratarse como variables ya que ellos traen consigo a la organización diferentes habilidades, hábitos y otros comportamientos. La formalización está diseñada para ser un mecanismo de control sobre los individuos (Clegg y Uunkerley 1980). Las personas reaccionan de diferente manera ante las reglas y los procedimientos (Goffman 1959), se "mueven" dentro de la estructura de las reglas (Burrell y Morgan 1979). Silverman (1971) propuso un marco de referencia de "acción" para el análisis de las organizaciones en el cual se hace énfasis en el significado que las personas le asignan a su medio de trabajo y en el significado y las acciones individuales que se derivan de la interpretación que las personas le dan a su papel organizacional (ver también Benson, 1977). No se hace énfasis en este análisis, en las interpretaciones sociológicas o fenomenológicas del individuo acerca de su papel organizacional, sino más bien en las relaciones entre ciertos fenómenos sociales. No se trata de sub-valorar muchos de los enfoques individualísticos sino, más bien, mantener el énfasis centrado en los fenómenos organizacionales.

La formalización y los individuos miembros

En el análisis de Crozier (1964) sobre dos organizaciones francesas se puede encontrar un ejemplo extremo de formalización. Él anota: "Las reglas impersonales delimitan, con gran detalle, las funciones de cada individuo dentro de la organización y prescriben el comportamiento que debe adoptarse en todos los eventos posibles. Reglas igualmente impersonales determinan quién será Descogido para cada oficio y los patrones que pueden seguirse en la carrera" (págs 187-188). Este grado extremo de formalización, sumado a muchas otras de las características de las organizaciones, crea un "círculo vicioso" en el cual los empleados cumplen las reglas pero por razón de las reglas en sí mismas, ya que esta es la base sobre la cual serán evaluados. Las reglas se vuelven así más importantes que los objetivos para cuyo logro fueron diseñadas y la organización se torna muy rígida y con dificultad para entenderse con los clientes y con otros aspectos del medio ambiente. Siendo así que las reglas prescriben la clase de decisiones a tomar, quienes están en posición de tomarlas tienden a establecer más reglas cuando aparecen situaciones acerca de las cuales no hay precedentes. Las reglas se convierten en un mecanismo de seguridad para los empleados. No se tiene interés por poseer mayor autonomía ya que esta sería peligrosa y hay un deseo enorme por construir guardavallas aumentando la rigidez. El personal tiene, en un sistema de esta clase, una libertad para operar por su propia iniciativa que va decreciendo y, de hecho, trata de reducirla. Para quien valora la libertad individual lo dicho es una tragedia pero sería presuntuoso decir que es así para los individuos involucrados, aún a pesar de que podría argumentarse que las consecuencias, que ello tiene a largo plazo para ellos y para el sistema social, pueden ser indudablemente trágicas desde varios puntos de vista morales y ético. Las consecuencias son claras para la organización: no es adaptiva a los cambios de cualquier clase que ellos sean.

El inadecuado funcionamiento personal y organizacional fue reconocido en una discusión fundamental de Robert Merton (1957) sobre la "personalidad burocrática". Merton anota que se puede generar, en la situación bajo análisis, una incapacidad entrenada. Las acciones y las decisiones basadas en entrenamiento y experiencia pasada pueden ser muy inapropiadas si las condiciones son diferentes. Merton sugiere que el proceso por medio del cual se generan estas condiciones es parte del sistema.

El burócrata oficial planea su vida en término, de una carrera, que se hace por, medio de elementos organizacionales tales como la promoción por antigüedad, pensiones, salarios incrementales, etc. todo lo cual está diseñado para dar incentivos por la acción y la conformidad disciplinada respecto a las regulaciones oficiales. Se espera tácitamente que los funcionarios adapten sus pensamientos, sentimientos y acciones al potencial de su carrera. Pero estos elementos que aumentan la probabilidad del conformismo conducen también a una sobrepreocupación por la adhesión estricta a las regulaciones, adhesión que induce timidez, conservatismo y tecnicismo. Apartar los sentimientos de los objetivos y dirigirlos hacia los medios es algo que está alentado por el enorme significado simbólico de los medios (reglas). (págs 200-201).

Las organizaciones se interesan principalmente en el comportamiento de sus miembros en el medio de trabajo. Pero también controlarán otras áreas, de la vida. Quinn (1977) demuestra la forma en la cual las organizaciones intentan controlar los romances. Sin afirmar que las organizaciones sean una alcoba de romances, Quinn muestra que en realidad ocurre, algo que parece no necesitar demostración. Cuando se detecta el romance se toman acciones para acabar con las relaciones ya que típicamente se ven como algo perturbador para la organización. Un curso de acción son los actos punitivos tales como los despidos, un curso que con toda seguridad tiene más posibilidades de afectar a las mujeres que a los hombres hay también medidas menos drásticas tales como transferencias, llamadas de atención o simples esfuerzos para persuadir a las personas para que terminen el romance. El punto que se quiere dejar claro es que las organizaciones intentan controlar el comportamiento de sus miembros aún en aspectos tan íntimos como el romance.

Factores tales como la rotación del personal también están relacionados, a un nivel más colectivo, con la formalización. Price (1977) concluye que donde hay una alta rotación del personal las organizaciones tienden a buscar unos niveles de formalización más altos. En la otra cara de la moneda, Walton (1980) informa que cuando hay un alto nivel de compromiso con la organización hay, como parecería obvio, menor formalización.

Los no miembros

Una estricta, y aún excesiva, adhesión a las reglas pueden tener también consecuencias negativas para las personas que no pertenecen a la organización. Los clientes que tienen contacto regular con la organización, como quienes reciben algo de bienestar o los estudiantes en las colas para matricularse en colegios y universidades, se encuentran desanimados y enojados por el trato impersonal, y ceñido a reglas inflexibles, que reciben muy a menudo. El individuo se siente como un número o como una "perforación en una tarjeta IBM"

Relaciones a la formalización

La muy desanimadora visión de la vida en una organización altamente formalizada la amplía Thompson (1961) en descripción del comportamiento "burocrático" y "burótico". Thompson sugiere que las clases de comportamiento analizadas por Merton son la causa de sensaciones de inseguridad. El comportamiento burocrático "comienza con una necesidad, por parte de una persona en una posición de autoridad, de controlar a quienes son sus subalternos". Todas las personas, excepto en la cúspide de la organización, están subordinadas a alguien más y este control puede tender a una adhesión demasiado rígida a las reglas que se han discutido ya que así el individuo posiblemente está protegido para no tomar por sí mismo decisiones y acciones erróneas. De acuerdo con Thompson, la fuente más significativa de inseguridad en las organizaciones modernas

la brecha creciente entre los derechos de la autoridad (revisar, vetar, confirmar) y la habilidad o destreza especializada que se requiere para resolver la mayoría de los problemas organizacionales. El contenido intelectual de los puestos ejecutivos para la solución de problemas se está entregando, en proporción creciente, en manos de especialistas, dejando los derechos (y los deberes) jerárquicos como los componentes principales de los puestos ejecutivos. En consecuencia, las personas que ocupan posiciones jerárquicas dependen, de manera creciente, de subalternos y de otros funcionarios especialistas para el logro de los objetivos de la organización (o de la unidad). El superior tiende a verse atrapado entre los dos cuernos de un dilema. Debe satisfacer las demandas no explícitas y no operativas de un superior por medio de la actividad de subalternos, y otros, especializados cuyas destrezas apenas entiende. Y aún más, para que se le considere exitoso debe aceptar este dilema y vivir con su creciente viciosidad a lo largo de su vida. Debe vivir con una inseguridad y una ansiedad crecientes. (págs 156-157).

Thompson sugiere que estas presiones conducen a un "impulso" para introducir más y más reglas con el fin de proteger a quienes ocupan las oficinas, a indiferencia exagerada, a resistencia al cambio y a una sobre insistencia sobre los derechos de la oficina. Estas reacciones son dañinas organizacional y personalmente.

La segunda forma de comportamiento burótico es también antifuncional desde el punto de vista personal y organizacional. Esta clase de reacción implica cercenar el sistema, personalizar cada actividad y considerar cada regla como algo que está diseñado para llevarnos a la frustración personal.

Es muy poco posible que el empleado burótico llegue a pertenecer a la jerarquía y como tal puede ser considerado como un fracaso. Debido a su incapacidad para participar inteligentemente en relaciones abstractas, complejas y cooperativas, tiende a que lo hagan a un lado a no ser que posea una habilidad muy poco común que la organización necesite desesperadamente. Es considerado, a menudo, como un "extraño". Todos estos hechos se le agregan a su amargura y aumentan su suspicacia. Proyecta su fracaso hacia la organización y hacia los "otros" impersonales que son sus enemigos. Siente que está rodeado por estupidez y malicia. Se siente sin poder y alienado por el sistema (pág 176).

Mientras que algunos podrían no estar de acuerdo con los mecanismos sociológicos que Thompson utiliza en el análisis de estas reacciones con respecto a la organización, las reacciones existen en realidad.

Parece desprenderse, de la presentación hecha hasta ahora, que la vida en una organización conduce, casi inevitablemente, a alguna forma de mal funcionamiento personal y organizacional. Pero estas reacciones negativas no son inevitables ni universales. Hay críticos de todo el sistema que sugieren que es tan corrompido y tan corruptor como para que deba abolirse. Un enfoque más razonado sugeriría preguntar bajo qué circunstancias y con qué consecuencia se presentan estas condiciones.

En la literatura sobre la presencia de los profesionales en las organizaciones pueden encontrarse algunas pistas para responder las preguntas anteriores. Existe un gran interés por este tópico ya que un número creciente de profesionales, de todas clases, está trabajando en las organizaciones y, además, se está tratando de profesionalizar muchas posiciones. El análisis de las relaciones entre los profesionales y las organizaciones que los emplean partió inicialmente de la premisa de que hay tensiones inevitables entre los profesionales y los valores y los principios organizacionales (ver por ejemplo, Kurnhauser 1963; Blau y Scott 1962). Una investigación más reciente analiza esta relación con más cuidado, tratando de descubrir las condiciones bajo las cuales hay tensión porque supone, el investigador, que puede haber situaciones en las cuales el profesional está en condiciones de realizar su trabajo con una cantidad mínima de interferencias por parte de la organización, al mismo tiempo que esta se encuentra en condiciones de integrar el trabajo de los profesionales de manera tal que la beneficie.

Este enfoque es el que sigue el análisis que hizo Miller (1967) acerca del grado de alienación experimentado por tus científicos y los ingenieros complicados en una gran corporación de la industria aeroespacial. Estos profesionales afirman sentir más alienación cuando su supervisor emplea métodos directos en vea de participativos o de laissez faire y menos alienación en situaciones en las cuales ellos mismos tienen algún control sobre las decisiones que afectan su trabajo. Se encontró el mismo patrón general con respecto a otros incentivos que tienen las organizaciones para sus profesionales. Se produce menos alienación cuando los científicos y los ingenieros tienen alguna participación para decidir, la naturaleza de sus propios esfuerzos investigativos, cuando la empresa da oportunidades y un clima que permite desarrollar sus carreras profesionales y cuando estimula actividades profesionales tales como la publicación de trabajos o un entrenamiento adicional.

Miller encontró también que la duración del entrenamiento profesional está asociada con la alienación que se siente. A mayor sea el entrenamiento que tiene una persona será mayor la posibilidad de sentirse alienado bajo aquellas condiciones que la producen para todo el grupo de profesionales. Es decir, que para un científico con un Ph. D. es mayor la posibilidad de que la ausencia de estímulo a las actividades profesionales produzca alienación que en el caso de un científico con un Master. Se encontraron también otras diferencias entre los científicos y los ingenieros pero que no son importantes en nuestro análisis. Miller examinó, utilizando la idea de las variaciones en las estructuras intraorganizacionales, la alienación sentida por los profesionales cuando se controló la localización del trabajo. Algunos de los profesionales trabajaban en un laboratorio de investigación básica pero la mayoría lo hacían en investigación y desarrollo en una de las unidades principales de producción. Como podría esperarse, el personal en el laboratorio de investigación básica sentía menos alienación que quienes estaban en la unidad orientada hacia la producción. La estructura organizacional en la cual trabajan estos profesionales estaba asociada con su grado de alienación con respecto al trabajo. Los profesionales se escogían después de un cuidadoso examen debido a que llevan a la organización un conjunto de estándares generados externamente (profesionalmente) que pueden ser la pauta de su comportamiento. La presencia de pautas organizacionales (formalización) es, entonces, una duplicación y percibida, probablemente, como de menos valor que las normas de la profesión. En consecuencia, a mayor sea el grado de formalización en la organización será mayor la posibilidad de que los profesionales se sientan alienados en el trabajo.

El punto anterior cobra más vigencia al considerar dos informes de otras investigaciones. Parte de la investigación de Aiken y Hage (1966) se centró en el grado de alienación que sentían los profesionales en las dieciséis agencias de bienestar social que examinaron. Se preocuparon también por la alienación en el trabajo aunque sus medidas de esta variable son bastante diferentes a las utilizadas por Miller pero observaron también la alienación producida por relaciones expresivas que fue medida por respuestas a preguntas que pretendían

averiguar el grado de satisfacción en relación con los superiores y los compañeros. A menor satisfacción estaba más alienado el individuo como consecuencia de relaciones expresivas.

Como hubiera podido esperarse por la orientación de esta presentación, a mayor sea el grado de codificación de los oficios en la organización, los trabajadores están más alienados en las dos áreas de alienación. La alienación se sintió de manera más fuerte en términos del trabajo. "Esto quiere decir que hay una gran insatisfacción con el trabajo en aquellas organizaciones en las cuales los oficios están rígidamente estructurados; la rigidez puede producir enorme insatisfacción en el trabajo pero no parece tener un impacto tan nocivo sobre las relaciones sociales en la organización" (pág 504). Una observancia estricta de las reglas está altamente relacionada con las dos formas de alienación; las relaciones sociales también se perturban cuando las reglas son impuestas de manera estricta. Se encontró también que las dos formas de alienación eran altas cuando la autoridad está centralizada y los miembros tienen muy pocas oportunidades para participar en los procesos decisivos. Hage (1980) afirma más tarde haber encontrado resultados similares en una extensión longitudinal de su estudio original y en otro realizado en el Japón. Esta relación no se ve entonces limitada por aspectos culturales.

En mi análisis sobre las relaciones entre la profesionalización y la burocratización (Hall 1968) se adoptó un enfoque diferente. La burocratización es un concepto más amplio que la formalización pero tiene muchas implicaciones similares como se indicó en presentaciones anteriores del mismo tópico. Intenté demostrar que la profesionalización, como la formalización, es una variable continua, con algunas ocupaciones más profesionalizadas que otras. El estudio incluyó médicos, enfermeras, contadores, profesores, abogados, trabajadoras sociales, corredores de bolsa, bibliotecarios, ingenieros, administradores de personal y ejecutivos de publicidad. Una vez que los oficios se clasificaron de acuerdo con sus actitudes en relación con varios valores profesionales, las calificaciones promedio para cada ocupación se compararon con las calificaciones de las medidas de burocratización para las unidades organizacionales en las cuales trabajaban estas personas.

Estos resultados indican que la burocratización está, en general, inversamente relacionada con la profesionalización lo cual es consistente con el argumento presentado en esta sección. Al examinar más detalladamente estos resultados, aparecen algunos patrones interesantes. Se aprecia una relación inversa, relativamente débil, entre la dimensión jerarquía de autoridad y las actitudes profesionales. La presencia de una jerarquía relativamente rígida puede no afectar adversamente el trabajo de los profesionales si esta se reconoce como legítima. Lo anterior es similar a los hallazgos de Blau (1968) que sugieren que la presencia de una jerarquía puede facilitar las comunicaciones de los profesionales con la cúspide de la organización. Si la jerarquía de autoridad es legítima y facilita las comunicaciones parece ser, aparentemente, que no importa si las decisiones se toman o no en una forma estructurada y particularmente si el trabajo de los profesionales puede realizarse sin interferencias por parte de la organización.

En la dimensión división del trabajo se encontró una relación negativa más fuerte lo cual quiere decir que la presencia de profesionales impide una especialización extrema de las tareas dentro de la organización. Se encontró una relación más débil en la dimensión presencia de reglas. El tipo de reglas que define la organización en estos casos no interfiere, aparentemente; con el trabajo de los profesionales. Hay una relación negativa fuerte en la dimensión especificación de procedimientos. A mayor sea el número de procedimientos especificados por la organización es mayor, aparentemente, el peso sobre los profesionales. Es muy posible, en este caso, que los profesionales deseen utilizar procedimientos desarrollados por ellos mismos en el trabajo o a través de su entrenamiento profesional. La relación inversa entre el grado de profesionalización y el énfasis organizacional en impersonalidad es indicativo del hecho de que los profesionales están inclinados a entenderse cara a cara con sus compañeros y a desarrollar fuertes lazos de colegage. Estos lazos son exactamente lo opuesto a la impersonalidad organizacionalmente deseada que implica una ausencia de relaciones afectivas dentro de la organización. No debe sorprender la relación fuertemente positiva entre las variables profesionales y la utilización de excelencia técnica, por parte de la organización, como la base para sus procedimientos de personal. Las profesiones verbalizan y practican la idea de que una persona debe ser juzgada por su desempeño y otros criterios racionales lo cual es claramente compatible con el uso que hacen las organizaciones de la misma idea.

Al observar estos hallazgos desde otra perspectiva, la relación bastante negativa entre la variable profesional "sentimiento de autonomía" y las primeras cinco dimensiones burocráticas se constituye en un indicador importante de la relación entre burocratización y profesionalización. Este resultado indica que:

el aumento de la burocratización amenaza la autonomía profesional. Es en estas relaciones que puede encontrarse una fuente potencial de conflictos entre el profesional y la organización. El gran deseo de autonomía por parte de un profesional puede llegar a entrar en conflicto con unos requerimientos de trabajo definidos organizacionalmente. La organización puede, al mismo tiempo, verse amenazada por unos enormes deseos profesionales, por parte al menos, de algunos de sus miembros (Hall 1968, págs 102-103).

Formalización y profesionalización

Todos los estudios que se han analizado llevan a concluir que la profesionalización y la formalización son incompatibles. A más profesionalizada esté la fuerza de trabajo es más posible que la formalización genere conflictos y produzca alienación. Una implicación importante de estos resultados es que la formalización y la profesionalización están realmente diseñadas para hacer lo mismo organizar y regularizar el comportamiento de los miembros de la organización. La formalización es un proceso en el cual la organización establece las reglas y los procedimientos y los medios para garantizar que se cumplan. La profesionalización es, por el otro lado, un medio que no está basado en la organización para lograr lo mismo. Desde el punto de vista de la organización cualquiera de las técnicas sería apropiada siempre y cuando se realice el trabajo.

Es exactamente con respecto a este punto que la organización enfrenta un dilema interno fundamental. Si permite muy poca libertad a sus miembros es posible que se sientan oprimidos, alienados y "burocráticos" y forzados a seguir las reglas porque existen. Si, por el contrario, permite más libertad el comportamiento puede volverse errático y organizacionalmente irrelevante. Aparece aquí un factor básico como el tipo de pauta para el comportamiento que los individuos traen con ellos a la organización. A mayor sea el número de estándares para el trabajo que traen consigo será menor la necesidad por estándares organizacionales.

Naturalmente, que es difícil para la organización saber qué clase de estándares traen consigo las personas. Aún el uso de un criterio relativamente común, como pertenecer a una profesión reconocida, no es un predictor perfecto ya que no todos los miembros de una profesión actúan de acuerdo con sus estándares. Y cuando la organización se mueve hacia otras áreas del personal, alejada de las profesiones o de las artes establecidas, puede desaparecer la disponibilidad de esos criterios externos. Debido a que aún criterios externos bien definidos, y sustentados, como profesionalización, pueden ser organizacionalmente irrelevantes, en ciertos momentos la organización tiene que conformar su propio sistema de reglas y procedimientos para lograr lo que está tratando de hacer.

Un problema básico es que la organización puede tener un conocimiento incierto e impreciso sobre su personal. Puede suponer, por ejemplo, que las mujeres que emplea solo están interesadas en encontrar un marido y casarse y en consecuencia, estructurar rígidamente las posiciones propias para la mujer. Esto podría hacer el trabajo tan poco placentero que el matrimonio podría aparecer como una alternativa atractiva para las mujeres involucradas.

Debe mencionarse un punto que es obvio pero, a menudo, ignorado. No hay nada inherentemente más moral o mejor en los estándares profesional o artísticos que en las normas de las organizaciones. Muchos de los análisis hechos sobre las relaciones entre los profesionales y las organizaciones que los emplean parecen implicar que los estándares profesionales son algo mejor que las organizaciones. Esta suposición no tiene ningún valor a no ser que se disponga de criterios específicos que permitan determinar lo que la organización los profesionales están tratando de alcanzar.

Antes de pasar a considerar otras implicaciones de la formalización con respecto al individuo y a la organización, debemos llegar a otra conclusión a partir del análisis de la presencia de los profesionales en las organizaciones. El énfasis, en buena parte de las investigaciones en esta área, se centra sobre el conflicto entre el profesional y la organización que lo emplea. La evidencia que aparece en la investigación de Hall sugiere que ese conflicto no es inevitable y que no debe aceptarse sin demostración. La investigación detectó, por ejemplo, que los departamentos jurídicos de las grandes organizaciones no están, necesariamente, más burocratizados que las oficinas de abogados de tamaño comparable. El abogado vinculado al departamento fiduciario de un banco puede estar trabajando, en realidad, en un medio ambiente organizacional similar, y quizá idéntico, al que hubiera encontrado en una firma de abogados, esto sugiere que es muy posible encontrar estructuras organizacionales comparables con el grado de profesionalización de sus miembros.

El hecho de que los departamentos legales, o de otras profesiones, pueden o estar más burocratizados o formalizados en las organizaciones que las firman autónomas de abogados origina otro tópico. El departamento jurídico de un banco está menos formalizado que la división encargada de manejar, verificar y clasificar los cheques. Los grados de formalización, lo mismo que es cierto sobre la complejidad, varían dentro de la organización. Lo anterior puede apreciarse más fácilmente entre departamentos pero ocurre también entre los niveles e la organización. Puede decirse, en general, que a más alto sea el nivel es menor la formalización (Hall 1962; Child 1973).

Se dijo al comienzo de este capítulo que la formalización incluye suposiciones sobre la naturaleza de los hombres y de las mujeres en las organizaciones es ahondar demasiado en los terrenos de la psicología si debe decirse que la evidencia no es clara con respecto a la posición que adoptan las personas en su interacción con las organizaciones. Algunos escritores como Argyris (1973), creen que las personas se mueven hacia la "edad adulta", en la cual buscan como algo fundamental la autonomía, independencia, control sobre su mundo y el desarrollo de sus habilidades. Otros no están tan seguros (ver Lorsch y More 1974; Parke y Tausky 1975), algunas personas simplemente pueden no tener ningún deseo por autonomía o por auto-actualización. Mientras

que esto es deplorable en términos humanísticos; es a pesar de todo, un hecho. En consecuencia, mientras que algunas personas están supremamente frustradas en un medio altamente formalizado otras no lo estarían. Por las mismas razones, un alto grado de formalización sería algo satisfactorio para algunos pero no para otros.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

Este capítulo se inició con la premisa de que el grado de formalización de una organización afecta significativamente la forma en la cual se desempeñan las organizaciones y sus miembros. Mientras ya ninguno de los estudios analizados atribuye causa importante a los factores estructurales, es claro del análisis que las características estructurales tienen relaciones importantes con otros aspectos fundamentales de la organización tales como la tasa de cambio, la distribución del poder dentro de la organización y las relaciones con el medio ambiente. Se vio también que el grado de formalización tiene consecuencias importantes para los individuos. Pueden reaccionar fuertemente, volverse esclavos de las reglas o pelear contra ellas simplemente por pelear. El individuo puede aburrirse con una sobre especificación de cómo debe desempeñarse en la organización pero si es inapropiadamente guiado por la misma, bien sea porque hay mucha o muy poca especificación, el comportamiento de los individuos puede tener consecuencias extremadamente negativas para la organización. Toda la presentación se ha guiado por evidencias que sugieren seriamente que la estructura organizacional está conformada por influencias externas e internas. Una influencia externa fundamental es, ciertamente, el medio tecnológico en el cual opera la organización. Este incluiría el material, las operaciones y las facetas de conocimiento del concepto de la tecnología. Mientras que la tecnología aparece como una variable ambiental clave otros hubieran incluido relaciones con otros factores generales del medio ambiente.

Internamente, se reforzó el papel de los profesionales, principalmente debido a la evidencia que se ha reunido con respecto a los profesionales en la organización. Siendo así que ellos constituyen, probablemente, el grupo ocupacional más conspicuo de las organizaciones con la posible excepción de algunas artes que para los fines de esta presentación tendrían características similares y debido a que se están tratando de profesionalizar más y más ocupaciones y a que más y más profesionales están trabajando en las organizaciones, es comprensible que se hubiera enfatizado tanto el trabajo con profesionales.

Aunque la evidencia analizada tiene que ver principalmente con las profesiones, el punto es que los individuos llevan consigo pautas que definen su comportamiento. Lo que es crítico para determinar el nivel apropiado de formalización es el grado de congruencia entre las pautas individuales y aquellas que la organización necesita para la realización de sus tareas. Estas pautas persona les pueden variar, obviamente, en términos de su fortaleza, prominencia contenido en cualquier grupo ocupacional dentro de la organización. Sean las personas profesionales o no, la cantidad de experiencia y entrenamiento previo es probablemente un factor importante en la determinación de qué tan auto guiadas pueden ser.

Otra fuente, obviamente importante, del grado de formalización es el proceso decisorio dentro de las organizaciones. Las personas en posiciones decisorias determinan si la organización debe o no "endurecer" sus procedimientos. Puede generar imágenes de las personas en las organizaciones como capaces o incapaces de auto dirección.

La formalización es necesaria en las organizaciones. El grado de formalización es la variable que debe observarse constantemente como aspecto práctica importante. El grado de formalización es, para el analista organizacional, un variable fundamental para entender la organización y el desempeño y manera de pensar de sus miembros.

Centralización

Este es el último capítulo sobre las características estructurales de las organizaciones. Centralización se refiere a la distribución del poder dentro de las organizaciones y es, en consecuencia, una de las mejores formas de resumir el concepto de estructura. Como se anotó anteriormente, Ranson, Hinigs y Greenwood (1980) consideran la estructura como constituida y constitutiva. En el caso de la centralización, una distribución dada de poder es constitutiva porque genera otras acciones. La gente acepta las reglas y las decisiones organizacionales. La centralización está también constituida porque la distribución del poder está sujeta a cambios a medida que los grupos y los individuos ganan o pierden poder con el paso del tiempo. El poder se analizará en el capítulo siguiente y en éste consideraremos la naturaleza y las correlaciones del aspecto estructural del poder en las organizaciones.

La centralización se ha definido de diferentes maneras pero haciendo siempre énfasis en la distribución del poder. Hage (1980) define la centralización como "el nivel y la variedad de participación en las decisiones estratégicas por parte de grupos en relación con el número de grupos existentes en la organización (pág. 65). A mayor sea el nivel de participación por parte de un mayor número de grupos en la organización será menor la centralización. El enfoque de Hage hace énfasis en el hecho de que el poder se ejerce en gran variedad de formas y en diferentes localizaciones dentro de una misma organización. Por ejemplo, en mi universidad y en la mayoría de las buenas la decisión de a quién contratar para una posición de profesor es responsabilidad del departamento contratante lo cual hace, entonces, que la decisión sea descentralizada. La decisión de que algún departamento en particular pueda o no contratar a alguien está sin embargo, centralizada. La administración central revisa las vacantes de profesores y determina si es necesario o no hacer una redistribución de puestos con lo cual unos departamentos que tengan una matrícula en declinación o programas débiles perderán, muy posiblemente, posiciones en favor de unos departamentos con programas fuertes y un gran número de solicitudes de ingreso. Se trata aquí, en consecuencia, de una decisión centralizada.

Van de Ven y Ferry (1980) definen centralización como "el marco de la autoridad decisoria dentro de una organización. Cuando la mayoría de las decisiones se toman jerárquicamente, la unidad organizacional se considera centralizada; una unidad descentralizada implicó, generalmente que la mayor fuente del poder decisorio se ha delegado por parte de los administradores en línea a personal subalterno" (pág. 399). Van de Ven y Ferry avanzan aún más y anulan que la sustancia de las decisiones es consideración importante. Por ejemplo, en una organización altamente profesionalizada a las decisiones con respecto a áreas de competencia profesional se dejan en manos de los profesionales involucrados. Áreas que se consideran por fuera de los límites de la competencia profesional están muy posiblemente, más centralizadas.

¿QUÉ ES SER CENTRALIZADO O DESCENTRALIZADO?

El aspecto más obvio de los muchos que supone la centralización es el derecho a tomar decisiones. Esto puede expresarse muy específicamente en términos de quién o qué tiene el derecho a tomar qué clase de decisiones y cuándo. Si la mayoría de las decisiones se toman en la cúspide, la organización es centralizada. Sin embargo, el tópico no es así de simple ya que la organización puede tener políticas predeterminadas aún con respecto a esas decisiones.

Puede verse en la tabla que en la celda "burocracia centralizada" (No. 12) el personal operativo puede tomar decisiones pero están limitados por las políticas de la organización. Debido a que la medida en la cual ciertas situaciones estén cubiertas por políticas puede variar considerablemente la centralización, no es consecuencia, el simple aspecto de quién toma decisiones. Si el personal en los niveles más bajos de la organización toma muchas decisiones pero estas son "programadas" por políticas, se mantiene aún un alto grado de centralización.

Otro elemento de la centralización es la forma en la cual se evalúan las actividades (Dornbusch y Scolt 1975, pág. 82). El proceso de evaluación implica la determinación de si el trabajo fue hecho o no apropiadamente bien o prontamente. Si la evaluación es hecha por individuos que están en la cúspide de la organización hay centralización independientemente del nivel al cual se toma la decisión. Una situación en la cual hay evaluación centralizada será probablemente -pero no necesariamente siempre- una en la cual las políticas están centralizadas. El grado de centralización de una organización, lo mismo que la formalización, indica la visión que se tiene de su personal. En una situación altamente centralizada al personal no se le tiene confianza para tomar decisiones o para evaluarse a sí mismo. Situaciones menos centralizadas indican una mejor disposición a permitir que el personal realice sus actividades en una forma más autónoma.

Debe decirse que no solo la definición que la organización haga de las cualidades de su personal lo que determina que haya centralización. Las evidencias aportadas por la investigación indican seriamente que los

factores conocidos de tamaño, tecnología, medio ambiente y, naturalmente, las escogencias son también aspectos críticos.

Tamaño

Las evidencias detectadas por las investigaciones con respecto a las relaciones entre tamaño y centralización son paradójicas. Blau y Schoenherr (1971) concluyen, en su estudio sobre las oficinas estatales de empleo, que "el gran tamaño de una agencia produce presiones conflictivas sobre la alta administración al exaltar la importancia de las decisiones administrativas lo cual desalienta su delegación y aumenta, simultáneamente, el volumen de la responsabilidad administrativa lo cual ejerce presión para delegar algunas de ellas" (pág. 130). El resultado neto de un mayor tamaño es un aumento en la delegación o la descentralización. El riesgo de la delegación se aminora si el personal tiene excelente calidad. Una política centralizada con respecto a las calidades del empleado parece contribuir, en consecuencia, a delegar poder. Debe anotarse un problema, dentro de la misma línea de pensamiento (una variación del debate pollo huevo): es imposible determinar si un aumento en el tamaño produce presiones para delegar y, en consecuencia, para utilizar expertos o si la contratación de expertos genera presiones para delegar no siendo así el tamaño factor de consideración. La pregunta no puede responderse con los datos que se tienen ahora a la disposición pero, probablemente, lo más apropiado sea una combinación de las dos respuestas.

Una investigación adicional de Blau (1973) sobre colegios y universidades revela básicamente la misma situación. Las grandes universidades están más descentralizadas que las pequeñas. Las instituciones académicas y las agencias de gobierno muestran una diferencia importante en las calificaciones de su personal. En las agencias de gobierno el personal calificado se utiliza para llevar a cabo las políticas de la organización; en las organizaciones académicas el personal altamente calificado está en condiciones de ganar poder para sí y ejercerlo en la definición de políticas educativas. En este caso, el tamaño tiene clara interacción con un factor tecnológico en su contribución a la descentralización. (Ver también Holdaway y otros, 1975).

Mansfield (1973) comenta en un estudio en el cual utiliza los datos de Aston y sus medidas sobre un segundo conjunto de datos, conclusiones esencialmente iguales a las de la investigación de Blau. Mansfield encontró que aumentos en el tamaño están relacionados con un mayor uso de reglas lo cual lleva a la descentralización de los procesos decisorios pero no a que la organización pierda el control. En organizaciones pequeñas los especialistas reportan directamente a la cúspide de la organización mientras que en las grandes los problemas se manejan a un nivel descentralizado pero con la guía de reglas organizacionalmente diseñadas.

Es de sentido común aceptar que es imposible controlar las grandes organizaciones desde la cúspide: porque siempre está ocurriendo mucho más de lo que un individuo, o un conjunto de individuos, puede abarcar lo cual hace la delegación como algo inevitable. Lo mismo que en el caso de otras características estructurales el tamaño no es la única respuesta.

Tecnología

El factor tecnológico está implícito ya en el análisis. Algún trabajo se delega manteniendo el control en la cúspide de la organización por medio de reglas que gobiernan el trabajo. Otro trabajo se delega a especialistas que toman sus propias decisiones a niveles más bajos en las organizaciones. El trabajo que se delega con controles es rutinario en términos de su tecnología (Child 1973). Así por ejemplo, en un banco cada cajero puede manejar miles de pesos si las transacciones son de rutina constituidas por una serie de depósitos y retiros pequeños en efectivo pero si un cliente presenta un cheque por \$200,000 y solicita que le sea pagado en efectivo ya se trata de un problema diferente. En este caso, el manejo de miles de pesos no se delega y la decisión regresa a la organización.

Dornbusch y Scott (1975) contribuyen al análisis de la tecnología y la centralización anotando que las organizaciones tienen una gran variedad de tareas que varían en su claridad, predecibilidad y eficacia. Estas son distinciones bastante familiares en la literatura sobre la tecnología con la posible excepción de eficacia que se refiere a "los medios que se han desarrollado para alcanzar resultados deseados" (pág. 82). Dornbusch y Scott puntualizan que la variedad de tareas que se llevan a cabo de una organización significa, en esencia, que tiene múltiples tecnologías y que debe, en consecuencia, estructurarse de manera diferente de acuerdo con la tarea en cuestión. Lo dicho está de acuerdo con nuestros comentarios anteriores sobre las variaciones en la estructura intraorganizacional, variaciones que están ligadas con estas diferentes tareas con sus variadas tecnologías.

Dornbusch y Scott utilizan el concepto de "directiva", "guía por reglas", y "delegación", la descentralización real de poder a personal de niveles bajos. Concluyen:

En bien de los intereses de la efectividad y la eficacia organizacional esperaríamos, generalmente, que tareas que tengan mucha claridad, predecibilidad y eficacia fueran asignadas por directivas y se esperaría que tareas débiles en estas tres dimensiones lo fueran por delegación. En sus términos más simples, el argumento es que dada una gran claridad sobre los objetivos a lograr, una alta predecibilidad de la resistencia que se va a encontrar y unos procedimientos establecidos para manejar exitosamente esta resistencia, es eficiente diseñar procedimientos estandarizados y de rutina para ser seguidos por los trabajadores. Una gran claridad contribuye a criterios específicos de éxito para emplear en el diseño de secuencias de actividades. Cuando la resistencia que se va a enfrentar es predecible es posible especificar, por anticipado la actividad apropiada a realizar. Cuando se han diseñado secuencias de actividades altamente eficaces se espera que quienes las tengan en sus manos se ciñan a ese conjunto de rutinas. (págs. 82-83).

Se probó que estas ideas eran precisas por medio de ensayos realizados en un conjunto de organizaciones diversas. Es crucial, entonces, conocer cuál es la tarea antes de suponer que se encontrará un grado dado de centralización o antes de tomar una decisión con respecto al grado apropiado de descentralización. Una tarea compleja se delegará aun especialista que utiliza sus conocimientos para manejar el problema. Como lo sugiere el trabajo de Blau las organizaciones retienen el control por medio de la contratación de especialistas pero ese control no es tan estricto como el que se deriva de las directivas organizacionales.

Otros estudios corroboran los hallazgos de Dornbusch y Scott. Hage y Aiken (1969), Comstock y Scott (1977) y Ouchi (1977) informan todos haber encontrado el mismo patrón básico. Ouchi anota que las organizaciones pueden manejar el comportamiento de la gente o el resultado de su trabajo y encuentra que una combinación de tamaño grande y tareas homogéneas contribuye a la utilización de controles de resultados tales como el seguimiento del número de unidades producidas, de las ventas realizadas o las tarjetas perforadas.

Otro aspecto de la tecnología agrega un poco de confusión a la presentación. La administración participativa, lo cual implica que a los subalternos se les consultan las decisiones que los afectan, fue analizada por Taylor (1971) quien encontró que era mayor la posibilidad de que fuera exitosa en situaciones que involucraran una tecnología avanzada. Nos referimos aquí, al decir tecnología avanzada, específicamente a la que está concentrada al nivel del flujo de trabajo; entonces, una administración participativa es mucho más efectiva en situaciones más automatizadas. La administración participativa puede presentarse en situaciones que serían, de manera diferente, altamente centralizadas y la autoridad final estaría aún en manos del superior en la situación en cuestión.

El trabajo de Hage y Aiken (1967a) muestra que la participación en la toma de las decisiones -un aspecto diferente de la centralización- está relacionada con la ausencia de reglas sugiriendo, entonces, que la centralización por reglas y la centralización por toma de decisiones no participativas tienden a funcionar juntas. El trabajo de Hage y Aiken, debe recordarse, está basado sobre informes presentados por los miembros de las organizaciones y no por registros oficiales como sí es en el caso de Aston y Blau. En este caso, los hallazgos con respecto a centralización parecen ser equivalentes. Las reglas gobiernan, en situaciones de rutina, las acciones de los miembros de la organización y es muy probable que haya muy poca delegación de poder a través de participación. En situaciones menos rutinarias, en las cuales hay incertidumbre en las tareas, es muy posible que se presenten fenómenos tales como reuniones de grupo para tratar de llegar a la solución de los problemas (Van de Ven, Delbecq y Koenig 1976).

El tema de la rutinización y la incertidumbre y su relación con la centralización está estrechamente ligado con el nivel de profesionalización del personal.

Lincoln y Zeitz (1980) afirman que los profesionales desean y logran participación en la toma de decisiones. Encuentran también que el nivel total de profesionalización de una organización tiene como resultado que todos los empleados aumenten su influencia.

Hage (1980) ofrece una visión adicional con respecto a la relación entre profesionalización y centralización. Encuentra que una concentración de especialistas (profesionales) conduce, por lo general, a descentralización. Pero sí las personas involucradas han sido entrenadas como generalistas es muy probable que haya una mayor centralización. Hage usa el ejemplo de las organizaciones militares en las cuales los oficiales son entrenados como generalistas por medio de una gran variedad de deberes rotatorios. Hay aquí un alto grado de centralización.

Se debe ser cauteloso acerca de dos aspectos relacionados con la participación en la toma de decisiones. Primero, el hecho de que la existencia de participación por parte de los miembros de la organización puede no significar que se delegue el poder. Si la decisión final permanece todavía en las manos de los superiores en realidad es muy poco el poder que se ha delegado y la participación es, en el mejor de los casos, de asesoría y consejo. Aunque la participación quedo ayudar en la puesta en marcha de una decisión no existe descentralización o delegación de poder a no ser que ella contribuya a la toma de decisión.

El otro punto sobre el cual se debe ser cauteloso tiene que ver con un fenómeno que con poca frecuencia consideran los sociólogos y otros investigadores organizacionales controles presupuestales tales como auditoría interna. Aunque Hofstede (1972) y Ouchi y Maguire (1975) enfrentaron este aspecto, ha existido la tendencia a no considerarlo lo cual es una pérdida para la teoría de las organizaciones. Los controles presupuestales tienen el potencial de retener una gran cantidad de control en la cúspide de la organización. Los estudios que se han citado aquí no incluyen mecanismos de control presupuestal. Ciertamente parecería que los aspectos presupuestales podrían estar centralizados en formas diferentes a la asignación de tareas o a los procesos decisivos en otros aspectos.

Factores ambientales

Las relaciones entre tamaño, tecnología y centralización no son tan simples lo cual también es cierto con respecto a las condiciones del medio ambiente. Las investigaciones en esta área llevan a conclusiones bastante contradictorias aunque, probablemente, puedan aclararse.

La contradicción está basada principalmente en la competencia que una organización enfrenta en el medio. Negandhi y Reimann (1972) sugieren, a partir de un estudio de treinta empresas en la India, que las condiciones de competencia en el mercado hacen que la descentralización sea más importante para el éxito organizacional que en situaciones de menor competencia. Este estudio fue una réplica exitosa de la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch (1967) analizada anteriormente. Un análisis más serio de sus datos indica que el grado de dependencia de otras organizaciones estaba en realidad más estrechamente asociado con la descentralización que con los factores de tamaño, tecnología y competitividad del mercado (Negandhi y Reimann, 1973x). Negandhi y Reimann (1973x, b) indican, lo mismo que se ha hecho en el presente análisis, que las percepciones de quienes toman decisiones en las organizaciones son una variable mediadora crítica entre la organización y el medio ambiente. Son ellos quienes hacen las selecciones estratégicas acerca del medio y sobre la forma en la cual la organización responderá a ese medio. La competitividad del medio ambiente afecta el grado de descentralización de acuerdo con los resultados de estas investigaciones.

Se llega a una conclusión bien diferente en un estudio de treinta y ocho pequeñas empresas manufactureras en los Estados Unidos de América (Pfeffer Leblebici 1973). Se encontró en este estudio que un medio ambiente más competitivo conduce a mayor control y coordinación. Se tiene una frecuencia mayor en los informes, más énfasis en comunicaciones escritas y una mayor especificación de los procedimientos para la toma de decisiones en pocas palabras, un grado de centralización mucho mayor. Se encontró que en medios menos competitivos hay más cambios en el diseño del producto, en los procesos de producción y en el número de productos.

Estos resultados contradictorios parecen ofrecer pocas conclusiones acerca de los efectos de la competencia sobre la centralización. Buena parte de la dificultad puede encontrarse en el hecho de que no se especificaron las características más generales del medio ambiente organizacional. Por ejemplo, en una economía en expansión en la cual todas las organizaciones en competencia están ganando, puede haber descentralización. Si la economía es de escases, en la cual la ganancia de una organización constituye la pérdida de otras, se presentaría la rigidez y la centralización que encontraron Pfeffer y Leblebici (Khandwalla 1973).

Otro aspecto del medio ambiente organizacional es su grado de estabilidad. Whetten (1980) anota que las investigaciones en esta área también muestran resultados contradictorios. Autores tales como Burns y Stalker (1971) y Aldrich (1979) argumentan que la descentralización es más apropiada para un medio en condiciones de turbulencia o inestabilidad, mientras que otros (Hawley y Rogers 1974; Yarmonlinsky 1975; Robin 1979) están en favor de la centralización en esas situaciones. Nuevamente, sería posible llegar a una solución de las diferencias en estos hallazgos de poder determinarse si el medio ambiente se está expandiendo o contrayendo, como se sugirió en el caso de la competencia. La descentralización podría ser la respuesta más apropiada a la turbulencia en una situación de crecimiento mientras que la centralización podría ser necesaria en períodos de contracción. Estrechamente relacionado con la centralización está el concepto de la "unión débil" (Weick 1976; Aldrich 1979). Esta idea se desarrolló para describir; situaciones en las cuales unidades organizacionales tienen bajos niveles de interdependencia. Whetten (1980) concluye que hay acuerdo en que organizaciones unidas débilmente tienden a ser más flexibles y a responder más rápidamente a las presiones del medio ambiente. "Matrimonio débil" no es lo mismo que descentralización ya que el grado de unión se refiere al nivel de interdependencia entre unidades y no a la distribución del poder. En general, una organización débilmente unida estaría también descentralizada. Un ejemplo de una organización débilmente unida es un conglomerado de empresas. Si la división de productos populares está viviendo tiempos difíciles debido a las altas tasas de interés esto no afectaría a la división de equipos pesados cuyo mercado está creciendo. Una organización de esta clase estaría débilmente unida. Cada división puede estar más o menos centralizada en una situación como esta.

Aldrich (1979, págs. 83-84) describe características propias de organizaciones débilmente unidas. Primero el "matrimonio débil" permite a las unidades organizacionales existir y evolucionar independientemente de las otras. Siendo así que el medio ambiente es complejo no es muy posible que todas las unidades de la organización tengan igual éxito en su adaptación al medio. Como lo anota Aldrich el "matrimonio débil" permite, naturalmente, que se mantengan elementos organizacionales arcaicos y anacrónicos así como también aquellos que son más eficientes o efectivos.

Una segunda característica de organizaciones débilmente unidas es que son muy sensibles a los cambios que ocurran en el medio ambiente. Pueden ser, al mismo tiempo, supremamente sensibles, de acuerdo con Aldrich, y caer en chifladuras o flaquezas transitorias. Tercero, la unión débil permite la adaptación a condiciones locales lo cual sería especialmente importante en organizaciones geográficamente dispersas. Una desventaja es que una adaptación local exitosa podría no tener efecto sobre todo el sistema. La cuarta característica está relacionada con lo anterior. Weick (1976) puntualiza que en sistemas débilmente unidos pueden surgir soluciones novedosas a los problemas. Esas soluciones novedosas pueden no ser utilizadas a todo lo largo y ancho de la organización pero están a la disposición como alternativa en épocas de presión. Una quinta característica es el hecho de que la "unión débil" tiene la capacidad para que el fracaso en una parte de la organización se limite estrictamente a esa parte y pueda quedar así el resto de la organización aislado del fracaso de una de sus unidades. Naturalmente que el "matrimonio débil" puede impedir, al mismo tiempo, que otras unidades organizacionales ayuden a prevenir el fracaso. Aldrich no menciona otro problema adicional y es que la unión débil también aislaría el éxito de una unidad del resto de la organización. Parecería que la unión débil fuera a este respecto poco adaptiva si toda la organización no se beneficia del éxito alcanzando por una de sus unidades.

Una sexta característica, propuesta por Aldrich, es que la unión débil permite una mayor autodeterminación y participación individual en la organización que las personas están confrontando directamente al medio ambiente. Sin embargo, no hay evidencia empírica a este respecto y el punto parece dilatarse bastante. Aldrich sugiere, finalmente, que los sistemas débilmente unidos tienen una operación menos costosa ya que los costos de coordinación son menores. La coordinación podría llevar a una situación en la cual las unidades se dedicaran a actividades no deseadas por la administración central con lo cual se elevarían los costos.

Aldrich sugiere que la idea de la unión débil es útil como un "elemento sensibilizados" (pág. 84) y que el grado de unión es algo que pertenece al juicio del observador. Ciertamente este parece ser el caso. Mi universidad parece estar muy débilmente unida desde las perspectivas de un miembro del cuerpo docente. El éxito del Departamento de Sociología es independiente del que pueda tener el Departamento de Física. El fracaso de un departamento tiene muy pocas repercusiones por fuera de él. Sin embargo, cuando la universidad se mira desde otra perspectiva está fuertemente unida. Cuando estuve como vicepresidente fue evidente para mí que una decisión o un evento en un área estaba directamente ligado con eventos en otras áreas. Por ejemplo, decisiones sobre reducciones en personal se tomaban sobre la base de una unión extremadamente fuerte al analizar muy bien las reducciones en una área y pesar el impacto que ellas pudieran tener en otra.

Lo que se ha querido puntualizar con esta presentación de la unión débil es que una idea que puede ser atractiva puede, en realidad, hacer una contribución que no tiene el alcance que le asignan quienes la defienden. Mientras que la idea es realmente popular, el concepto de centralización, descentralización es mucho más útil en investigación y en la práctica de lo que parece ser. La idea de centralización, cuando se enfoca desde el punto de vista de que hay múltiples niveles decisorios y de poder que pueden distribuirse, parece tener más relevancia que una unión imaginaria.

La centralización tiene que ver con el poder. Siendo así que las organizaciones son un medio importante para ejercer poder en la sociedad, un análisis de los sistemas políticos en los cuales están localizadas las organizaciones indica que este aspecto del medio organizacional es importante en la centralización.

Centralización y consideraciones macropolíticas

La enorme importancia que las organizaciones tienen en el orden social se disminuye un poco al considerar algunos ejemplos del uso que se hace de ellas con fines políticos. Las organizaciones pueden ser modeladas para que sean parte de un proceso de cambio y desarrollo político. China ha utilizado sus organizaciones como un medio para mantener la indoctrinación y la participación política. El socialismo yugoslavo diseñó un programa de "auto administración" por medio del cual los trabajadores de una empresa eligen un consejo compuesto por ellos el cual, a su vez, elige la administración de la empresa. No se trata de una administración participativa, en la forma en la cual se analizó anteriormente, sino más bien de una administración por participación. Las empresas en los Kibbutz de Israel (compuestas por pequeñas organizaciones) tienen una ideología socialista promovida por un sistema de rotación de todas las personas en todas las posiciones.

Estos propósitos ideológicos no siempre alcanzan. En Yugoslavia la participación es menor y la alienación mayor de lo que pretende la ideología o lo que desean los líderes políticos (ver Rus 1972). Las organizaciones distintas a los Kibbutz son, en Israel, más parecidas a sus contrapartes occidentales que a los Kibbutz.

Tannenbaum y otros, (1974) hicieron un importante estudio en cinco países sobre los diferentes patrones de centralización. Esta investigación se llevó a cabo en plantas manufactureras de Austria, Italia, Israel, Yugoslavia y los Estados Unidos de América. Austria e Italia son capitalistas como los Estados Unidos de América y las economías del Israel de los Kibbutz y Yugoslavia son socialistas. Israel y los Estados Unidos de América tenían las plantas más exitosas, éxito definido por los estándares utilizados en el país en cuestión pero incluyendo factores universales tales como eficiencia y moral. Las plantas en los Kibbutz están altamente descentralizadas habiéndose eliminado virtualmente todos los efectos de la jerarquía. La jerarquía está presente en los Estados Unidos de América pero sus efectos se morigeran por diferentes factores. En las plantas americanas hay un potencial limitado para la movilidad de los trabajadores hacia arriba, pero es mayor que en las italianas. Hay también mayor participación en las plantas americanas en las cuales los trabajadores son consultados y se tratan como iguales a pesar de que no tienen igual poder pero las gratificaciones son mayores. En las plantas americanas no se intenta reducir la desigualdad. Se trata de un punto político a pesar de que no se le reconozca como tal. Algunos miran la tendencia hacia la participación en las plantas americanas como una manipulación. Las investigaciones de Tannenbaum concluyen, por ejemplo que:

Una posición que algunos hemos aceptado argumenta que el enfoque de la jerarquía, descrito anteriormente, respalda técnicas de "relaciones humanas" que mantienen en vez de eliminar gradientes substanciales de poder y gratificación. En consecuencia, cubre y separa la atención de la explotación y la injusticia sufridas por los trabajadores. Es así como, por ejemplo, los trabajadores en las plantas americanas no se sienten tan alienados como los de otras partes pero, de hecho, no tienen poder con respecto a tópicos políticos básicos. Debido a las "relaciones humanas" se presenta una discrepancia entre la experiencia subjetiva y la objetiva sobre la alienación. Los trabajadores italianos son más realistas y se ajustan mejor en este sentido. Los oficios son frustrantes para ellos, las oportunidades para auto satisfacción o para el logro son pocas y los trabajadores se sienten insatisfechos y muy poco motivados. Los trabajadores italianos saben que no tienen poder y de manara muy realista se sienten alienados. Este realismo es un síntoma de buen ajuste, no malo, aunque en términos de nuestras medidas convencionales el trabajador italiano aparezca pobremente ajustado. Los trabajadores americanos, de otra parte, aparecen bien ajustados y tienen altos niveles de oportunidad y satisfacción. Algunos sienten, en realidad, un sentido de responsabilidad en sus plantas, al menos más que los trabajadores de otras partes. Pero esto es solamente así porque el enfoque de las "relaciones humanas" es demasiado efectivo en sus mecanismos de manipulación. No hay duda de que este enfoque mitiga algunos de los efectos psicológicos de la jerarquía, pero ello se produce sin hacer ningún cambio básico en la jerarquía y, en la visión de algunos de nosotros, está sujeta consecuentemente a que se ponga en duda desde un punto de vista moral (pág. 220).

Este enfoque marxista toca el corazón del tema político que es parte de la centralización. La administración por participación, como en el caso de Israel y Yugoslavia, es un intento directo para alterar los acuerdos tradicionales de poder dentro de una sociedad. El enfoque chino, que no es participativo sino que está diseñado para fortalecer el poder del régimen existente, enfatiza la indoctrinación y la lealtad política y es altamente centralizado. El enfoque americano, que impulsa la participación de manera creciente en algún grado en los procesos decisorios, no intenta redistribuir el poder pero minimiza los efectos perceptibles de las diferencias en el mismo. Aquellos del grupo de investigaciones de Tannenbaum y otros que juzgan que esto es inmoral y desorientador hacen a un lado una consideración importante. Aceptando que los trabajadores son explotados, aún así sea en mínimo grado, el resultado final queda en duda: ¿Que es lo más posible una situación como la italiana en la cual se siente definitivamente la explotación o una situación como la de los Estados Unidos de América en donde ésta se siente más moderadamente? Podría ser, por ejemplo, que en algún momento en el futuro los trabajadores americanos, después de haber experimentado una participación al menos simbólicamente, presionaron seriamente por una participación real. Quienes nunca hayan disfrutado de participación posiblemente no desearían moverse en esa dirección.

Toda la presentación se vuelve algo discutible por dos consideraciones. Primero, los esquemas de participación en Israel, Yugoslavia y otras partes son, por lo general, más exitosos en situaciones en las cuales se tiene una tecnología relativamente simple y en organizaciones pequeñas y que no son complejas. Es muy dudoso que la administración participativa opere en organizaciones de sofisticación tecnológica o en grandes organizaciones con extrema complejidad. Los trabajadores comunes y corrientes no estarían en condiciones de comprender todas las operaciones de estas organizaciones y, muy probablemente, tampoco lo desearían. Ellas requerirían

técnicos y personas entrenadas para la administración de las grandes organizaciones. Esto es lo que sucede ahora en los Estados Unidos de América y en otras partes. La consideración final, desarrollada por el sociólogo holandés Lammers (1997s), es que la administración participativa supone hacer parte de la toma de decisiones mientras que la administración por participación y la administración suponen que los trabajadores se toman la administración de la organización. La primera es una forma funcional de descentralización que produce mayor eficiencia y efectividad mientras que las dos últimas son una descentralización estructural que conduce a la igualdad de poder. Es muy poco posible que las dos formas de democratización ocurran al mismo tiempo.

Es extremadamente improbable que en las organizaciones se presente una verdadera igualdad de poder. La naturaleza misma de las organizaciones algún tipo de jerarquía en el momento en el cual pasan de un tamaño muy pequeño, tecnologías simples y bajos niveles de complejidad. Lo mismo que sucede en la sociedad, las diferencias de poder son omnipresentes y sus efectos quizá pueden minimizarse haciéndolas menos abrasivas por medio de esquemas de participación. Sin embargo como lo anota Child (1976), demandas por más participación enfrentan situaciones de mayor burocratización.

Centralización y consideraciones micropolíticas

Las organizaciones son parte del sistema político y tienen también su propio sistema político interno lo cual constituye una consideración importante en relación con la centralización. Heydebrand (1977) hizo notar la contradicción que existe entre las estructuras de control tradicionales profesionales. Como se dijo anteriormente, la presencia de profesionales aumenta el nivel de participación en la organización lo cual no se logra benignamente sino que, muy por el contrario, es una pelea permanente ya que no es muy probable que quienes tenían el poder decisorio en sus manos lo entreguen fácilmente a los profesionales que están llegando a la organización.

Algunos autores ven las políticas internas de una organización como el reflejo del sistema político externo. Marglin (1974) sugiere que la tecnología utilizada en muchas fábricas no está allí por eficiencia técnica sino, mas bien como un medio para lograr el máximo control sobre la mano de obra. Que se trate o no de una decisión capitalista consciente es algo que no puede aseverarse ya que los primeros participantes en los procesos de industrialización murieron hace ya mucho tiempo. Sabemos que hay en marcha negociaciones y batallas obrero patronales sobre las prerrogativas de la administración y los trabajadores. Bacharach y Lawler (1980) afirman que el poder puede delegarse en participantes de niveles más bajos y que esos mismos participantes pueden tomarse ese poder. Las universidades a finales de la década de los años 60 y comienzos de los 70 ejemplificaron el proceso de dar y retirar el poder a medida que los estudiantes ganaron poder y en consecuencia tuvieron el derecho de tomar decisiones que previamente habían estado en manos de los profesores y los administradores. Esta es una reflexión que abarca un contexto político más amplio.

El ejercicio del poder dentro de las organizaciones se analizará en el capítulo próximo. Es crítico anotar en términos de centralización, que las organizaciones micropolíticas (Pfeffer 1978) suponen la continuidad de las batallas por el poder que se presentan en las organizaciones ya sea dentro de los departamentos, los niveles jerárquicos o los individuos. Al mismo tiempo que el enfoque micropolítico hace énfasis en las batallas por el poder el hecho de que el poder este distribuido en un momento en tiempo (el grado de la naturaleza de la centralización) producirá un impacto crucial sobre la distribución del poder en los puntos subsiguientes sobre la escala de tiempo.

Las consecuencias de la centralización

La centralización en las organizaciones tiene mucho que decir acerca de la sociedad en la cual están embebidas. Una sociedad en la cual la mayoría de las organizaciones están altamente centralizadas es una en la cual los trabajadores tienen muy poco que decir sobre su trabajo y lo mismo sería, probablemente cierto, en términos de su participación en la sociedad. El grado de centralización de las organizaciones es también un indicativo de lo que las organizaciones presumen acerca de sus miembros: una alta centralización implica suponer que los miembros necesitan un control estrecho, de cualquier forma; una baja formalización sugiere que los miembros se pueden gobernar a sí mismo. Debe recordarse, en ambos casos, que el control se hace en nombre de la organización (Blau y Schoenherr 1971). Los profesionales y otro personal experto no trabajan en las organizaciones en nombre de sus profesiones. Su expertismo esta a favor de la organización.

Una consecuencia importante de los diferentes grados de centralización afecta a la organización misma. Como aparece en la Tabla 6.2, las consecuencias de un grado alto de centralización pueden ser positivas o negativas para la organización, dependiendo de la situación. Nuevamente, el grado apropiado o la forma o la estructura organizacional dependen de la situación que se tenga entre manos. En consecuencia, un problema importante es que no siempre es posible ajustar el grado de centralización como para que se adapte a una situación cambiante.

Tabla 6-2 Consecuencias de la Centralización en los Procesos Organizacionales

<i>Procesos Organizacionales</i>	Consecuencias	
	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Coordinación	Mayor coordinación a través de una dirección central y políticas uniformes	Se emplean políticas uniformes independientemente del grado de variación de las condiciones locales
Toma de Decisiones: perspectiva	Se considera toda la compañía cuando las decisiones se toman en la cúspide administrativa y cuando los administradores a niveles más bajos las toman dentro de los parámetros establecidos en las políticas definidas por la casa matriz	Es posible que la perspectiva de la compañía ignore las características y los problemas especiales de las divisiones, departamentos y unidades de trabajo
Toma de Decisiones: velocidad	En emergencias, la administración central puede movilizar la información y tomar decisiones decisivas sin demora	Hay demoras en el proceso decisorio normal: el flujo de información hacia arriba y el de ordenes hacia abajo toma tiempo: el personal está, a menudo sobrecargado con lo cual se demoran aún mas las decisiones.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

La centralización es la distribución del poder en una organización, distribución que ella misma determina por anticipado. Lo mismo que las otras propiedades estructurales que se han analizado, la centralización está relacionada con el tamaño, la tecnología, el medio ambiente y las selecciones hechas dentro de la organización. Las clases de centralización tienen implicaciones importantes para los individuos y para la sociedad.

Lo mismo que todas las características estructurales la centralización es una condición dada, en las organizaciones, en cualquier punto en la escala tiempo, lo cual no implica en manera alguna, que en su grado no cambie nunca. Indudablemente que las batallas más severas por el poder en las organizaciones pueden involucrar la centralización. Las huelgas y las rebeliones tienen algo que ver con el poder.

Las organizaciones cambian a veces muy despacio y otras dramáticamente. Siempre que cambian se forma una nueva estructura, una estructura nueva que sirve de base para las acciones de la organización y para acciones en respuesta a la organización. El cambio organizacional es consecuencia de una estructura y conduce a una estructura. Consideraremos en los capítulos que siguen y en su orden, los procesos de poder, de conflicto, de liderazgo, de toma de decisiones de comunicación y de cambio.

Métodos, técnicas e instrumentos

1. EL REPERTORIO Y EL DIAGNÓSTICO

El agente de D.O. posee un rico y variado repertorio de métodos, técnicas e instrumentos a su disposición. Pero sólo el *contacto práctico*, -pues no basta la información sobre los mismos por la lectura o por las lecciones teóricas- es el que permite seleccionar cuáles se adaptan mejor a cada una de las situaciones específicas del D.O. El diagnóstico de la situación proporciona una visión de lo qué, en qué y para qué se debe buscar en el desarrollo del sistema sociotécnico que se toma como pauta. Y la experiencia directa del agente de D.O., con el uso de diferentes métodos, técnicas e instrumentos, la práctica de tratar con cada uno de ellos, es la que le permitirá decidir en cuanto al cómo intervenir en el sistema, qué actividades incluir en el programa, qué intervenciones hacer, cómo estructurarlas.

2. TIPOS DE ACTIVIDADES DE D.O.

Existen diferentes maneras de clasificar los métodos, técnicas e instrumentos de D.O. Una de ellas, presentada por French y Bell (1973) se basa en dos preguntas:

- a) ¿Se dirige básicamente la intervención a los individuos y a las relaciones individuales, o se dirige al aprendizaje de los grupos? (en este caso inclusive a la relación entre grupos);
- b) ¿El método, técnica e instrumentos se dirigen más bien al nivel de tarea/contenido (lo que hace: ahí predominan los aspectos del subsistema técnico administrativo estructural)? ¿O bien, al nivel de proceso/clima (como se hace, lo que ocurre en términos del proceso psicosocial, comportamiento humano, dinámica de grupo, psicología individual y grupal)?

Con este desdoblamiento de cada una de las dos preguntas, se puede construir una clasificación con cuatro cuadrantes, como se muestra en la figura 6.1

El cuadro de la figura 6.1 no incluye todos los tipos de intervenciones, métodos, técnicos e instrumentos. No habría espacio para eso. Sólo se quiso presentar un modo de clasificarlos, adaptando con pequeñas modificaciones la figura presentada por French y Bell (1973).

Otro modo de relacionar diferentes aspectos de las intervenciones de D. O, es el llamado "Cubo de Tecnología de D.O.", concebido por Schmuck y Miles (1971), reproducido con algunas adaptaciones en la figura 6.2.

3. METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS

Procuraré enfocar a continuación algunos de los métodos e instrumentos que pueden ser usados en intervenciones o actividades de D.O. La representación que se hace más adelante está lejos de agotar el repertorio instrumental. Procuro enfocar apenas algunos de ellos por considerarlos más útiles, o menos conocidos, o más característicos de D.O., o donde me parezca importante aclarar ciertos aspectos. La secuencia en que los abordo no implica ninguna clasificación, ni en prioridad ni orden de preferencia. Los libros de Fordyce y Weil (1971), French y Bell (1973), Hornstein, Bunker, Burke, etc. (1971), Beckhard (1969), Edela L.P. Souza (1975), Walton (1972), Burke y Hornstein (1972), son utilísimos para la construcción de un amplio repertorio.

a) Método de laboratorio

Metodología que surgió con el movimiento de Grupos-T. "Laboratorio" es tradicionalmente aquel lugar donde se procura crear o descubrir algo; donde se realizan experiencias; donde se ensayan fórmulas, métodos; donde se buscan soluciones para problemas.

El aprendizaje en casos tradicionales, o por el entrenamiento en la clase, transmitiendo conocimientos, conceptos e informaciones aunque de carácter práctico, no conduce al grado deseable de internalización de conceptos y de modificación de actitudes, valores, hábitos o comportamientos que serían deseables.

El método de laboratorio surgió para atender a esa necesidad de aprendizaje práctico a partir de la experiencia concreta y específica vivida por los "alumnos"; la experiencia que viven se examina y diagnostica por ellos mismos; soluciones para las necesidades y problemas que identificaron las buscan; examinan alternativas y pasan a un proceso de decisiones en que participan directamente; planean la implementación de las decisiones, programan la ejecución de las acciones y su acompañamiento y evaluación.

Por tanto, el método de laboratorio tiene las características siguientes:

- el "alumno" participa activa y directamente de situaciones prácticas;
- hay un alto grado de realismo en la experiencia de aprendizaje;
- las situaciones, datos e informaciones que constituyen la base de ese aprendizaje se crean o generan aquí mismo, en este momento, y en el local donde están los alumnos;
- los "alumnos" son también "profesores", los unos de los otros y entre sí;
- existe un intenso uso de mecanismos de retroinformación, el cual se puede estructurar (cuestionarios, listas de comprobación, etc.) o sino, no estructurado (exposiciones espontáneas y reacciones no planeadas);
- el aprendizaje procura unir: cognición racional y teórica, reflexión y análisis, conscientización de comportamiento, diagnóstico de contenido/tarea y proceso/dinámica, planeación de acciones, acción práctica y seguimiento.

b) Educación y entrenamiento

Es innecesario discurrir aquí consideraciones con respecto a lo que son educación y entrenamiento. Deseo subrayar solamente la ocurrencia de dos fallas respecto al uso de esos procesos en el contexto de D.O.:

I - se realizan entrenamientos, cursos y programas educacionales, pretendiendo que por eso y solamente con eso, se está haciendo D.O. D.O. no es entrenamiento, aunque mucho necesite del mismo y debe apoyarse en programas educacionales.

II - se realizan entrenamientos y cursos sin conexión, con esfuerzos de D.O. Y viceversa, se emprenden actividades de D.O., sin aprovechar el entrenamiento, como uno de los instrumentos a usar en estrecha sintonía con la estrategia y las tácticas de D.O.

c) Diagnóstico y solución de problemas

Ya se enfocó en parte, el capítulo 4, cuando se trató del *Diagnóstico*, en el artículo referente a Fases de Cambio Planeado.

Uno de los buenos procesos de diagnóstico y solución de problemas lo constituye el método del Análisis del Campo de Fuerzas, que se examina a continuación. Otro método de amplia captación es el desarrollado por Kepner y Tregoe (1971).

d) Análisis del campo de fuerzas

Ya se enfocó en el capítulo 3 sobre Cambios, el concepto de Campo de Fuerzas y su relevancia en cuanto a la proporción del cambio.

Desarrollaré aquí un modelo y guía para el planeamiento de cambios, siguiendo el método del Análisis del Campo de Fuerzas.

Este método se puede aplicar a:

- examen de situaciones de cambio (tanto para obtener cambios como para oponerse a los mismos).
- diagnóstico de situaciones problema
- solución de problemas sociotécnicos
- planteamiento de cambios individuales grupales, sectoriales, subsistémicos y sistémicos (en empresas y comunidades)

El método puede ser utilizado por un individuo trabajando aisladamente, como un grupo trabajando cooperativamente. En el caso de trabajo en grupo se recomienda que cada una de las etapas abajo mencionadas se desdoble en dos subetapas:

I - INDIVIDUAL - en que cada individuo componente del grupo trabaja aisladamente sobre la etapa tipo.

II - DE COLABORACION - a continuación, el grupo integra lo que cada uno de sus componentes produjo individualmente. Aquí se discutirá, aclarará y siempre que sea posible se buscará la obtención del consenso del grupo.

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

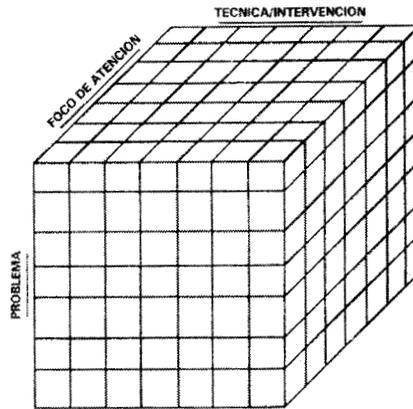
	ENFOQUE: INDIVIDUO	ENFOQUE: GRUPO/INTERGRUPOS/EMPRESA
<p>ENFOQUE: TAREAS/CONTENIDO</p> <p>SUBSISTEMA TECNICO ADMINISTRATIVO ESTRUCTURAL</p>	<p>DIAGNOSTICO: ENTREVISTAS, OBSERVACION, CUESTIONARIOS</p> <p>ANALISIS DE PAPELES Y EXPECTATIVAS</p> <p>EMPATIA/ROTACION FUNCIONAL</p> <p>CAPACITACION, DESARROLLO INDIVIDUAL</p> <p>PLANEACION DE CARRERA</p> <p>EMBUQUE/MENTORIA/AMPLIACION FUNCIONES</p> <p>REDESIGNO DE TAREAS</p> <p>A.P.O.: PLAN DE MOLHO</p> <p>GRADO DE D.O. (BLAKE) - FASE 1</p> <p>INVESTIGACION FUNCIONAL (PAR, TRIQ)</p> <p>ADMINISTRACION DEL TIEMPO</p>	<p>"SENSIBILIZACION"/DIAGNOSTICO EN GRUPO</p> <p>BUSQUEDA-RETROINFORMACION-DIAGNOSTICO-ACCION</p> <p>CAMBIO TECNOLÓGICO O AMBIENTALES</p> <p>CAMBIO EN DIRECTIVOS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>CAMBIO DE ESTRUCTURAS, CAMBIO, TAREAS</p> <p>ORGANIZACION COLATERAL/TEMPORAL (GRUPO TAREA-PROYECTO)</p> <p>SISTEMAS DE INFORMACION DE GERENCIAS</p> <p>DESARROLLO DE EQUIPOS: SOLUCION DE PROBLEMAS</p> <p>GRADO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (BLAKE) - FASES 2 A 6</p> <p>ACTIVIDADES INTERGRUPOS (EJEMPLO, CONFRONTACION)</p> <p>PLANEACION ESTRATEGICA Y A.P.O.</p> <p>ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS</p>
<p>ENFOQUE: PROCESO/CLIMA</p> <p>SUBSISTEMA PSICOSOCIAL DE COMPORTAMIENTO HUMANO</p>	<p>DIAGNOSTICO: ENTREVISTAS, OBSERVACION, CUESTIONARIO</p> <p>PLANEACION DE VIDA</p> <p>CONSULTORIA DE PROCESO (INDIVIDUAL)</p> <p>CONSULTORIA INDIVIDUAL</p> <p>EDUCACION/DESARROLLO INDIVIDUAL</p> <p>LABORATORIO INTERNO (HORIZONTAL)</p> <p>LABORATORIO EXTERNO (SENSITIVIDAD T.)</p> <p>GRADO DE D.O. (BLAKE) - FASE 1</p> <p>REPRESENTACION DE PAPEL, SOCIOGRAMA, PSICOGRAMA</p> <p>INTEGRACION INTERPERSONAL (PAR, TRIQ)</p> <p>ANALISIS TRANSACCIONALES</p> <p>TERAPIA</p>	<p>INVESTIGACION, RETROINFORMACION, DIAGNOSTICO, ACCION</p> <p>ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZA</p> <p>DESARROLLO DE EQUIPO: ASPECTOS INTERPERSONALES, PROCESOS</p> <p>DRAMATIZACION/TRUEQUE/NEGOCIACION DE COMPORTAMIENTOS Y PAPELES</p> <p>CONSULTORIA DE PROCESO (GRUPAL)</p> <p>PRUEBA DE SENSITIVIDAD DEL EQUIPO (LABORATORIO INTERNO)</p> <p>GRADO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (BLAKE) - FASE 2 Y 3</p> <p>REPRESENTACION DE PAPEL SOCIOGRAMA, PSICODRAMA</p> <p>ACTIVIDADES INTERGRUPOS (ESPEJO, CONFRONTACION, ACUANDO)</p> <p>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>ENFOQUE: GRUPO/INTERGRUPO/EMPRESA</p>

Figura 6.1

CUBO DE LA TECNOLOGIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (SCHNICK Y MILES)

TIPO DE TECNICA/INTERVENCION

- DIAGNOSTICO: ENTREVISTAS, CUESTIONARIO, OBSERVACION, "SENSIBILIZACION"
- CONSULTORIA DE PROCESO: ¿POR QUE?, ¿COMO, EFECTOS?
- CENSO Y RETROINFORMACION DE DATOS: HECHOS, OPINIONES, SENTIMIENTOS
- RESOLUCION DE PROBLEMAS/ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS
- DINAMICA DE GRUPOS: FORMACION DE GRUPOS (GRUPO 1, ETC.)
- DRAMATIZACION/NEGOCIACION DE PAPELES
- CONFRONTACION (EJEMPLO: AGLIARD, INTERGRUPOS)
- GRUPOS TAREA, PROYECTOS, ETC.: INTERFUNCIONES
- PERFECCIONAMIENTO TECNICO/ESTRUCTURAL/ADMINISTRATIVO: PROCECI
- ENTRENAMIENTO, CURSO, DESARROLLO INDIVIDUAL
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS: SELECCION, DESARROLLO
- A.P.O.
- CONSULTORIA INDIVIDUAL: ASESORIA, CAPACIDAD, TERAPIA
- INTEGRACION INTERPERSONAL: ASESORIA MUTUA.



FOCO DE ATENCION

- ORGANIZACION TOTAL/SISTEMA,
- SUBSISTEMA/ENTRE GRUPOS
- ZONA JERARQUICA
- EQUIPO/GRUPO
- DOBLE/TIPLE
- ESPECIALIDAD/FUNCION/PAPEL
- PERSONAL

PROBLEMA DIAGNOSTICADO

- DEMANDAS, PRESIONES
- METAS, PLANES, ESTRUCTURA
- RELACIONES
- CULTURA, CLIMA
- MOTIVACION, VALORES, EXPECTATIVAS
- PODER, LIBERAZGO, AUTORIDAD
- COMUNICACION, INFORMACION
- PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS
- TOMA DE DECISION
- COMPETENCIA/CONFLICTO/COOPERACION
- SUPERVISION/ALTA DE DEFINICION DE PAPELES
- NORMAS, PROCEDIMIENTOS, METODOS
- TECNOLOGIA

Figura 6.2

El método del Análisis del Campo de Fuerzas está constituido por las siguientes etapas:

Especifique LA SITUACION PROBLEMA ACTUAL

1 - PROBLEMA. Núcleo de la dificultad percibida.

Esencia de lo que se quiere modificar o evitar.

- 1.1 - Identifique el problema en urda primera aproximación
- 1.2 - Defina el mejor núcleo específico, esencia concreta.
- 1.3 - Elabore con más detalle: caracterización clara, precisa, realista, completa.

2 - SITUACIÓN: Cobertura del problema (raíces, ramificaciones y atmósfera). Describa sucintamente:

2.1 - Primeras señales o síntomas que llamaron en un principio la atención sobre la posible existencia de un problema. ¿Quién lo percibió, cuándo, cómo, donde, etc.?

2.2 - Diversos aspectos, condiciones y que intervienen en el problema o están unidos al mismo.

2.3 - ¿Cómo ha evolucionado la situación?

2.4 - Causas posibles.

2.5 - Efectos psicológicos y reacciones emocionales en cuanto a PERSONAS-GRUPOS-SECTORES-ORGANIZACIONES afectados, implicados o participantes en la situación, DENTRO Y FUERA DEL SISTEMA.

(Importante: inclusive los efectos sobre uno mismo, sus reacciones personales).

2.6 - Otros efectos, consecuencias o repercusiones: de naturaleza ni psicológica ni social, esto es, efectos materiales, financieros, ecológicos, políticos, económicos, etc.

3 - (NUEVA) SITUACION DESEADA

3.1 - Resultados esperados - Objetivos finales Metas - Aspectos a modificar -Situación Ideal.

3.2 - Especifique "núcleo y cobertura" de la nueva situación. Refiérase a los mismos aspectos citados en la "Situación Problema" actual.

4 - ¿OBJETIVOS INTERMEDIOS O RESULTADOS PARCIALES?

Etapas, primeras aproximaciones

Puente, a corto/medio plazo, entre el actual y el deseado (ideal o final).

5 - DIAGNOSTICO DEL CAMPO DE FUERZAS (o FACTORES)

5.1 - Hay tres tipos de Fuerzas INTERNAS Y/O EXTERNAS, a sea, tres tipos de factores que existen, influyen o pueden influir sobre la situación problema:

A) **PRO**: Propulsoras, positivas, que actúan para modificar la situación, resolver el problema.

B) **CONTRA**: Restrictivas, negativas, que impiden o dificultan la solución del problema. En general, aquí están "CAUSAS" del problema.

C) **DUDOSAS**: Indefinidas, indecisas, neutras, latentes, inestables, confusas.

5.2 - Para cada categoría, liste en columna todas las posibles fuerzas o factores, aun las menos importantes. Use el proceso de "lluvia de ideas", esto es, escriba todo lo que le venga a la mente sin rechazar ni evaluar o priori ninguna idea, por más absurda que pueda parecer.

Ejemplos de posibles fuerzas o factores:

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

6 - EVALUACIÓN DEL CAMPO DE FUERZAS

6.1 - Identifique la importancia ACTUAL de cada Fuerza o Factor PRO y cada factor CONTRA en la situación problema.

- Indique cuánto pesa sobre el problema, en el momento actual, cada fuerza constante de la lista hecha (artículo 5.2) usando la siguiente escala de influencia ACTUAL 1 (poca), 2 (algo), 3 (razonable), 4 (grande), 5 (muy grande).

6.2 - Verificación: la suma de los pesos de las Fuerzas CONTRA debe ser MAYOR (o igual) que la suma de los pesos de las Fuerzas PRO (si de hecho hay un problema no resuelto).

7 – ESTRATEGIA

7.1 - Para modificar la situación y resolver el problema es necesario ALTERAR el EQUILIBRIO del Campo de Fuerzas.

7.2 - "Lluvia de ideas": escriba las posibles ACCIONES para

- | | |
|--|--|
| a) Disminuir, Anular, Paralizar, Desestimular,
Oponerse a Modificar la Dirección de... | } ...cada FUERZA
... CONTRA |
| b) Aumentar, Fortalecer, Estimular, Hacer más
Eficaz, Apoyar: o Crear, Desarrollar (nuevas
fuerzas pro)... | } ...cada FUERZA
PRO |
| c) Bloquear, Mantener Inoperante, Inofensiva,
o Activar como Fuerza pro... | } ...cada FUERZA
DUDOSA |

7.3 - Revise las ACCIONES posibles y señale las más prometedoras (eficaces, decisivas, simples, rápidas, de menor riesgo, de menor costo, etc.).

7.4 - Haga, en columna, la LISTA DE LAS ACCIONES ESCOGIDAS

7.5 - Añada a esa lista dos nuevas columnas:

- a) RECURSOS: lo que cada acción exigirá de material, personal, \$, etc. Tales recursos, existen, están disponibles?
- b) RESTRICCIONES: en cuanto al tiempo, costos, riesgos, etc.

8 - PLAN DE ACCION

8.1 - Integre la LISTA DE LAS ACCIONES ESCOGIDAS / RECURSOS / RESTRICCIONES en un PLAN Global de Acciones Coordinadas.

8.2 - Especifique en el Plan, si es posible

- a) **SECUENCIA/PRIORIDAD/INTERDEPENDENCIA** de acción. Frecuentemente es más eficaz actuar sobre las fuerzas CONTRA: disminuye resistencias al cambio sin despertar reacciones defensivas contrarias.
- b) **OBJETIVO**: finalidad/meta de cada acción
- c) **TAREAS O ACTIVIDADES**: subdivisiones de cada acción
- d) **QUIEN** es el **EJECUTOR** o **RESPONSABLE** de la Acción/Tarea.
- e) **CUANDO**: fechas, épocas, duraciones, fechas límite
- f) **DONDE**: Locales de las acciones/tareas
- g) **COMO: METODOS y PROCEDIMIENTOS**
- h) **CUANTO: RECURSOS** de personal, material, \$ a movilizar. Prever el modo de obtenerlos.
- i) **OBSERVACIONES**: cuidados, detalles especiales (principalmente cuando hubiera riesgos implícitos).

9 - CONTROL DEL PLAN DE ACCION - Prevea:

9.1 -**SISTEMA** de **ACOMPAÑAMIENTOS VERIFICACIONES y RETROALIMENTACIÓN** para Control de las Acciones y Evaluación de Resultados.

9.2 - a) **INDICES** (Observables o mensurables) - señales indicadoras de cambios decurrentes de cada acción/tarea.

b) QUIEN, COMO, CUANDO, DONDE, se hará.
VERIFICACIONES (Observaciones y mediciones).
EVALUACIONES (y Criterios).
RETROINFORMACION (a Quién informar).

e) Formación de Equipos

En los libros de Bennis (1969) y Beckhard (1969), se encuentran buenas presentaciones, con respecto a este tipo de intervención del D.O., ambos inclusive ya traducidos y publicados en Brasil por la Editora Edgar Blucher. La formación de equipos fue la piedra de toque del D.O., como se explicó en el capítulo 2, en la parte referente a lo "Histórico", sobre el movimiento del D.O. El grupo de trabajo, el equipo organizacional, la unión e interacción sistémica entre equipos, se volvieron piezas esenciales en la concepción y en el trabajo práctico de perfeccionar y renovar organizaciones.

La idea del desarrollo de equipos nació de la aplicación del método de laboratorio (en los Grupos T o "adiestramiento en sensibilidad") a las situaciones reales de trabajo y a los grupos "naturales" o "familiares" en las organizaciones (equipos y grupos de trabajo). La riqueza del aprendizaje proporcionada por el Grupo T y por el método de laboratorio, fue adaptada para una transposición a las situaciones sociotécnicas de las organizaciones. Así se aseguraba la transferencia directa del aprendizaje, que era bastante más difícil estando los grupos T externos a la organización. Se redujo la cantidad y tipo de retroinformación y diagnósticos sobre la dinámica de los procesos intrapersonales, utilizándose solamente aquellos que tuviesen relación con el rendimiento de las personas dentro de su grupo o equipo de trabajo: y así de modo más dosificado, adecuado y controlado.

Considero importante examinar objetivamente la utilidad de los llamados Grupos T y otros tipos de grupos con denominaciones semejantes; grupos de *encuentro*, *adiestramiento de sensibilidad*, *laboratorio de sensibilidad*, *desarrollo en relaciones humanas*, o *grupo de desarrollo interpersonal*. A partir de la constatación de que no era fácil la transferencia de los diversos aprendizajes obtenidos por la participación individual en Grupos T *externos* ala organización, hubo y hay una tendencia a considerar tales grupos como "inútiles" para la empresa. Cuando se intentó, inadvertidamente emplearlo dentro de la empresa, como si fuese una panacea, el adiestramiento de sensibilidad pasó a ser considerado simplemente como inconveniente o peligroso. El Grupo T es un instrumento poderoso, pero requiere utilizarlo con cuidado, bajo la dirección de un profesional con especialización adecuada, habilitado para el uso de esa técnica.

La transferencia del aprendizaje en Grupo T de fuera a adentro de la organización no está siempre garantizada, puede ser difícil y hasta no realizarse. Del mismo modo que la participación en cualquier curso o entrenamiento de cualquier otro tipo y contenido, en el área técnica o en el área comportamiento. Esa limitación o dificultad no pertenece (solamente) al Grupo T, sino a cualquier entrenamiento externo. Basta que no hayan condiciones internas de apoyo o receptividad para las nuevas posiciones o para las nuevas técnicas aprendidas afuera.

Innegablemente, el Grupo T aporta una grande e importante contribución a la modificación de actitudes, valores y comportamientos de los participantes, en las áreas de relaciones, competencia de interacción personal, comunicación, autoconocimiento realista, uso adecuado de las emociones y sentimientos. Creo más relevante aún que ciertas modificaciones de comportamiento funcional, en el trabajo y dentro de la organización se facilitan extremadamente (o en ciertos casos, sólo así se pueden obtener) para el individuo que participa de un grupo fuera de la empresa, compuesto de personas desconocidas entre sí, de varias procedencias y diversas edades y profesiones. Las condiciones resultantes del desconocimiento inicial y de la inexistencia previa de vínculos profesionales u organizacionales entre los participantes, son con frecuencia más propicias para examinar la comunicación y la relación de cada uno, darle abiertamente vivencia a su dinámica interpersonal y grupaj, experimentar nuevos comportamientos, cambiar hábitos personales. Nótese que no se está hablando de psicoterapia o psicoanálisis, ni de modificaciones de personalidad.

Se alude a la gran utilidad de Grupo T y sus congéneres ya citados, para el perfeccionamiento de la personalidad, para desarrollar potencialidades personales en el terreno de las relaciones, comunicación e interacción personal.

Un ejecutivo puede querer optimizar su estilo de acción, flexibilizar su comportamiento: o perfeccionar su competencia interpersonal, esto es, su capacidad de obtener resultados, a través de las personas, por medio de una relación eficaz. Pues la competencia técnica, por sí sola, no es suficiente para asegurar el éxito profesional en posiciones de jefatura, liderazgo, o siempre que la interacción personal tuviera importancia para el buen desempeño de su cargo. Puede estar pensando en su desarrollo individual en un contexto más amplio, dentro del enfoque que abarque su vida en general. Tal vez desee conocerse mejor y más realísticamente, saber el impacto que en verdad causa en los otros, tener más sensibilidad para percibir y entender a las personas.

No es fácil conseguir esto en grupos naturales dentro de la empresa, en cursos o entrenamientos con superiores, colegas o sus subordinados. Un grupo *fuera* del local de trabajo, con personas extrañas entre sí y

con diferentes características y condiciones de vida, propicia un ambiente de mayor libertad y apertura, de menor amenaza profesional. La diversidad entre los participantes hace que el grupo externo sea más representativo de la realidad amplia del mundo social, siendo por esto, frecuentemente más "rico" y estimulante. El Grupo T dentro de la empresa, *con equipos o grupos de trabajo*, es un instrumento que debe ser manejado con mucho cuidado por una persona realmente capacitada. Con equipos o grupos de trabajo encuentro que la formación de equipos (donde se reglamenta y ajusta en las dimensiones de comportamiento, a las necesidades, limitaciones y límites de la situación funcional) es más adecuado. Con el grupo ya dentro de la empresa, con participantes que no tienen relación directa de trabajo ni vinculación jerárquica, tiene mayor aplicabilidad y utilidad y encierra mucho menos riesgos: pero sigue exigiendo su empleo en manos de un profesional competente y especializado en dicha área.

Llamo la atención sobre el Grupo T conducido por personas no habilitadas para ello. No son suficientes buenas intenciones, inteligencia, lecturas teóricas y hasta tener vivencia de participación en ese tipo de grupo. Aun el ser psicólogo no lo capacita por sí solo para coordinar con eficiencia profesional un grupo de "adiestramiento de sensibilidad" Es esencial una formación especializada para alcanzar el nivel necesario de competencia que asegure un trabajo autorizado y responsable.

Una comparación entre la formación de equipos y el Grupo T permite señalar las semejanzas y diferencias entre las dos maneras de dar trabajo y desarrollar grupos y personas que participen en ellos:

El desarrollo de equipo o formación de equipo, tiene como objetivo perfeccionar el funcionamiento de un equipo de trabajo y aumentar su eficacia y salud.

"GRUPO T-/ADIESTRAMIENTO EN SENSIBILIDAD"	"FORMACION DE GRUPOS"
en general, los participantes o no se conocen, o están desvinculados entre sí.	los participantes formarán parte de un equipo o de un grupo de trabajo.
todos son voluntarios para participar.	tal vez no todos sean voluntarios.
el objetivo principal es desarrollar a las personas.	el objetivo principal es desarrollar el equipo o el grupo.
el grupo construirá su historia.	el grupo ya tiene su historia.
el enfoque es interpersonal.	el enfoque es organizacional.
estudia el desarrollo para la vida personal de cada participante.	estudia el desarrollo individual y grupal para el trabajo.
es existencial.	es funcional.
no hay jerarquía ni papeles preestablecidos.	hay una jerarquía y papeles preestablecidos.
la dinámica del poder nace espontáneamente.	ya existe la dinámica del poder, basada en la jerarquía y los papeles.
predominan valores humanísticos.	predominan valores profesionales.
los datos surgen en el momento.	muchos datos ya existían.
en general, no tienen agenda.	en general, tienen agenda.
parte de lo interpersonal y grupal, hacia lo personal.	parte de lo interpersonal y grupal, hacia lo funcional.
funciona como microsociedad en sí.	funciona como parte de un sistema mayor.
los puntos de comparación de la realidad son los sentimientos del grupo.	lo son también los factores supragrupales o metagrupales y externos.
la acción por diagnosticar y examinar, ocurre dentro del grupo.	ocurre también, y quizá principalmente, fuera del grupo (antes y después).
la dinámica es la interpersonal dentro del grupo.	es esta misma, sumada a, y condicionada por la dinámica del sistema TEAC/M.

Para poder efectuarlo, la metodología e instrumentos empleados deben tener, presentes las necesidades del equipo en cuanto a: tareas, relaciones, proceso y resultados. Consta básicamente de recopilación de datos, diagnóstico y planeación de acciones. En esas tres etapas se utilizan diferentes técnicas e instrumentos, como por ejemplo:

- en la recopilación de datos: entrevistas, cuestionarios, observación de reuniones, etc.
- en el diagnóstico: análisis del campo de fuerzas, análisis de papeles y expectativas de comportamientos, método de Kepner-Tregoe, etc.

En la planeación de acciones: negociación y contrato de comportamiento funcionales, etc.

El libro de Fordyce y Weil (1971) contiene una excelente presentación sobre las variaciones y aspectos importantes del uso de esta técnica.

En el Desarrollo de Equipos se pueden trabajar diferentes dimensiones del funcionamiento del grupo de trabajo, como por ejemplo, los que se mencionan en la figura 6.3.

f) Negociación de papeles y comportamientos

Es una técnica desarrollada por Roger Harrison, para tratar los problemas de comportamiento que afectan el desempeño de las personas en el trabajo. Trata, de modo funcional y controlado, de las cuestiones de poder, competencia, coerción, divergencia, conflicto -así como de las relacionadas con la interdependencia, colaboración y sintonía o convergencia de acciones.

Se aplica entre jefe y subordinados, entre colaboradores (horizontales y diagonales), y entre grupos y equipos. Consta de cuatro fases: preparación, diagnóstico, negociación y continuación.

La Preparación implica las mismas cuestiones sobre las relaciones entre Consultor y Cliente o participantes del sistema objetivo tratadas en este libro en los capítulos 4 y 5. En este lugar, el Consultor debe aclarar bien a los participantes en cuanto a los objetivos de ejercicio, procedimiento a seguir y, específicamente, subrayarlos aspectos de interdependencia, influencia y poder mutuo (aunque informal) entre las personas que trabajan juntas, aun cuando sean jefe y subordinado. Todos pueden colaborar, estimularse y premiarse entre sí - o resistir, bloquear y castigar: aunque de un modo sutil, indirecto e informal. Todos tienen expectativas mutuas y se hacen exigencias entre sí - por más tímidas y vacilantes que sean. Y todo esto se refleja en el ambiente y situaciones de trabajo más (o menos) satisfactorias y motivadoras: que consumen más (o menos) energía, esfuerzo constructivo: más sinergia o más resistencia.

La fase de *Diagnóstico* constituye el núcleo de la técnica. La objetividad, apertura, confianza y sinceridad que penetran en la ejecución, contribuirán mucho y decisivamente a su realismo y consecuente eficacia o éxito.

DESARROLLO DE EQUIPOS (FORMACION DE GRUPOS) Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ACTIVIDADES PARA EL EXAMEN Y PERFECCIONAMIENTO DE	EFICACIA PENDIENTE DE
METAS Y OBJETIVOS MISION, FINALIDAD, PROPOSITO RESULTADOS ESPERADOS, AREAS-CLAVE	PROCESO DE ESTABLECIMIENTO EXISTENCIA, CLARIDAD REALISMO, QUE ESPECIFICA ACEPTACION, ATINGENCIA OBTENCION DE RESULTADOS
RELACIONES DE FRONTERA	CONOCIMIENTO REALISTA DEL MEDIO OBTENCION DE INFORMACION EXAMEN DE LA SITUACION/COYUNTURA ESTRATEGIAS POLITICAS Y DIRECTRICES
PROCESOS ADMINISTRATIVOS PREVISION, PLANEACION, ORGANIZACION, AUTORIDAD, COORDINACION CONTROL	ESTRUCTURA DE ORGANIZACION POLITICAS, NORMAS, DIRECTRICES SISTEMA DE COMUNICACION INFORMACION Y RETROINFORMACION PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS PROCESO DE DECISION TRATAMIENTO DE LOS CONFLICTOS LIDERAZGO, PODER, INFLUENCIA
FUNCIONES Y TAREAS	PROGRAMACION DE TRABAJOS SECUENCIA, CRONOLOGIA E INTEGRACION DEFINICION DE FUNCIONES CLARIDAD DE PAPELES (ATRIBUIDOS ESPERADOS, COMPRENDIDOS Y ACEPTADOS) EVALUACION DE DESEMPEÑO Y MERITO
SISTEMA HUMANO	CAPACIDADES Y HABILIDADES ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO COMUNICACION Y RELACIONES LIDERAZGO, "STATUS", PRESTIGIO COLABORACION - COMPETENCIA SISTEMAS DE PREMIOS Y RECOMPENSAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS SENTIMIENTOS, COMPORTAMIENTOS, REACCIONES
TECNOLOGIA	INSTALACIONES, EQUIPOS CONOCIMIENTOS TECNICO-PROFESIONALES METODOS Y PROCESOS TECNICOS

Figura 6.3

El *procedimiento general* a seguir es el que se describe a continuación.

- Ejercicio: "NEGOCIACION DE PAPELES Y COMPORTAMIENTOS"

1. Objetivo:

perfeccionar la re/ación funcional entre personas o grupos interdependientes - para resolver problemas en esa área, facilitar la solución de otras dificultades creadas o agravadas por desajustes de papeles o expectativas mutuas, o aclarar y hacer conciencia sobre la interdependencia e influencia mutua entre "partes" (personas o grupos) de un sistema.

2. Condiciones Deseables para el éxito del ejercicio:

2.1 Interdependencia. Que haya interdependencia entre dos o más personas o grupos, como "partes" integrantes de un sistema. Tener interdependencia entre dos o más personas o grupos, como "partes" integrantes de un sistema. Es necesario que las acciones u omisiones de ambas partes afecten de algún modo los resultados que deban alcanzar, como decurrencia de sus relaciones complementarias o responsabilidades convergentes.

2.2 Confianza y Aceptación del Riesgo. Tener por lo menos un grado mínimo de confianza entre las dos partes o entre éstas y un consultor. Y/o una disposición a correr un cierto riesgo calculado en cuanto a decir lo que piense, especificar deseos o expectativas de modificaciones de comportamientos en la interacción entre las partes.

2.3 Conciencia de Costo X Beneficio. Tener por lo menos un mínimo de conciencia de la necesidad de modificar la relación funcional entre las partes. Esto es, la aceptación de la presuposición de que las partes interdependientes ganarán o podrán ganar más al intentar modificar la situación actual que lo que se ganaría al dejarla como está.

2.4 Poder e influencia. Como consecuencia del punto 2.1 de más arriba, sea verdadera la suposición de que las partes interdependientes tienen poder recíproco. Esto es, tienen un grado mínimo de influencia mutua positiva o negativa.

Influencia *positiva* en el sentido de que una de ellas puede de hecho afectar positivamente el comportamiento, desempeño o resultados de la otra parte, a través de premio, estímulo, incentivo, recompensa, ayuda, apoyo o cualquier otra contribución significativa. O influencia *negativa*, en el sentido de poder resistir a, bloquear, dificultar, impedir o negar cosas a la otra parte, castigarla o cercenar de algún modo.

Cuando este proceso de influencia recíproca (positiva o negativa) esté encubierto o disfrazado, se consume mucha energía innecesaria o indeseablemente. Este ejercicio permite aclarar el proceso dinámico de influencia mutua y poder recíproco - y así recanalizar las energías consumidas por el proceso oculto o para ocultar dicho proceso.

3. Procedimiento

3.1 "*Brainstorming*" de expectativas

Inicialmente, cada participante deberá pensar un poco sobre su situación de trabajo y su relación funcional con los otros, preguntándose mentalmente acerca de: ¿en qué, cómo se ve afectado su trabajo por las personas presentes? ¿Cómo es que le gustaría que fueran diferentes las cosas, para que así fuera más eficiente en sus funciones y actividades? ¿Quién puede contribuir, favorablemente o desfavorablemente para que eso acontezca? ¿Quién le gustaría que cambiara en alguna cosa concreta, en algún comportamiento específico (actividad, estilo, papel, tarea, atribuciones, etc.) para permitir que uno sea más eficiente?

Conforme piensa, anote en un papel todo lo que se le ocurriera en su "lluvia de ideas", sin la preocupación inicial de perfección o exactitud, sin censurar nada porque le parezca quizá poco claro, arriesgado, etc.

3.2 -*Indicación de expectativas:* Los "MENSAJES"

Ahora cada participante deberá escribir qué acciones concretas desea que cada uno de los demás participantes *modifique o mantenga*, para favorecer a su eficacia personal. Se trata de indicar los comportamientos del otro que tiene influencia sobre su rendimiento o eficiencia en el trabajo., Para esto, observe el *modelo de más abajo*, llenando una hoja para cada participante, conteniendo el mensaje destinado a él. Imagínese que haya alguna casa que el otro podría *modificar* o por lo menos *mantener*, para que uno pueda aumentar y no disminuir su rendimiento.

Se trata de especificar cosas concretas, comportamientos visibles, referentes a: papeles, atribuciones, actividades, tareas, decisiones, estilos personales, modos de actuar y reaccionar, acciones u omisiones, actitudes, etc.

No se trata de desear que el otro modifique su modo de ser, su manera de sentir, o sus emociones y sentimientos.

3.3 Integración de los mensajes. .

Cada participante recibirá los papeles que los otros (e envían, y hará una única lista integrando las varias expectativas a su respecto, escribiéndolas en una hoja grande y de manera legible para ser fijada en la pared.

3.4 Aclaración de las expectativas

Después de que todos hubieran fijado su lista integrada, cada participante podrá hacer preguntas de esclarecimiento sobre estas listas, la propia o la de los otros - para aclarar "el qué, por qué, cómo, cuándo, dónde, en qué, etc. Se trata de aclarar el significado de lo escrito - y no de polemizar o discutir el "mérito" de las expectativas.

Debe quedar entendido que hasta esta etapa del ejercicio, cada uno puede tener cualesquiera expectativas sobre las acciones de los otros, lo mismo si no concuerdan con ella o no quieran tomarlas en consideración.

3.5 Selección de temas

Después de que todos tuvieran la oportunidad de aclarar el contenido de las listas, el grupo debe pasar a seleccionar las expectativas, indicando:

-qué aspectos son los que más desea que *los otros* acepten, colocando para eso *sus iniciales* junto a los respectivos temas *en las listas de ellos*:

- en qué aspectos considera que puede y acepta tener la intención de atender a las expectativas de los otros, *subrayando* para ello los respectivos temas *en su propia lista*.

3.6 Comportamientos negociables

Estarán visibles los comportamientos más negociables: aquellos temas subrayados por la propia persona y señalados con las iniciales de otra (s), persona (s).

3.7 Negociaciones

El grupo estará ahora listo para negociar intercambios de papeles o comportamientos, entre 2 o más participantes. El consultor, o cualquier miembro del grupo podrá actuar como "agente facilitador", estimulando y ayudando al establecimiento del proceso de intercambios.

Una negociación estará concluida con un "contrato" implícito, siempre que 2 personas acordaran entre sí modificar por lo menos un comportamiento de una parte, en trueque de una modificación en otra parte.

Las negociaciones se pueden hacer en presencia de todo el grupo o aisladamente por pares.

3.8 Contrato forma/

Deberá quedar registrado *explícitamente* un "contrato" específico entre, cada 2 personas del grupo que hayan concluido una negociación y asumido el compromiso de intercambio. Los demás participantes serán "testigos" del contrato.

3.9 Condiciones especiales

Podrán figurar en los contratos cualesquiera cláusulas que se juzguen convenientes (condiciones especiales, efectos suspensivos, planos, denuncia de infracción, etc.) una vez que se acuerden entre ambas partes.

3.10 Acompañamiento y revisión

La practicabilidad, realismo y cumplimiento de los contratos deberá ser objeto de una o más reuniones, transcurrido el periodo que se considera conveniente (normalmente, un máximo de 12 meses después).

En esta ocasión, se deberá examinar los contratos y, si fuera necesario, denunciarlos, revisarlos, aumentarlos, etc. Se podrán hacer nuevas negociaciones sobre aspectos ya establecidos o sobre nuevos aspectos.

Mensaje DE _____ PARA _____

(modelo)

- (+) 1 - Si hiciera las cosas abajo indicadas *Más o Mejor*, creo que contribuirá a mi/nuestra eficiencia:
 (-) 2 - Si hiciera las cosas abajo indicadas en *MENOR GRADO (HACER MENOS)*, o *DEJAR (SUSPENDER) DE HACERLAS*, creo que contribuirá a mi/nuestra eficiencia:
 (=) 3 - Si *CONTINUARA* haciendo las cosas abajo indicadas, creo que contribuirá a mi/nuestra eficiencia:

g) Empatía Funcional

Técnica en que un participante se coloca, simuladamente, en el cargo de otro para:

- comprender, con vivencia, la postura del mismo. Muy conveniente cuando hay incompreensión dificultad de percibir las condiciones, peculiaridades y demandas del cargo que ejerce otra persona.
- que el ocupante real del cargo tenga, a través de la técnica de otro, nuevas percepciones sobre su propia realidad, sobre la cual estaba ciego, o en relación con la cual tenga prejuicios, visión estereotipada, sesgo, distorsiones, acción rutinaria, falta de flexibilidad y de creatividad, etc.

Pueden hacer simultáneamente el ejercicio varios componentes del grupo. Cada uno ocupará la función de otro, en una especie de cuerda giratoria entre los ocupantes de los diversos cargos representados dentro del grupo. En general, las instrucciones para este ejercicio son:

EMPATÍA FUNCIONAL

Si estuviese en el lugar de él.

SIMULACIÓN

Se le nombró . . . Después de ocupar el cargo durante algún tiempo y conocer los problemas y oportunidades que se presenten, asistirá a esta reunión para:

- relatar lo que observó, qué problemas, dificultades o necesidades constató;
- decir cómo se siente en esa nueva actividad y en relación con los otros;
- reportar cuáles son las medidas y planes de trabajo que piensa emprender para solucionar problemas y aprovechar oportunidades; ¿qué es lo que conservaría y qué lo que modificaría? ¿por qué, para qué?
- Expresar lo que necesita de las demás funciones para asegurar un buen desempeño en sus nuevas funciones.

Los demás le preguntarán sobre los porqués de su situación, dentro de la perspectiva de sus respectivas posturas en este ejercicio. **CRITICA Y EVALUACIÓN.**

Cada uno le dará información al otro, sobre cómo lo vio en su propio papel, y evaluará o qué aprendió en el ejercicio.

4. TRABAJO EN GRUPO

Decidí incluir en este capítulo algunas páginas sobre el trabajo de grupos porque, aunque no constituya directamente método de D.O., su consideración es importante para el desarrollo de equipos y grupos de trabajo. Mucho de lo que es necesario alcanzar en una empresa u organización se obtendrá por medio de los esfuerzos integrados y coordinados de más de una persona, de un grupo de personas trabajando *juntas* (TRABAJO EN GRUPO), o *separadas*, pero cooperativamente (TRABAJO DE GRUPO).

Y, aun cuando parece que alguien realiza un trabajo aislado e independiente, es, muchas veces, un trabajo individual interdependiente relacionado con el trabajo de otras personas, o sea un trabajo *de grupo*.

a) Éxito de un grupo de trabajo

El éxito de los esfuerzos de un grupo de trabajo depende normalmente de tres aspectos:

- del *contenido* del trabajo (asunto, naturaleza, tareas)
- del *proceso* y *clima* (dinámica del grupo)
- de las *relaciones interpersonales* y del *comportamiento individual* de sus componentes.

En este texto no se enfocará el aspecto A, sino solamente el B y el C. No se enfocará el trabajo de grupo, sino el trabajo en grupo. En el interin, muchos de los aspectos que se abordarán sobre este último se pueden aplicar al primero.

Se puede enfocar el trabajo en grupo bajo los aspectos B y C, esto es:

- en cuanto al *Proceso y Ambiente* (Dinámica del Grupo), se puede utilizar como sugerencia para observación y evaluación, el contenido en el modelo de "EVALUACION DEL PROCESO" (figura 6.4)

- en cuanto al *Comportamiento individual y relación interpersonal*, se puede utilizar como sugerencia para observación y autoevaluación, el contenido en el "ANÁLISIS DE SU COMPORTAMIENTO" como se indica en la figura 6.5.

b) Comunicación en el trabajo en grupo

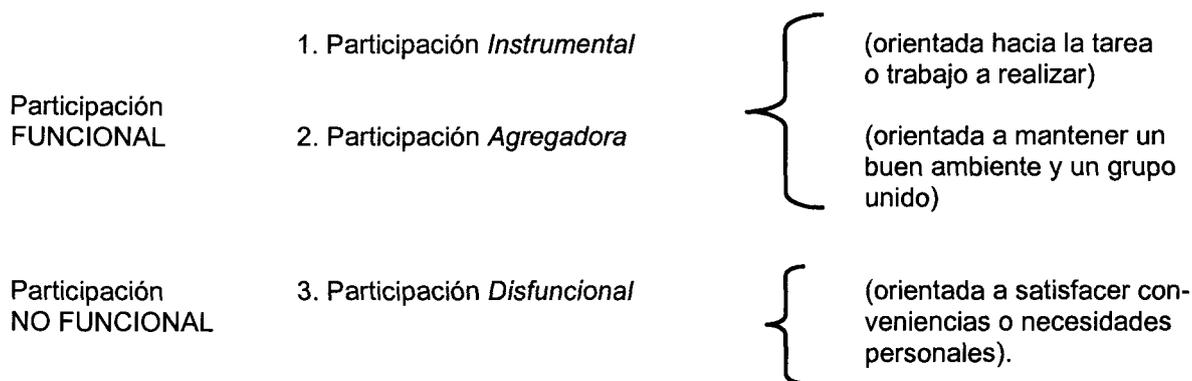
Trazar un Diagrama de Participación permite retratar gráficamente los aspectos cuantitativos y direccionales de la comunicación en el grupo y, en consecuencia, hacer un levantamiento de la red de intercomunicación grupal. Se obtiene así un panorama del "QUIÉN habla CON QUIEN" en el grupo.

El "quién habla LO QUE" (contenido o asuntos de las comunicaciones) puede obtenerse por la grabación en cinta magnética: o por el registro manual a medida que ocurren (a ser hechos por una persona con la función de observador o registrador).

c) Tipos de participación y de funciones en el grupo

La participación de cada miembro del grupo se puede considerar bajo su aspecto *funcional*. Esto es, ¿qué sentido tiene su participación, qué función tiene en la dinámica del grupo, qué papel está representando la persona?

Esa participación se puede clasificar en tres categorías:



1) La *participación INSTRUMENTAL* contribuye a realizar las tareas del grupo, directamente al logro de los objetivos del trabajo del grupo. Entre los tipos de participación instrumental se tienen:

- ⇒ *Iniciar* la contribución: sugerir o proponer ideas, alteraciones, actividades.
- ⇒ *Buscar información*: solicitar o indicar la necesidad de buscar hechos nuevos, informaciones complementarias, mayores esclarecimientos.
- ⇒ *Buscar opinión*: buscar, no hechos, sino esclarecimientos con respecto a puntos de vista sobre lo que se enfoca en el grupo.
- ⇒ *Dar información*: informar, citar hechos.
- ⇒ *Elaborar o clarificar*: ofrecer raciocinios, inducciones o deducciones, comparaciones racionales o lógicas, profundizar los aspectos en consideración por el grupo.
- ⇒ *Coordinar*: buscar o mostrar relaciones entre aspectos aislados o separados, concatenar ideas, hechos, opiniones, sugerencias o actividades.
- ⇒ *Orientar*: definir (o redefinir) o buscar definición (redefinición) en cuanto a objetivos del grupo o de órganos pertinentes.
- ⇒ *Evaluar*: comparar los hechos con algún patrón de evaluación o de juicio, contrastar resultados según una escala de medidas.
- ⇒ *Alentar*: (la Producción): dar incentivo al grupo para actuar, producir resultados, decidir o mejorar la cantidad o calidad del trabajo.
- ⇒ *Diagnosticar*: caracterizar las raíces o causas de la dificultad que vive el grupo, indicar los obstáculos al progreso del mismo.
- ⇒ *Planear*: prever, planear, sistematizar, organizar.
- ⇒ *Innovar*: crear, producir nuevas ideas, presentar aspectos nuevos.
- ⇒ *Controlar*: establecer controles o recordar la observancia de criterios o patrones aceptados por el grupo, por ejemplo, en cuanto al uso del tiempo, observar la agenda, etc.
- ⇒ *Priorizar*: establecer o llevar al grupo a establecer prioridades en su trabajo.

- ⇒ *Materializar*: ayudar al trabajo del grupo haciendo cosas para el grupo: distribuyendo material, ordenando cosas, escribiendo en el cuadro, limpiando, poniendo el equipo a funcionar, etc.
- ⇒ *Registrar*: ser secretario del grupo, anotar las cosas, registrar procedimientos o hechos, funcionar como "memoria" del grupo.
- ⇒ *Sintetizar*: resumir, compendiar, reducir a la más simple expresión, buscar la concisión y síntesis, obtener un común denominador o consenso de puntos de vista, etc.

II) La *participación AGREGADORA* se orienta hacia el funcionamiento del grupo como tal, en el sentido de su cohesión, integración de los participantes, clima o ambiente. Son ejemplos de participación agregadora:

- ⇒ *Animar*: elogiar, concordar en o aceptar la contribución de otra persona. Demostrar simpatía, solidaridad, comprensión, aceptación de los demás (sus puntos de vista, ideas, sugerencias u otros tipos de comportamientos).
- ⇒ *Armonizar*: conciliar las diferencias entre las personas (opiniones, puntos de vista), intentar reconciliar desacuerdos personales, resolver situaciones conflictivas.
- ⇒ *Ceder*: aceptar, en todo o en parte, el punto de vista de otro en beneficio de la armonía en el grupo; ceder, disciplinándose o admitiendo su error; aceptar una solución intermedia o "de compromiso".
- ⇒ *Verificar el consenso*: verificar si hay consenso o unidad de puntos de vista, pidiendo, si fuere necesario que cada uno se manifieste.
- ⇒ *Expresar los sentimientos del grupo*: hacer explícitas las emociones y sentimientos de grupo considerado como un todo, subrayar las reacciones del grupo (expresar sentimientos *personales* se clasifica más adelante como contribución disfuncional).
- ⇒ *Estimular*: esforzarse por mantener abiertos los canales de comunicación, estimulando o facilitando la participación de otro ("aún no oímos lo que fulano tiene que decir", "¿qué es lo que mengano encuentra en eso?", "¿cómo piensa zutano?"; o proponiendo un cierto ritmo en el flujo de la comunicación ("¿por qué no limitamos el tiempo para hablar de modo que todos tengan su oportunidad de contribuir?").
- ⇒ *Conmensurar*: sugerir patrones o utilizarlos para que sean observados por el grupo, a fin de asegurar que se puedan alcanzar los objetivos del grupo, a fin de que se pueda evaluar la calidad del proceso o trabajo del grupo.
- ⇒ *Observar-comentar*: registrar datos o hechos sobre el funcionamiento del grupo y presentarlos como información al mismo; esa presentación puede o no complementarse con posibles interpretaciones a ser examinadas por el grupo.
- ⇒ *Acompañar*: seguir el grupo en sus movimientos, aceptar las ideas de los demás, condescender, oír y aceptar a los otros, procurar percibir lo que los otros están, *de hecho*, diciendo o comunicando,
- ⇒ *Empatizar*: ser capaz de oír con interés y comprender al otro (bajo el punto de vista del otro), como si uno estuviese realmente en su lugar.
- ⇒ *Negociar*: buscar acuerdo, mediante intercambio.
- ⇒ *Dimensionar*: reducir tensiones, atenuar fricciones, bajar el nivel de ansiedad, pacificar a las personas en conflicto, etc.
- ⇒ *Ser afectivo*: mantener un comportamiento amistoso, mantener su buen humor.

III) La *participación DISFUNCIONAL* procura, básicamente, asegurar la satisfacción de necesidades personales del "miembro" del grupo. Esas necesidades no toman en consideración las conveniencias del trabajo del grupo sino las conveniencias, intereses o necesidades de los otros participantes, ni la cohesión del grupo.

La existencia de la participación disfuncional indica que algo no va bien: que es necesario que el grupo se examine para diagnosticar su funcionamiento deficiente.

Ignorar, censurar o suprimir la participación disfuncional no constituye una solución adecuada. Reprimir esa importante señal de alarma es meter la cabeza en la arena, como haría un avestruz. Quebrar el termómetro no elimina la fiebre, ni la causa de la fiebre...

Son ejemplo de participación disfuncional:

- ⇒ *Agredir*: inclusive bajo diversas formas menos directas, tales como ironizar, ridiculizar, despreciar, hostilizar, vengarse, ignorar, ser indiferente, censurar, criticar, etc.
- ⇒ *Bloquear*: ser negativista, resistente, porfiar insistentemente, negarse sistemáticamente, sabotear los esfuerzos, no estar de acuerdo y oponerse además a lo lógico o razonable, "no dar su brazo a torcer", no cooperar, retractarse, impedir trabajos, desviar la atención, etc.

EVALUACION DEL PROCESO (DINAMICA DEL GRUPO)

La finalidad de este cuestionario es evaluar el grupo en términos de la eficiencia del proceso grupal. A cada punto se le califica de 0 a 5, considerando:

0 - pésimo 1 - débil 2 - regular 3 - bueno 4 - muy bueno 5 - excelente

- | | |
|--|-------------------------|
| 1. METAS, OBJETIVOS — Claros, definidos, aceptados y compartidos por todos. | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - |
| 2. CONFIANZA — Clima de confianza, apertura espontaneidad. Expresión libre de reacciones positivas y negativas, uso de retroinformación aceptación de diferencias entre personas. | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - |
| 3. PARTICIPACION, COMPROMISO — Hay gran interés y colaboración, todos se sitúan, no hay monopolizadores. | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - |
| 4. COMUNICACION — Fácil, clara, directa, abierta. Todos procuran oír con atención y comprender con interés. | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - |
| 5. SENTIMIENTOS, EMOCIONES — Se expresan libremente y se consideran como datos importante de la realidad individual y grupal. | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - |
| 6. CREATIVIDAD — Hay ideas alternativas y/o experimentación. Flexibilidad, utilización de los recursos individuales. | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - |
| 7. LIDERAZGO — Compartida y aceptada, surge de la situación y de las necesidades del grupo. No hay dominio ni abuso de autoridad. | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - |
| 8. SOLUCION DE PROBLEMAS — Enfoque adecuado a los problemas. Hay diagnóstico, discusión relevante, enfrentarse a las causas y solución eficaz. | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - |
| 9. DECISIONES — Búsqueda de un consenso, utilización creativa de los desacuerdos, aceptación de la minoría, solución cuidadosa de divergencias y conflictos. | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - |
| 10. SATISFACCION — ¿Le satisfizo la reunión? | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - |
| 11. OBSERVACIONES, SUGERENCIAS — LO QUE/COMO MEJORAR | 0 - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - |
-
-
-

Figura 6.4

AUTOANÁLISIS DE SU COMPORTAMIENTO

Analizar su funcionamiento personal en los aspectos indicados a continuación, colocando una V o una X conforme a la escala de la derecha

0 - nada
1 - muy poco
2 - poco
3 - razonable
4 - bastante
5 - mucho

1 - <u>Participación, Esfuerzo</u> : participar, no abstenerse, no huir ante las situaciones
	1	2	3	4	5
2 - <u>Calidad de comunicación</u> : contacto visual, voz, palabra, expresión fisonómica y corporal
	1	2	3	4	5
3 - <u>Sensibilidad</u> : escuchar a las personas, percibir sus sentimientos, entender lo que comunican verbal y no verbalmente.
	1	2	3	4	5
4 - <u>Dependencia</u> : necesidad de apoyo, aprobación, orientación, consentimiento, normas, estructuración, reglas.
	1	2	3	4	5
5 - <u>Adaptabilidad, flexibilidad</u> : en función de modificaciones de la situación, ritmo de los trabajos, dinámica del grupo, estilos de las personas.
	1	2	3	4	5
6 - <u>Constructividad</u> : contribución constructiva (colaboración, ayuda etc.) para la dinámica del grupo y rendimiento de los trabajos.
	1	2	3	4	5
7 - <u>Dominación</u> : monopolizar, imponer, ejercer poder sobre los demás o intentarlo.
	1	2	3	4	5
8 - <u>Abertura, Espontaneidad</u> : decir lo que se piensa y siente, no desvirtuar ni esconder el juego, tener iniciativa, correr riesgos.
	1	2	3	4	5
9 - <u>Tensión, Ansiedad</u> (¿cuándo, por qué?)
	1	2	3	4	5
10 - <u>Agresividad</u> : (¿abierta, contenida o disfrazada?) ¿Con qué, quién, por qué?
	1	2	3	4	5
11 - <u>Ser comprendido</u> : Sentirse comprendido por los demás (¿todos? ¿Quién sí/no?).
	1	2	3	4	5
12 - <u>Ser Aceptado</u> : Sentirse aceptado por los demás (¿Todos? ¿Quién sí/no?).
	1	2	3	4	5
13 - <u>Frustración, Desencanto</u> : (¿Con qué, por qué, con quién?).
	1	2	3	4	5
14 - <u>Conciencia de su Impacto</u> : percibir lo que su comportamiento causa en los demás.
	1	2	3	4	5
15 - <u>¿Confianza?</u> hasta qué punto puede uno confiar en el grupo, en las personas?
	1	2	3	4	5
16 - <u>¿En qué, cómo, podría mejorar su participación?</u>

Figura 6.5

- ⇒ *Querer atenciones*: llamar la atención sobre uno mismo (hacia uno); vanagloriarse, exhibir sus "éxitos", insistir en mantenerse en el foco o centro de las conversaciones, querer sobresalir, etc.
- ⇒ *Desestar*: no estar presente física o psicológicamente, fingir "no participar", aislarse, omitir, ausentarse o permanecer ausente.
- ⇒ *Dominar*: procurar ejercer poder, autoridad o superioridad; monopolizar, imponer, centralizar, ejercer presión, querer sobresalir, imponerse o predominar, etc.

⇒ *Atraer* simpatía: procurar obtener, directa o indirectamente, demostraciones de simpatía, pena, etc. utilizando su condición de inseguridad, confusión personal, autodepreciación, "infelicidad", u otras expresiones de desvalorización personal.

⇒ *Competir*: puede ser una mezcla de agredir, bloquear, querer atenciones y/o dominar.

⇒ *Dividir*: formar subgrupos, alianzas secretas, etc.

d) Flexibilidad en el cumplimiento de las necesidades funcionales en el grupo.

Conforme a sus diferentes fases de desarrollo y a sus diferentes situaciones de trabajo - un grupo necesita cumplir diferentes funciones. Los tipos de participación convenientes al mejor funcionamiento del grupo no constituyen, sin embargo un sistema rígido e inmutable. Por el contrario, una de las pruebas de la eficacia de un grupo reside en la flexibilidad del comportamiento funcional de sus miembros .

Sus miembros - y el grupo como un todo - deben ser capaces de percibir sus necesidades funcionales, analizando y diagnosticando los requisitos de la mejor participación en cada etapa del trabajo, en cada momento significativo. Y el grupo debe tener quien sea capaz de asumir y representar los diferentes papeles que la dinámica del grupo y del desarrollo de la tarea "exigen".

e) Tamaño del grupo:

Existen dos consideraciones principales que se deben tener en cuenta:

- el grupo debe ser lo suficientemente grande de manera que, cada miembro del mismo pueda participar verbalmente y además, de manera de facilitar esa participación verbal.
- el grupo debe ser lo suficientemente grande, de manera que formen parte del mismo aquellos que tengan condiciones v habilidades (técnicas, conocimientos, intereses, experiencias, representatividad, etc.) para el buen rendimiento del trabajo del grupo.

Esas dos condiciones se pueden fundir en el llamado Principio del Menor Tamaño Conveniente, para un grupo este último debe tener el menor número de participantes que asegure de hecho la existencia funcional de las habilidades de socialización y de realización necesarias al logro de los objetivos del grupo. (Estas "habilidades" de socialización y de realización" corresponderían, según la nomenclatura que se adoptó, respectivamente a la Participación Agregadora y a la Participación *instrumental*.) En consecuencia, el tamaño ideal o conveniente de un grupo es variable según sus propósitos, según la disponibilidad de las personas que posean esos dos tipos de habilidades y según el grado de concentración de esas habilidades, existente en una o más personas.

Se debe distinguir entre equipos de trabajo y grupos de discusión (reuniones). El tamaño de un equipo de trabajo es extremadamente variable, pudiendo subdividirse en pequeños grupos de trabajo.

Aquí se les considera, preferentemente, a los grupos de discusión, esto es, aquellos en que la tarea se realiza básicamente a través de la discusión, del intercambio de ideas y de informaciones. Es a *ese tipo de grupo al que se hace referencia a continuación*, cuando se usa la palabra "grupo".

Diversos experimentos indican el número "óptimo" de un grupo como de 5 o 6 miembros, 5 es el número preferido por los gerentes, aunque sea común encontrar grupos de 7 u 8 miembros.

Las investigaciones realizadas con grupos indican que *a medida que* el grupo crece en número de miembros, éstos tienden a pedir menos información y menos aclaraciones; a pedir menos información sobre sus opiniones; a pedir menos ayuda o cooperación; a revelar menos sus tensiones, problemas o dificultades; a dar menos sus opiniones y puntos de vista; a expresar menos sus sentimientos personales.

A medida que el *tamaño del grupo crece*, éste tiende a un nivel de actividades más pulidas, formales y superficiales, no siempre orientadas al real progreso y eficacia del grupo. Se hace mayor la demanda de un líder y más "diferente" se vuelve este último de los otros componentes; mientras más tolera o acepta el grupo ser dirigido por un líder; más centralizados por este líder o en este líder se vuelven los procedimientos y la interacción por los miembros más activos; menos exploratorias y menos espontáneas se vuelven las actividades y las comunicaciones; menos íntima se vuelve en el medio del grupo; más anónimas e impersonales las acciones e interacciones; más se forman subgrupos o facciones y disminuye la satisfacción promedio de los miembros del grupo.

Grupos con un número *par* de miembros (6 por ejemplo) toman decisiones más exactas que los grupos con número impar de miembros (5 ó 7). Grupos *impares* (de número impar de miembros), cuando se encuentran frente a decisiones difíciles tienden con facilidad a caer en el proceso de decisión por votación (por mayoría de votos). Los grupos de tamaño *par* quedan a veces empatados y son así "formados" a debatir más la cuestión, evitando decisiones prematuras y superficiales. Por eso mismo es común que los jefes prefieren grupos de tamaño *impar* en los que se colocan personalmente en la posición de voto decisivo, en que facilitan el desempate o fuerzan la decisión por desempate; pero no siempre es ésta la mejor manera de decidir y mucho menos la mejor manera de ir al fondo del asunto en cuestión.

Y además, cuanto mayor fuera el nivel de *madurez de las personas*, más posible se hace su participación eficaz en grupos con mayor número de miembros. La composición de un grupo de trabajo en cuanto a la *homogeneidad* o heterogeneidad de sus miembros constituye también un aspecto importante.

Se recomienda la homogeneidad cuando

- a) se quiere asegurar mayor influencia mutua entre sus miembros, cuando se quiere menor resistencia a la influencia mutua.
- b) se quiere mayor aceptación (proximidad psicológica y afectiva) entre sus miembros. (La minoría "diferente" tiende a ser rechazada).
- c) se quiere favorecer la mayor cohesión del grupo.
- d) la tarea es fácil, simple o repetitiva.
- e) el trabajo requiere cooperación, principalmente de pequeñas tareas fáciles y de rutina.
- f) el trabajo debe ser realizado "en cadena", esto es, por una secuencia o sucesión de tareas, encadenadas entre sí, realizadas por diversas personas.
- g) cuando se requiere rapidez en el trabajo en conjunto del grupo, o rapidez en su decisión conjunta.

Se recomienda la heterogeneidad cuando:

- a) la tarea es compleja, el grupo heterogéneo posee recursos más variados.
- b) la velocidad de trabajo o de decisión es perjudicial o inconveniente.
- c) se desea creatividad del grupo y de sus componentes.
- d) la cooperación es menos importante, o la competencia es más importante.

Del mismo modo que existe un *tamaño óptimo* de un grupo, según sus objetivos, existe también una *composición óptima* (en cuanto al aspecto de homogeneidad o heterogeneidad).

f) Desarrollo de un grupo

Las personas aprenden: *los grupos también aprenden*, también "crecen" se desarrollan, maduran, se enriquecen, se perfeccionan. El crecimiento o desarrollo de un grupo de discusión o de trabajo puede enfocarse según cuatro fases o etapas:

1a.) *Adaptación defensiva* (Hay Dependencia y Contradependencia). Esta fase se caracteriza por la cautela, ansiedad, tensión, estudio de la situación y de los otros elementos del grupo. Tendencia a depender de un líder o a rechazar el liderazgo de un individuo. Rigidez de comportamiento individual, defensas y resistencias. En esta primera fase, los participantes están emocionalmente muy necesitados de resolver su problema personal, de sentirse aceptados o respetados por el grupo, ejercer alguna influencia dentro del grupo, saber cómo deben actuar y participar, tener una visión concreta de los objetivos y rumbos del grupo.

2a.) *Aceptación del grupo* (Hay Independencia): Disminuye la desconfianza, la mayor aceptación mutua, comienza a formarse la idea del "grupo" (inicio de cohesión): cada uno se siente "independiente" dentro de ese grupo. Cada uno se expresa más libremente, se manifiesta más abiertamente los sentimientos, las emociones, los conflictos, discordancias y fricciones, la competencia. Comienza a disminuir la rigidez individual, las resistencias y las defensas de cada miembro. Los movimientos agresivos y afectivos son más abiertos.

3a.) *Cooperación* (Hay interdependencia): cada miembro siente que se beneficia más si da y recibe colaboración. El ambiente es de confianza. Se resuelven los principales conflictos y fricciones personales, hay mucha mayor aceptación entre los miembros. Hay una creciente comprensión de las diferencias y peculiaridades individuales, hay "lluvia de ideas".

4a.) *Eficiencia*: es solamente aquí donde el grupo se orienta realmente hacia el trabajo, organizándose frente a las tareas, aprendiendo a ser flexible en su funcionamiento, para asegurar su mayor eficiencia y/o su mayor productividad. El grupo consigue autorregularse y alcanza su nivel máximo de creatividad y eficacia.

g) Participación activa

La participación activa de los componentes de un grupo (grupo de estudios, de entrenamiento, de trabajo o de decisión) depende de nueve condiciones o requisitos. Sólo por la existencia de esas nueve condiciones (o de una gran parte de ellas) es que se consigue de hecho la participación activa, la actuación *interesada* y *responsable* de los miembros de un grupo. Esa participación realmente interesada y conscientemente responsable es la que hace que un grupo de personas se vuelva un *grupo de acción participativa*. Un Grupo de

Acción participativa es un grupo que establece sus *propias metas u objetivos* y que escoge las *actividades* que desarrollará en correspondencia con sus propias metas.

Las nueve condiciones o requisitos a los que se hizo referencia:

⇒ *Ambiente adecuado*: buena distribución físico material en el local y, principalmente, condescendencia, confianza, respeto mutuo, deseo de colaborar y cooperar.

⇒ *Reducción de la amenaza (o no amenaza)*: las buenas relaciones interpersonales reducen las amenazas (ansiedades, recelos, desconfianzas, etc.) que puedan quedar en el aire. Sólo así será posible pasar de la preocupación con problemas interpersonales a una participación más centrada en los objetivos de trabajo del grupo. Los conflictos personales se deben resolver antes, para que el grupo pueda trabajar más productivamente.

⇒ *Liderazgo distributivo*: la distribución del liderazgo (en vez de persona líder, se tiene funciones de liderazgo, realizadas por más de una persona) maximiza la implicación de todos en la tarea, el problema a resolver, y permite la coparticipación más activa y más responsable.

⇒ *Significación o Valencia*: cuánto vale o significa el grupo para cada individuo. El individuo tiende a participar más activa y responsablemente cuánto más significativo fuera el grupo para él (útil, benéfico, atrayente, productivo, etc.).

⇒ *Caracterización de las metas*: una clasificación explícita de las metas del grupo aumenta el sentimiento de cohesión e intervención de todos en la solución de los problemas que el grupo tiene que afrontar.

⇒ *Flexibilidad*: el grupo debe tener una agenda de trabajo que se ha de seguir hasta que surjan nuevas metas en función de las nuevas necesidades por el grupo.

⇒ *Consenso o aceptación*: el proceso de decisión (tomar una decisión, llegar a una solución o conclusión) debe, siempre que sea posible, proseguir hasta que el grupo llegue a una solución que permita un consenso, al acuerdo real o aceptación de esta solución por parte de todos sus miembros.

⇒ *Consenso del proceso*: Tener conciencia del proceso grupal, esto es percibir lo que está aconteciendo en el grupo, asegura la comprensión de los factores que afectan el rendimiento de trabajo grupal, por medio del diagnóstico de cómo el grupo está funcionando, sus dificultades y deficiencias, y de las causas de esas limitaciones así como de sus puntos fuertes.

⇒ *Evaluación continua*: la evaluación continua de la (s) meta (s) y de las actividades del grupo favorecen el liderazgo distributivo, la flexibilidad de procedimientos y de participación y la madurez en el proceso de trabajo y de decisión.

5. DECISION EN GRUPO

Ventajas de la decisión en grupo

Los estudios e investigaciones de Kurt Levin y sus seguidores en la Psicología social muestran que la decisión en grupo (después de la discusión en grupo) se recomienda para:

- mejorar la calidad de las decisiones;
- modificar el comportamiento de las personas que integran el grupo;
- aumentar la cohesión del grupo;
- favorecer la adhesión y la participación voluntaria de las personas en ejecución de las acciones debatidas y decididas en grupo;
- favorecer la comprensión de la necesidad de cambios o modificaciones en la (s) persona (s), en el (los) grupo (s) o en la organización.
- desarrollar las cualidades de liderazgo de los jefes actuales o futuros.

Cómo se decide en grupo

El *modo* según el cual se toma la decisión influye mucho en cuán satisfactoria es la decisión para los miembros del grupo, y por tanto en cuánto ellos se sentirán emocionalmente implicados o "responsables" en su ejecución.

Los procesos más comunes de decisión en grupo son:

a) *Aprobación TACITA* - *aquí*, en verdad, el grupo nada decide. El grupo es apenas usado para apoyar una decisión que el líder del grupo ya trae "en el bolsillo del chaleco". El grupo puede aun discutir el asunto, pero la decisión es impuesta directa o indirectamente por coacción de poder, por uso de una dinámica de autoridad/obediencia, aunque esto no resulte ni claro ni explícito.

b) *Decisión por MINORIA* - el grupo es "maniobrado" hábilmente por una minoría que, a la hora de la decisión se pronuncia explícitamente al respecto, mientras que la mayoría, sin las condiciones favorables para

pronunciarse, permanece en silencio, abandonada, perpleja, confusa o en conflicto, mientras que una minoría unida y decidida, decide, por el grupo.

c) *Decisión por MAYORÍA* (Mayoría Simple o Mayoría Absoluta) - la decisión se toma por medio de una votación, "ganando" la solución apoyada por el mayor número de votos. En ciertas circunstancias, en vez de la decisión por mayoría simple, se busca la mayoría absoluta; en este caso, la mitad más uno entre los participantes ha de pronunciarse a favor de una alternativa para que ésta se transforme en una decisión de grupo.

Cuando se adopta este tipo de decisión, es bastante conveniente examinar abiertamente los sentimientos de la minoría "derrotada" o perdedora. Sólo así se pueden disminuir sus sentimientos de frustración o rechazo, hasta sus deseos de sabotear u oponerse a la implantación y al éxito de la decisión tomada por la mayoría.

d) *Decisión por COMPROMISO* - La decisión se toma basándose en concesiones mutuas. Cada "parte", o cada persona abre la mano en algunos aspectos, cede un poco, para llegar a un denominador común, a un promedio o término medio. A veces no todos ceden en esa decisión o abren la mano; sino que se retraen, se "retiran"; otros se mantienen firmes hasta que los demás cedan hasta donde o cuánto desean.

e) *Decisión por INTEGRACION* - en ese tipo de decisión se reúnen varias soluciones o decisiones parciales (por yuxtaposición o por integración) componiendo una decisión mayor, más amplia o más completa. Esa integración puede que no incluya a todos los miembros, o sea, algunos pueden no contribuir a ella.

f) *Decisión por CONSENSO* - en ese tipo de decisión, todos participan plenamente, a fin de obtener completo acuerdo o concordancia respecto a una solución que de esa manera resulta la solución *deseada por todos los* del grupo o la solución *aceptada por todos*.

El *verdadero consenso sólo* ocurre cuando todos los miembros del grupo se sienten realmente libres y con la voluntad de expresar sus opiniones, puntos de vista, sentimientos, desacuerdos, dudas etc.; y cuando todos tengan de hecho el deseo de trabajar juntos, en e) sentido de formar una *solución/decisión que satisfaga realmente al deseo, intereses y motivaciones de todos*. Esto *no significa, obligatoriamente*, que todos "escogerán" la misma solución, *sino que todos por lo menos estaban de acuerdo, de hecho, en aceptar esa solución como la mejor solución del grupo*.

Cuando no ocurren esas circunstancias que se mencionan arriba, no hay verdadero consenso, y sí consenso falso o consenso *forzado*: cuando algunos guardan silencio, o cuando no todos o unos pocos se manifiestan, o cuando se pide que voten, o cuando no se les oye a algunos, aunque deseen manifestarse, en fin, cuando no hay participación espontánea de todos.

Cómo mejorar el proceso de decisión en grupo

a) Solamente se debe procurar obtener decisiones en grupo *cuando éste pueda, de hecho, contribuir a solucionar el problema o implantar la decisión, o sea:*

- cuando el tipo de decisión por tomar necesita una mayor cantidad, variedad o calidad de puntos de vista, opiniones, recursos o información de los que se encuentran en un solo individuo, aunque esté muy bien dotado; o
- cuando los que componen el grupo tomaron parte en la implementación de la decisión; o
- cuando el problema puede, de hecho, ser resuelto por el grupo; o
- cuando la apreciación de los individuos no es homogénea (cuando hay una gama de posibles soluciones); o
- cuando las informaciones y habilidades necesarias para la decisión se agregan o realmente son integrativas; o
- cuando el problema se puede subdividir en tareas o problemas parciales; o
- cuando se desea influenciar, interesar o implicar a los participantes en la ejecución de la decisión.

La afirmación contenida en el punto, no se aplica a la *discusión en grupo* ni al *trabajo en grupo*. Esto es, hay asuntos o temas que se prestan a la discusión o al trabajo en grupo pero que no se prestan a *decisiones* en grupo.

b) La decisión en grupo se tomará mejor y será posiblemente más adecuada si *los miembros de/grupo supieran trabajar juntos eficientemente*.

Una de las causas principales de las decisiones ineficaces en grupo reside en el hecho de que sus miembros no aprendieron a trabajar eficientemente como un equipo, como una unidad. Si eso se constatará cuando se reúna el grupo, el líder o responsable podrá dedicar inicialmente tiempo para mejorar las condiciones de funcionamiento del grupo, en vez de pretender enseguida entrar en la fase de toma de decisiones.

Un grupo de personas no pasa abruptamente a una actividad madura, como grupo, sólo por el hecho de estar reunidos en torno de una mesa... Ese grupo de personas quizá se beneficiará si profundizara los aspectos emocionales de sus relaciones interpersonales, para después poder entrar en una fase de trabajos de discusión compleja de lo que parece a primera vista. El proceso decisión de un grupo depende de la relación entre sus

miembros, en un ambiente en que, de hecho, hay libre tránsito para discrepancias, contribuciones imaginativas y responsabilidad compartida por todos.

c) La decisión en grupo tiende a ser más adecuada cuando hay *liderazgo compartido y distribuido*. Esto es, cuando todos ejercen *funciones* de liderazgo, en vez de estar éste concentrado en las manos de una sola persona.

El grupo no será un buen grupo para tomar decisiones si sus miembros fueran hombres de rutina u hombres del tipo "Sí, señor", que están de acuerdo en "hacer todo lo que su jefe mande". Aquí no habrá, de hecho, decisión en grupo, y mucho menos decisión por consenso.

En ese sentido, es muy importante que el responsable del grupo (en general aquel que tiene el cargo jerárquico más elevado dentro de la empresa u organización):

- 1 - se disponga no solamente a permitir sino también a estimular el liderazgo compartido;
- 2 - se disponga a dedicar tiempo a capacitar al grupo para que funcione con madurez.

d) Una decisión en grupo depende también en gran parte de:

- una clara *definición del problema y caracterización* de la *situación* relativa a ese problema. (Considerar inclusive la posibilidad de cambio en la situación).

- que el grupo sepa perfectamente cuál es el *objetivo* (finalidad, tarea, misión, meta, etc.) del *trabajo* a ser desarrollado por el grupo, lo que se pretende obtener o asegurar a través de la decisión que el grupo deberá formular.

- que el grupo sepa que de hecho puede asumirla responsabilidad por solucionar el problema y asumir, de hecho, esa responsabilidad.

- una eficaz comunicación en la generación, discusión y evaluación de ideas, opiniones y posibles soluciones del problema.

- que pueda el grupo *evaluarla adecuabilidad, ejecutabilidad, costos o pérdidas* de las soluciones sugeridas, o sea, poder el grupo evaluar las ventajas y desventajas, los efectos y las consecuencias de cada solución en el caso de que vaya a ser ejecutada.

- que el grupo especifique para sí mismo el (los) criterio (s) según los cuales va a *evaluar* las diversas soluciones propuestas. El grupo no debe, por tanto; decidir sin antes fijar ese (esos) criterio (s) y sin antes evaluar las soluciones a la luz de ese (esos) criterio (s).

- que el grupo se sienta directa o indirectamente ligado a *la* ejecución de la decisión que vaya a tomar, acompañando, y si fuera posible, ejerciendo, algún control sobre los consecuencias de la ejecución.

¿Porqué fallan las decisiones en grupo?

Algunas de las causas de fallas en la decisión en grupo son, *además de la no observancia de las condiciones citadas en el punto anterior*:

Miedo de las consecuencias de la decisión: esa dificultad se resuelve exactamente por una cuidadosa definición del problema y caracterización de la situación, y por el cuidadoso examen de los pros y contras, esto es, de todas las posibles consecuencias de ejecutar cada una de las soluciones propuestas.

Conflicto de lealtades: los miembros del grupo pueden sentirse "divididos" por el hecho de ser miembros del grupo de decisión o de otros grupos que serán afectados favorable o desfavorablemente por la decisión. Si existe ese conflicto de lealtades, se le debe presentar a la consideración del grupo como parte de la caracterización de la situación y de los hechos relativos al problema o a la discusión de las soluciones opcionales.

Competencia: la disputa por el prestigio, poder, influencia, etc., extrema artificialmente las discusiones y distorsiona el proceso de decisión.

Agendas ocultas: uno a más participantes con poder o influencia sobre el grupo orienta la decisión hacia objetivos que no están explícitos, diferentes de los que orientan el proceso de decisión del grupo. Uno o más participantes pueden por esto omitir opiniones e informaciones y hasta falsear o distorsionar datos relevantes para el proceso decisorio.

Problemas de relaciones entre personas del grupo: uno de esos problemas puede surgir dentro del grupo a consecuencia de la interacción concerniente a la discusión del problema, o ser traído al grupo como resultado de relaciones fuera del mismo. Muchas veces, esos problemas de relaciones son sutiles, poco visibles, aparentemente sin mayor importancia, o se les considera como "problemas personales, que no deben perturbar el grupo". Los problemas emocionales son traidoramente perturbadores y deben presentarse para su consideración.

Metodología deficiente: en el proceso de discusión de trabajo y/o de decisión; en el procedimiento del grupo y de las personas durante aquellas actividades. Las técnicas de trabajo, la dinámica de la discusión y de la decisión pueden dificultar extremadamente o hasta impedir que se tomen decisiones adecuadas.

Liderazgo inadecuado: mal distribuido, excesivamente concentrado, mal ejercido en aspectos importantes (libre expresión de opiniones y sentimientos, buena recopilación de datos e información, caracterización precisa del problema y de la situación, discusión de las percepciones sobre los datos reales, selección de criterios de evaluación de soluciones, selección del proceso a ser adoptado para la decisión, etc.) o en momentos decisivos (en situaciones de ansiedad, desacuerdo, hostilidad o conflictos, cuando hay presión por causa del tiempo o presiones externas sobre el grupo, durante el proceso de decisión propiamente dicho, etc.).

Dificultad en percibir, diagnosticar y comprender, respetar e integrar las diferencias individuales: las diferencias de posición personal (opiniones, conocimientos, valores ético-morales, intereses, etc.), entre los participantes del grupo constituyen una de las causas de la dificultad o del fallo al tomar la decisión por el grupo.

Tiempo insuficiente: para obtener la información necesaria, debatir todos los aspectos relevantes, y "madurar" la decisión.

Qué hacer cuando el grupo no logra una Decisión por Consenso

Muchas veces se oyó decir que los grupos no sirven para resolver problemas y tomar decisiones, porque dentro del mismo, cada individuo quiere solamente satisfacer sus intereses personales. Como frecuentemente los problemas implican conflicto de intereses, se dice que no todo problema puede presentarse para que se resuelva en grupo.

Pero existe otro hecho, y es que muchas veces se consigue también consenso en la solución de problemas en grupos que funcionan bien, esto es, en donde los miembros saben trabajar en equipo. Esto indica por tanto que el fallo de los otros grupos que no logran trabajar bien, no reside siempre en la naturaleza controvertida o modificadora del problema que se enfoca, sino en las condiciones en que el grupo funciona. El grupo que tiene una dinámica inconveniente, que adopta una metodología de procedimiento inadecuada, no puede, de hecho, funcionar con eficiencia en la discusión y solución de problemas, ni obtener decisiones por consenso.

Si un grupo no funciona bien, la primera providencia deberá ser suspender provisionalmente sus tareas como grupo de trabajo, para dedicarse a una fase previa de entrenamiento y perfeccionamiento para el trabajo en grupo y la decisión en grupo.

Pero, suponiendo que el grupo ya haya pasado por esta fase de entrenamiento y que surja una dificultad en la fase final de solución y decisión, o en la dirección durante la discusión del problema, se puede intentar lo siguiente:

a) *resumir* (en un cuadro visible para todos) los puntos *de acuerdo* y los *grupos de desacuerdo del grupo*; de este modo se resume el problema a su expresión fundamental en lo que concierne a su ablución y decisión a tomar (se está suponiendo que el problema haya sido ya adecuadamente definido, los hechos concernientes adecuadamente analizados, las posibles soluciones convenientemente apuntadas y evaluadas, y que el grupo tenga objetivos de trabajo bien definidas).

b) dar a la minoría y/o a los grupos *en conflicto en o posición* una nueva *oportunidad para explicar* lo más abiertamente sus *posiciones*, en todo los aspectos que puedan intervenir en el problema: aspectos técnicos, administrativos, prácticos, teóricos, intelectuales, emocionales, psicológicos, personales, grupales, organizacionales, etc.

A veces, cuando esos pequeños grupos o estas personas tienen una *verdadera oportunidad* para entonces manifestar libremente sus puntos de vista, eso puede ser suficiente para resolver el problema.

Las medidas sugeridas en los puntos *a* y *b* se pueden llevara cabo más fácilmente proponiéndose al grupo (y a cada miembro) que procure responder a las siguientes *preguntas-diagnóstico*

I) ¿EN QUÉ RESIDE EXACTAMENTE EL DESACUERDO?

El desacuerdo es en cuanto:

- ¿al PROBLEMA? (¿su definición, naturaleza y delimitación, su subdivisión, caracterización de las condiciones de situación, etc.?) ¿Qué aspectos del problema?
- ¿a OBJETIVOS o METAS? (del grupo de trabajo, de la persona, del sector que representa, etc.?) ¿Qué objetivos?
- ¿a HECHOS? (hechos, informaciones, detalles, opiniones, aspectos emocionales ligados a hechos concretos?) ¿Qué hechos, qué detalles?
- ¿a METODOS? (¿procedimientos, acciones, medios, estrategia, táctica, recursos?) ¿Qué métodos?
- ¿a VALORES? (aspectos éticos o morales, conceptos de ¡justicia, honradez, equidad, equilibrio, etc. en fin, sobre juicios de valor?) ¿Qué valores, qué juicios?
- ¿a RESULTADOS que se obtendrán (o no)? ¿Qué resultados específicamente?
- ¿a CONSECUENCIAS? (¿a corto plazo, plazo medio, largo plazo, en el futuro?) ¿Qué consecuencias, exactamente?

II) ¿PORQUE LA DISCORDANCIA?

¿Qué factores pueden ser la causa de esas diferencias de punto de vista arriba citadas?

- **INFORMACIONES:** todos los participantes *tuvieron* acceso a, *tuvieron* conocimiento de - la misma información?
- **PERCEPCIONES:** todos los participantes *percibieron*, entendieron, interpretaron o evaluaron (la misma información) de *igual manera*, o hubo desacuerdo de percepciones?
- **POSTURA O FUNCION:** ¿los participantes fueron de algún modo influidos diferentemente por su *postura, status, encargo, función, deberes u obligaciones* en la organización (empresa, etc.) o en la sociedad? ¿Esas diferencias de postura, causaron diferencias de actuación y/o de puntos de vista en el trabajo en grupo?

III) ¿CUALES LA ETAPA DEL DESACUERDO?

¿En qué etapa del desarrollo está situado el desacuerdo? Un desacuerdo se desarrolla en cinco fases o etapas:

- *Anticipación o Expectativa de desacuerdo.*

Los participantes presienten la posibilidad de que surja un desacuerdo.

- *Discordancia consciente pero no declarada.*

Los participantes se dan cuenta de que ya hay desacuerdo, pero no lo dicen abiertamente, no lo declaran expresamente.

- *El desacuerdo emerge en la discusión.*

Los participantes revelan puntos de vista diferentes (pero no abiertamente discordantes ni opuestos) durante la discusión del problema o en la fase de decisión del mismo. Pero no hay todavía oposición.

- *Oposición*

Los participantes toman posturas francamente discordantes. Las diferencias, hasta entonces tímidas, indirecta o palpablemente reveladas, se declaran ahora abiertamente.

- *Choque o conflicto.*

Existe ya abierta disputa entre los participantes, luchando cada uno para hacer prevalecer su postura personal, surgiendo a veces con vehemencia inusitada expresiones y maniobras abiertamente (o encubiertamente) agresivas para mejor "derrotar" al "adversario".

Conforme sea la etapa en que se halle el desacuerdo, su solución será más fácil (en las primeras etapas) o más difícil (en las últimas etapas). Se requerirá cada vez más habilidad, tacto, equilibrio y buena voluntad para lograr una integración de los participantes y una solución del problema satisfactoria para todos.

Hay cuatro maneras de abordar el desacuerdo:

- EVITARLO: evitar que llegue a manifestarse, "fingir" que no existe, diferir el problema, etc.
- REPRIMIRLO: retirar el asunto de la lista de la reunión, censurar o aislar a los participantes que no estén de acuerdo, etc.
- LLEVARLO AL CHOQUE O CONFLICTO ABIERTO: cuando las posturas se vuelvan muy radicales. En este caso, la decisión por consenso resulta altamente improbable.
- ENCARARLO COMO UN NUEVO PROBLEMA POR RESOLVER: colocar en ese caso al nuevo problema en igualdad de condiciones, una vez percibidas las primeras etapas de desacuerdo (el "nuevo problema" a poner en igualdad de condiciones es exactamente el desacuerdo que surgió).

¿Cuál de esas cuatro maneras es la más conveniente para un grupo de trabajo que debe decidir con respecto al problema en relación al cual surge el desacuerdo? Usualmente, y en condiciones normales, la cuarta manera es la que encierra más ventajas y menos desventajas. Es la que tiende a ser más constructiva. Pero, en circunstancias excepcionales - por la naturaleza del problema, por las características de personalidad de los participantes y/o por las peculiaridades de la empresa u organización - puede ser más conveniente, menos peligroso o más estratégico, utilizar uno de los tres métodos.

c) hacer una pausa, suspender los trabajos y pedir a cada miembro que se retire de la mesa e, individualmente, reflexione bien sobre: su postura en la discusión del problema, sus sentimientos y emociones en el momento, el objetivo del grupo, la naturaleza del problema y lo que puede personalmente hacer como contribución a resolver el impasse.

d) si después de las tentativas a, b y c persiste la dificultad, definir como un nuevo problema surgido exactamente la dificultad de obtener consenso y de decidir - lo que mora es el problema del grupo en ese momento - de un modo que realmente satisfaga a todos los participantes.

"¿Qué puede hacer el grupo ante ese nuevo problema?" Este es el tipo de pregunta ala cual el propio grupo deberá responder.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Licenciatura en Administración

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

TESINA:

Antología y Cuadernillo de ejercicios de la materia de
Desarrollo Organizacional, cursos 1 y 2

	Alumnos:
ACOSTA BRAVO JOSÉ RAÚL	95216434
JIMÉNEZ PAREDES MARTÍN GUILLERMO	95326493
OLVERA ESPINOSA MARÍA MÓNICA	90332579
ORTIZ MACÍAS GUILLERMO	95217840
PASTRANA CAMPOS IMMER	95219097

Asesora: Ernestina Zapiain García

Abril - 2000

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA I

Naturaleza, componentes, características, fundamentos y aplicación del D.O.

EJERCICIO 1

OBJETIVO DE TEMA ESPECIFICO:

Identificaran:

⇒ Los antecedentes, enfoques, objetivos, elementos y fundamentos del D.O.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

Identificaran:

⇒ La naturaleza del D.O.

Diferenciaran:

⇒ Período de existencia de una organización con el desarrollo

Ubicaran:

⇒ Los elementos del diagnóstico y acción y del D.O.

Identificaran:

⇒ Los conceptos brecha, nivel ideal-actual.

RECURSOS MATERIALES

- ⇒ Un salón adecuado para trabajo grupal con sillas y mesas móviles
- ⇒ Hojas de rotafolios
- ⇒ Maskin tape, marcadores

DURACION:

⇒ Aproximada de 45 min. a 120 min. (Variada dependiendo del tamaño del grupo)

TAMAÑO DEL GRUPO

⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

⇒ Dispuestos en forma de herradura o U inicialmente, posteriormente distribución en pequeños grupos para recopilación de información en forma técnica cibernética (ANEXO 1)

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ El ejercicio consta de 3 etapas; 1ª. Individual: el contestado de cuestionario anexo. 2ª. Ampliación técnica sesión cibernética (ANEXO 1). 3ª. Conclusiones en plenaria.

DESARROLLO:

1a. Etapa

- ⇒ Se dictan las preguntas a los participantes o se entrega el cuestionario impreso, se contesta individualmente.

2a. Etapa.

- ⇒ Se organizan las estaciones y la distribución para recopilar informar en hojas de rotafolios.

3a. Etapa

- ⇒ Los grupos constituidos en el último periodo hacen conclusiones de la estación en la que quedaron asignados y exponen en plenaria.

4a. Etapa

- ⇒ El profesor relaciona resultados y conclusiones con la teoría 6 y conceptos básicos, enunciados en el objetivo específicos y lecturas. Antología tema 1.

CUESTIONARIO EJERCICIO 1

1. Diseñe y ubique en una línea continua la antigüedad de la UAM y que tiempo sobrevivirá.

_____ Por años Desarrollo

_____ 100%

2. En la misma línea marque, si calificará en (Porcentaje de tiempo) años de su sobrevivencia en donde se ubicara.

3. Marque en una línea su edad aproximadamente la que cree alcanzará

_____ Por años de desarrollo

_____ 100%

Marque el (%) porcentaje de desarrollo que cree haber alcanzado en su vida.

4. Identifique la diferencia entre el % de desarrollo actual y el 100% tanto en el caso de la UAM como en el de su persona (A esta diferencia se le denominará brecha de desempeño entre nivel actual e ideal) A la acción completa diagnóstico.
5. Enuncie 2 fortalezas (Puntos fuertes) y 2 debilidades (Obstáculos) que considere que tiene actualmente la UAM.
6. Enuncie lo mismo para el aspecto personal.

TARJETAS DEL PARTICIPANTE No.

PERIODO

- 1.A
- 2.B
- 3.C
- 4.D

INSTRUCCIONES:

EN EL PRIMER PERIODO DEDIQUE 20 MINUTOS A ANALIZAR UNA CAUSA DEL PROBLEMA Y A ELABORAR UNA SUGERENCIA ESPECIFICA PARA SU SOLUCION.

EN LOS SIGUIENTES PERIODOS DEDIQUE 5 MINUTOS A ESCUCHAR AL SECRETARIO DE CADA ESTACION Y DESPUES CONTINUE CON LA TAREA ANTERIOR DURANTE LOS 15 MINUTOS RESTANTES.

PARTICIPANTE NUMERO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
PERIODO	ESTACIONES																							
1	A	B	C	D	A	D	B	C	B	C	A	D	C	B	A	D	D	A	C	B	B	A	D	C
2	B	C	D	A	D	B	C	A	A	D	C	B	B	A	D	C	A	C	B	D	D	B	C	A
3	C	D	A	B	B	C	A	D	C	B	D	A	A	D	C	B	C	B	D	A	C	D	A	B
4	D	A	B	C	C	A	D	B	S	A	B	C	D	C	B	A	B	D	A	C	A	C	D	B

FIGURAS 13-1 Y 13-2

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA I

Naturaleza, componentes, características fundamentos y aplicación del D.O.

EJERCICIO 2

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

Identificaran:

- ⇒ Los antecedentes, enfoques, objetivos, elementos y fundamentos del D.O.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

Identificaran:

- ⇒ Los objetivos y fundamentos del D.O.

RECURSOS MATERIALES

- ⇒ Un salón
- ⇒ Mesas de trabajo
- ⇒ Un rompecabezas grande de plástico o madera (Con suficientes piezas par repartir a la mayoría de los miembros del grupo) Sin ninguna forma o diseño específico.

DURACION:

- ⇒ 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ En forma de herradura o U, mesas y sillas o sillas de paleta.
- ⇒ En el caso de sillas de paleta se deberá contar con una mesa grande o escritorio donde se montara el rompecabezas.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ El profesor debe repartir piezas al azar del rompecabezas conforme lleguen los participantes omitiendo algunos propositivamente.

DESARROLLO:

- ⇒ El profesor reparte piezas del rompecabezas a los participantes antes de iniciar la sesión sin indicar específicamente el objetivo o uso de estas.
- ⇒ Algunos participantes deberán tener muchas piezas, otros ninguna o al menos una.

- ⇒ Al estar integrado el grupo y dar inicio a la sesión se dan instrucciones de que todo el grupo deberá construir un rompecabezas en su conjunto en una mesa o escritorio designado para ello.
- ⇒ Si hubiera desconcierto o preguntaran quienes no tienen piezas del rompecabezas, no se haga ninguna aclaración en especial.
- ⇒ Una vez que el grupo diga que el rompecabezas esta terminado preguntar si tiene algún objetivo o si representa algo especial.
- ⇒ Se preguntará que experimentaron a lo largo del ejercicio y que mencionen la experiencia.
- ⇒ Se relacionarán las conclusiones con los fundamentos del D.O.
- ⇒ Se revisarán las lecturas conforme a la antología correspondiente durante los 60 minutos siguientes en forma libre como el profesor o instructor lo decida.

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA I

Naturaleza, componentes, características, fundamentos y aplicación del D.O.

EJERCICIO 3

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

- ⇒ Diferencia procesos Humanos de Recursos de Trabajo o tareas organizacionales.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

- ⇒ Analizarán las variables que determinan las actividades de los individuos en las organizaciones y básicamente como estas sustentan los procesos humanos objeto de estudio del agente de cambio.

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Un salón adecuado para trabajo grupal con sillas y mesas móviles.

DURACION:

- ⇒ 30 Minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO

- ⇒ Dispuestos en forma de círculo.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ El ejercicio consta de una etapa y conclusiones.

DESARROLLO:

- ⇒ Se pide al grupo forme un círculo grande de pie
- ⇒ Todos los participantes deberán tomarse de la mano.
- ⇒ Se explica el concepto de percepción y sensación.
- ⇒ Se pide a algunos participantes comenten la sensación e interpreten la percepción.
- ⇒ Se comenta el concepto de valores o creencias.
- ⇒ Se recomienda el concepto de motivo.
- ⇒ Se evalúa la participación y se sacan conclusiones.

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA I

Naturaleza, componentes, características, fundamentos y aplicación del D.O.

EJERCICIO 4

OBJETIVO DEL TEMA:

- ⇒ Diferenciará procesos humanos de procesos de trabajo o a tareas organizacionales.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

Identificaran:

- ⇒ Las diferencias entre tareas y procesos en las organizaciones con la finalidad de definir el campo de intervención del consultor en esta parte del curso.

RECURSOS MATERIALES

- ⇒ Un salón adecuado para trabajo grupal con sillas y mesas móviles
- ⇒ Instrucciones para el grupo conforme guía adjunta.
- ⇒ Guía de análisis y observación

DURACION:

- ⇒ 60 Minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ Dispuestos en forma de acuario (Dos círculos concéntricos)
- ⇒ Posteriormente se conformará para análisis y conclusiones un solo círculo.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ El ejercicio consta de dos etapas 1ª. círculos concéntricos.

EJECUCION:

- ⇒ Retroalimentación de observador general.
- ⇒ Retroalimentación de todos y cada uno de los participantes.

DESARROLLO:

1ª. Etapa

- ⇒ Se solicita al grupo haga dos círculos concéntricos
- ⇒ Se nombra un observador general.
- ⇒ Identificar a los participantes círculo interno, se dan las instrucciones y se coloca la hoja en el centro del círculo en el piso
- ⇒ Nombrar a los observadores círculo afuera.
- ⇒ Se dan 6 minutos para realización de la tarea A al círculo interno.
- ⇒ Invertir el círculo
- ⇒ Colocar la hoja de tarea B en el piso al centro.
- ⇒ Se ejecuta la tarea.

2ª. Etapa

- ⇒ Configurar el círculo total, observado junto a observador.
- ⇒ El observador general retroalimenta a los grupos.
- ⇒ Cada participante se retroalimenta y ubica el tipo de comportamiento presentado en el ejercicio sea este auto orientado de tarea o mantenimiento.
- ⇒ Se revisa la teoría acerca del concepto de tarea y proceso.
- ⇒ Las conclusiones se desarrollan sobre los resultados de la conducta del grupo.

TAREA A

Ponga los puntos siguientes según su importancia en cuanto a la eficiencia de las empresas.

Ponga el número 1 junto al punto más importante, el 2 junto al que le sigue en importancia y así sucesivamente hasta el 10, que corresponde a lo menos importante. Ordénelas de acuerdo con los organismos en general.

Crear condiciones para que los empleados participen en la toma de decisiones que los afectan vitalmente.

Crear programas de jubilación a temprana edad para eliminar a las personas de más edad por no ser productivas.

Ofrecer adiestramiento social, artístico o técnico para mejorar la aptitud en todos los niveles.

Fomentar el trato personal entre los principales dirigentes y el resto de la empresa.

Discernir los cargos por calificación antes que por antigüedad.

Mejorar el sistema de incentivos para el personal ajeno a la supervisión.

Instituir un programa regular de sustitución del personal interno con selección externa.

Despedir a todo el personal de escaso rendimiento, incluyendo a los supervisores.

Poner énfasis en el empleo de retroacción en los programas de comunicación.

Establecer categorías claves de personal a sueldo según el mérito.

TAREA B

Coloque los requisitos siguientes según su importancia para la elección de un jefe corriente, como un director de departamento, capaz de tomar decisiones y llevarlas a cabo. Ponga el número 1 junto al punto más importante, el 2 junto al que le sigue en importancia y así sucesivamente hasta el 10, que es el de menor importancia.

Capaz de captar rápidamente y usar con acierto la estructura de la empresa.

Capaz de mantener debidamente informadas a todas las partes que tienen que ver con la decisión acerca del proceso y las resoluciones finales que se adopte.

Capaz de cambiar sus propias conclusiones cuando estas estén equivocadas.

Capaz de dar instrucciones claras.

Capaz de analizar las decisiones planteando diversas alternativas antes de tomar una resolución final.

Capaz de tomar decisiones rápidas bajo presión del tiempo y otras.

Capaz de delegar funciones.

Capaz de observar la coordinación de un conjunto.

Capaz de abstenerse de externar opinión si no cuenta con la información pertinente.

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA II

El especialista en D.O. su quehacer como agente de cambio y/o consultor de procesos

EJERCICIO 5

OBJETIVO DEL TEMA:

- ⇒ Ubicará el quehacer del agente de cambio o especialista en D.O.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

- ⇒ Identificará las habilidades de un consultor y revisará un modelo para manejar sus propios procesos al realizar su quehacer de agente de cambio.

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Un salón adecuado para trabajo grupal con sillas y mesas móviles.
- ⇒ Un instructivo para cada participante.
- ⇒ Duración 60 Min. Ejercicio 60 Min. análisis teoría.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ Equipos de 4 personas si sobra o faltara pueden ser observadores generales o un participante puede desempeñar 2 roles.

DISPOSICIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ El ejercicio se divide en dos etapas la 1ª. De ejecución; la 2ª. Evaluación, análisis de roles habilidades y revisión de modelo y teoría.

DESARROLLO:

1ª. Etapa*

- ⇒ Integrar equipos de cuatro participantes.
 - ⇒ Asignar roles a cada participante.
1. Planteará un problema relacionado con algún proceso humano al realizar alguna tarea en grupo.
 2. Hará preguntas que intenten ayudar a redefinir o replantear el problema.
 3. Planteará un problema similar y como lo resolvió.
 4. Observará el proceso, controlará el tiempo 4 o 5 minutos por cada participante y dará retroalimentación al final a cada uno.

* Es importante que se vigile y cumplan tiempos y tareas de cada participante.

2ª. Etapa

- ⇒ Cada grupo evaluará sus habilidades para desempeñar cada rol.
- ⇒ Habrán leído el modelo y la teoría y serán comentados.
- ⇒ Ubicarán el qué hacer del agente de cambio y su metodología.
- ⇒ Conclusiones y comentarios.

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA II

El especialista en D.O. su quehacer como agente de cambio y/o consultor de procesos

EJERCICIO 6

OBJETIVO DEL TEMA:

- ⇒ Ubicará el quehacer del agente de cambio o especialista en D.O.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

- ⇒ Identificar las limitaciones u obstáculos para desempeñar intervenciones de cambio en procesos humanos a través de un simulador de trabajo grupal para realizar una tarea.

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Un salón adecuado para trabajo grupal con sillas y mesas móviles.
- ⇒ Hojas de instrucciones para los equipos.
- ⇒ Hojas de instrucciones para los que desempeñen el rol de agentes de cambio.
- ⇒ Hojas de instrucciones para los observadores.
- ⇒ Formatos de matrices.
- ⇒ Respuestas concretas.

DURACION:

- ⇒ 60 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ 4 o 5 equipos de 5 a 8 personas aproximadamente.
- ⇒ De cada equipo deben separarse 2 participantes para recibir instrucciones independientes.
 1. Como observador
 2. Como agente de cambio y consultor en procesos humanos.
- ⇒ Por último sesión plenaria.

DESARROLLO:

- ⇒ Integrar equipos
- ⇒ Separar 2 personas de cada equipo.
- ⇒ Se reparten las instrucciones de equipo audaz o tema base adjuntas.
- ⇒ Mientras los grupos resuelven su problema, se darán las siguientes instrucciones a las personas que fueron separadas.

1º. Una persona regresará al grupo como observador únicamente con las siguientes instrucciones:

1ª. Etapa de observación:

¿Anote como se organizó el grupo, alguien dio una manera o forma para resolver el problema?

¿FUE ACEPTADO? ¿SI? ¿NO? ¿POR QUÉ?

¿Alguien ejerce liderazgo en el grupo?

¿Se han formado alianzas?

¿Se han dado conflictos?

¿Se está trabajando en equipo?

¿Se asignaron roles?

2ª. Etapa de observación:

Cuándo llega el agente de cambio o consultor ¿cómo se presenta?

¿Es aceptado por el grupo?

SI

NO

¿POR QUÉ?

¿Cómo reacciona el que este ejerciendo liderazgo?

¿Cómo reacciona el agente de cambio?

¿Logra el objetivo de ser escuchado, aceptado y finalmente intervenir para que acepten su metodología?

2º. Una persona hace el rol de agente de cambio o consultor con las siguientes instrucciones.

“Usted dentro de 10 minutos aproximadamente se integrará al grupo que esta trabajando a cada uno se le da un rol distinto”

a) Jefe

b) Consultor externo

c) Compañero de trabajo

Todos con la consigna de apoyar al grupo con metodología para que el propio grupo resuelva el problema. “Sin resolver el consultor dicho problema” solo con consejos técnicos dados después de observar como está trabajando el grupo.

a) Se debe utilizar la lógica de eliminación.

b) La información debe reunirse en un cuadro o matriz

EL EQUIPO AUDAZ

Instrucciones:

Con esta información determine las posiciones que ocupan los once jugadores del equipo audaz.

López y el Gorras son medios. Pérez no es amigo del extremo derecho. Salcedo es el más alto y es defensa. El pirata y el defensa lateral derecho armaron una bronca en la Feria Regional. Kalimán es más alto que Reynoso. Arlindo se pasa los sábados jugando en casa con sus niños. La hermana del Jamaicón es la novia del defensa lateral izquierdo y el delantero centro, fueron amonestados el domingo.

El extremo izquierdo es más alto que los otros tres delanteros. Bianchini y el delantero centro están nerviosos porque no han recibido cartas de sus esposas.

Todos los delanteros, excepto Kalimán y Reynoso son chaparros.

Pérez está tramitando su divorcio y se está enamorando de la hermana del delantero enlace. De los cinco hombres que forman el cuadro bajo, todos son solteros, excepto el portero y el defensa central izquierdo. El Jamaicón y los dos defensas centrales han sido suspendidos dos veces. Uno de los defensas centrales es Salcedo.

Todos los que no son casados, son solteros felices;

Bianchini metió auto gol a su portero el domingo. Tanto Alvarez como López tienen función de enlace. El más alto de los delanteros tiene la banda izquierda.

El Gorras tiene función de atención. Arlindo y el portero son ya compadres.

TEAM – BASE

Instrucciones:

Con esta información, determine la alineación.

- ⇒ Paredes juega en el cuadro.
- ⇒ Kisel y Paredes son amigos del catcher.
- ⇒ La hermana de Flores es novia del segunda base.
- ⇒ El jardinero central es más alto que el jardinero derecho.
- ⇒ Marcovich y el tercera base viven en el mismo edificio.
- ⇒ Davis y Paredes le ganan \$20.00 al pitcher en una quiniela.
- ⇒ Flores y dos jardineros juegan a las cartas en sus ratos libres.
- ⇒ La esposa del pitcher es hermana del tercera base.
- ⇒ Todo el cuadro, excepto Paredes, marcovich y Kisel, son más bajos de estatura que Plata.
- ⇒ Davis, Kisel y el parador corto perdieron \$50.00 en el hipódromo
- ⇒ El primera base es el más alto de todos
- ⇒ Davis, Marcovich Cervantes y el catcher fueron ridiculizados por el segunda base, jugando billar.
- ⇒ Plata está tramitando su divorcio.
- ⇒ El catcher y el tercera base tienen cada uno dos niños.
- ⇒ Osorio, el jardinero central y el jardinero derecho, son solteros.
- ⇒ Davis es más alto que Flores. Ambos son solteros.
- ⇒ El parador corto, el tercera base y Cervantes, ganaron \$100.00 apostando al box.
- ⇒ Uno de los jardineros es Portugal y Kisel.
- ⇒ Osorio es más alto que Cervantes.
- ⇒ Cada uno de ellos es más pesado que el tercera base.
- ⇒ Paredes es más alto que Marcovich y Kisel
- ⇒ Todos los demás que no son solteros, son casados.
- ⇒ Davis es más bajo que plata.

Consejos Tecnicos

Estos consejos no deben ser comunicados al grupo. Representan una guía para que el coordinador demuestre a los participantes como se llega a obtener la respuesta correcta.

- 1) Se debe utilizar la lógica de eliminación. Por ejemplo. Si Pérez no es amigo del extremo derecho. Lugo Pérez no puede tener la posición de medio derecho; si Paredes juega en el cuadro, luego no puede ser jardinero, etc.
- 2) La información debe reunirse en un cuadro o matriz. En la columna vertical de la izquierda se anotan los nombres de los jugadores, estado civil, altura. En la hilera horizontal superior se anotan posiciones, estado civil y altura.

En la cuadrícula restante se anotan con una "X" al jugador o posición eliminados (Ver los dibujos).

RESPUESTAS CORRECTAS

Equipo Team-Base

Paredes	1ª. Base
Kisel	3ª. Base
Marcovich	Parador corto
Davis	Jardinero central
Flores	Jardinero derecho
Plata	Catcher
Osorio	2ª. Base
Portugal	Jardinero izquierdo

Equipo Audaz

López	Medio
Gorras	Medio
Pérez	Portero
Salcedo	Defensa central
Pirata	Defensa lateral izquierdo
Kaliman	Extremo izquierdo
Reynoso	Delantero centro
Arlindo	Extremo derecho
Jamaicón	Defensa lateral derecho
Bianchini	Defensa central izquierdo
Alvarez	Delantero de enlace

Posición	NOMBRE	LOPEZ	GORRAS	PEREZ	SALCEDO	PIRATA	KALIMAN	REYNOSO	ARLINDO	JAMAICON	BIANCHINI	ALVAREZ
Medio		O	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Medio		X	O	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Extremo Derecho		X	X	X	X	X	X	X	O	X	X	X
Defensa Lateral Izquierdo		X	X	X	X	O	X	X	X	X	X	X
Defensa Lateral Derecho		X	X	X	X	X	X	X	X	O	X	X
Defensa Central		X	X	X	O	X	X	X	X	X	X	X
Delantero		X	X	X	X	X	X	O	X	X	X	X
Extremo Izquierdo		X	X	X	X	X	O	X	X	X	X	X
Delantero de enlace		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	O
Portero		X	X	O	X	X	X	X	X	X	X	X
Defensa Central Izquierdo		X	X	X	X	X	X	X	X	X	O	X

Posición	NOMBRE	PAREDES	KISEL	MARKOVICH	DAVIS	FLORES	PLATA	CERVANTES	OSORIO	PORTUGAL
1ª. Base		O	X	X	X	X	X	X	X	X
2ª. Base		X	X	X	X	X	X	X	O	X
Parador corto		X	X	O	X	X	X	X	X	X
3ª. Base		X	O	X	X	X	X	X	X	X
Jardinero central		X	X	X	O	X	X	X	X	X
Jardinero izquierdo		X	X	X	X	X	X	X	X	O
Jardinero derecho		X	X	X	X	O	X	X	X	X
Pitcher		X	X	X	X	X	X	O	X	X
Catcher		X	X	X	X	X	O	X	X	X

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA III

Los procesos humanos en la organización y modelos de diagnóstico.

EJERCICIO 7

OBJETIVO DEL TEMA:

Identificarán:

- ⇒ Cuales son los procesos humanos.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

- ⇒ Analizarán las variables, tipos y convergencias del conflicto en la organización; así como, la forma de evaluar dicho proceso e intervenir para su cambio.

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Un salón adecuado para trabajo grupal con sillas y mesas móviles.
- ⇒ Material para construir la tarea enunciada en el punto correspondiente distribuido arbitrariamente en 4 o 5 grupos según duración.

DURACION:

- ⇒ 120 Min. Aproximadamente.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ Dispuestos en forma de herradura o inicialmente.
- ⇒ Posteriormente distribución en 4 o 5 equipos.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ El ejercicio consta de 3 etapas:

1ª. Grupal Elección Juez evaluador

2ª. Integración de equipos y ejecución.

3ª. Evaluación y conclusiones.

DESARROLLO:

1ª. Etapa

- ⇒ El grupo elige un juez – Evaluador – Observador del grupo. Recibe instrucciones para integrarse en equipos.

2ª. Etapa

- ⇒ Se integran 4 o 5 grupos dependiendo del tamaño del grupo.
- ⇒ Se nombran representantes – negociadores de cada equipo.
- ⇒ Se pide a los grupos evaluar la capacidad de todo y cada uno de los equipos para trabajar en grupo en una escala de 1 a 10. Así como a los representantes y al juez evaluador.
- ⇒ Una vez hecha la 1ª. Evaluación se informa a los equipos la tarea a realizar las reglas y la distribución de los recursos.

TAREA

Cada grupo debe hacer lo siguiente:

- ⇒ Un cuadrado de 7.5 cm. De lado en papel amarillo.
- ⇒ Una cadena de papel de cuatro eslabones, cada uno de diferente color.
- ⇒ Una pieza en forma de T de 7.5 cm. De papel verde y blanco.
- ⇒ Una bandera de 10x10 cm. De tres colores cualquiera.

REGLAS:

1. Cada equipo contará con material para realizar las figuras pero no el suficiente por lo que tendrán que obtenerlo con los otros equipos.
2. –El intercambio se realizará por medio de los representantes elegidos en cada equipo.
3. Solamente podrá hacerse intercambio con un solo representante por vez y todas las necesarias hasta lograr el objetivo.
4. No podrán hacer intercambio en pasillos u otro lugar que no sea la mesa de c/equipo.
5. Al terminar entregarán al evaluador sus piezas.
6. Se evaluará:
 - a) Trabajo del equipo
 - b) Calidad
 - c) Tiempo
7. La evaluación del juez será irrefutable.

Se solicita a los equipos hacer una 2da. Evaluación de todos y cada uno de los equipos representantes y juez, antes de iniciar la tarea.

3ra. Etapa.

- ⇒ Los equipos deberán haber entregado sus materiales.
- ⇒ En tanto que el juez evalúa y toma la decisión del equipo ganador.
- ⇒ Los equipos califican de nuevo en una 3ra. Evaluación el trabajo ya ejecutado por todos y cada uno de los equipos representantes y juez.
- ⇒ El juez anuncia el equipo ganador y forma de evaluar el conflicto.
- ⇒ Los equipos leen sus evaluaciones.
- ⇒ Se comentan las conclusiones acerca de la competencia, los prejuicios.

Se evalúa la actuación del grupo.

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA III

Los procesos humanos en la organización y modelos de diagnóstico.

EJERCICIO 8

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

Identificarán:

- ⇒ Los procesos humanos.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

- ⇒ Analizarán las variables que intervienen en la toma de decisiones en los grupos, así como la forma de intervenir para su cambio.

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Un salón adecuado para trabajo grupal con sillas y mesas móviles.
- ⇒ Hoja de instrucciones anexa.
- ⇒ Reglas del ejercicio.

DURACION:

- ⇒ 90 minutos aproximadamente

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ Distribuidos en 4 equipos

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ El ejercicio consta de 2 etapas; 1ª. Equipos, 2ª. Evaluación y Conclusiones.

DESARROLLO:

1ª. Etapa

- ⇒ El grupo se divide en 4 grupos
- ⇒ Cada grupo nombra un representante
- ⇒ Se señala la hoja de datos para control de puntuación.
- ⇒ Se dan a conocer las instrucciones y las reglas.
- ⇒ Se hacen las 10 elecciones

2ª. Etapa

- ⇒ Recuento de puntos
- ⇒ Análisis y conclusiones
- ⇒ Autoevaluación

RELACIONES Y CONFLICTOS INTERGRUPALES

HOJA DE INSTRUCCIONES PARA LOS PARTICIPANTES.

Procedimiento:

Fase 1: Cada equipo lee las reglas y procedimientos.

Fase 2: El grupo procede a tomar decisiones. En cada decisión, los equipos disponen de un minuto para hacer su elección (más abajo se indican procedimientos y reglas).

Duración: 60 minutos como máximo.

Fase 3: En la hoja generalmente de datos se hace el conteo. El grupo comenta los resultados, analiza la experiencia y extrae las conclusiones pertinentes al tema de competencia-colaboración.

Reglas Del Ejercicio:

- 1) El título del ejercicio es "Gane el máximo posible". Recuérdese esta meta durante todo el ejercicio.
- 2) Se puede discutir en su equipo (pero no con los demás).
- 3) Entre los integrantes del equipo hacen una sola elección.
- 4) No se puede comunicar de ninguna forma la elección a los demás equipos.
- 5) Hay que seguir las instrucciones específicas de cada decisión tal como se describen más abajo.
- 6) Las ganancias o las pérdidas de cada vuelta son las siguientes:

Si la elección global de los 4 equipos es...

.....4X	cada X pierde 1000 dólares.
.....3X+1Y	cada X gana 1000 dólares., y cada Y pierde 3000 dólares.
	Gane el máximo posible (6-1)
.....2X + 2Y	cada X gana 2000 dólares., y cada Y pierde 2000 dólares.
.....1X + 3Y	cada X gana 3000 dólares., y cada Y pierde 1000 dólares.
.....4Y	cada Y gana 1000 dólares.

- 7) Las votaciones 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 9 se realizan de la siguiente forma:
 - a) Disposición entre los miembros del equipo sobre la elección hay que efectuar (X o Y), durante un minuto.
 - b) Transcurrido el minuto, cada equipo elige un cartón señalado con una X o una Y, y levanta el brazo para indicar que ya ha realizado la elección cuando el profesor lo indique.
 - c) El profesor o instructor anota en la hoja general para saber el resultado.
- 8) Las elecciones 5, 8 y 10 son vueltas especiales: en efecto las ganancias o las pérdidas se multiplican por un coeficiente 5, 8 o 10 (véase la hoja de respuesta). Antes de empezar la vuelta los equipos tienen derecho a discutir a través de sus representantes durante 3 minutos justos, una vez transcurridos estos tres minutos, el procedimiento es exactamente el mismo que en las otras vueltas descritas precedentes.

NOTA: No está permitido modificar el procedimiento o las reglas durante el ejercicio.

INSTRUMENTO THOMAS KILMAN

ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO

Instrucciones:

Considere las situaciones en las que encuentre que sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo responde usted generalmente a dichas situaciones?

En las páginas siguientes encontrará usted varias afirmaciones que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Para cada par de enunciados, favor de circular UNA SOLA LETRA (1ª. A o 1ª. B) que corresponda a la afirmación que sea más característica de su comportamiento o creencia.

En muchos casos, ni el enunciado A ni el B serían muy representativas de su comportamiento pero en este caso, favor de escoger el que describa mejor la reacción que más probablemente tendría usted.

- 1) A. En ocasiones dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.
B. En lugar de negociar sobre los aspectos que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en los que sí estamos de acuerdo.
- 2) A. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.
B. Intento manejar todos los intereses de la otra persona.
- 3) A. Habitualmente intento alcanzar mis metas con firmeza.
B. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
- 4) A. Trato de encontrar una solución en que ambos cedamos.
B. Algunas veces sacrifico mis propios deseos por los deseos de la otra persona.
- 5) A. Conscientemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
- 6) A. Trato de evitar crearme una situación desagradable.
B. Trato de triunfar en mi postura.
- 7) A. Trato de posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.
B. Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.
- 8) A. Generalmente soy firme en la persecución de mis metas.
B. Intento expresar abiertamente todas las preocupaciones y problemas de inmediato.
- 9) A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
B. Me esfuerzo por ganar el argumento.
- 10) A. Soy firme para lograr mis metas.
B. Intento encontrar una solución en que ambos cedamos.
- 11) A. De inmediato intento sacar a luz todos los intereses y problemas.
B. Intento apaciguar los sentimientos de la persona y conservar nuestra relación.
- 12) A. En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.
B. Intento encontrar una solución en que ambos cedamos.
- 13) A. Propongo transigir.
B. Presiono para dejar bien clara mi opinión.

- 14) A. Le explico mis ideas a la otra persona y le pido que explique las suyas.
B. Intento demostrar a la persona la lógica y beneficios de mi postura.
- 15) A. Intento apaciguar los sentimientos de la otra persona y conservar nuestra relación.
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
- 16) A. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.
B. Intento convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.
- 17) A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
B. Intento hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
- 18) A. Dejo que la otra persona sostenga su punto de vista, si esto la hace feliz.
B. Dejo que la otra persona gane algunos argumentos si me permite ganar a mi en los míos.
- 19) A. De inmediato intento sacar a la luz todos los intereses y problemas.
B. Intento posponer los problemas hasta que he tenido tiempo para pensar.
- 20) A. De inmediato intento tratar nuestras diferencias.
B. Intento encontrar una justa combinación de puntos ganados y perdidos para ambos.
- 21) A. Al abordar las negociaciones intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
B. Siempre me inclino a tener una abierta discusión del problema.
- 22) A. Intento encontrar una postura intermedia entre su opinión y la mía.
B. Afirmo mis deseos.
- 23) A. Con frecuencia me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
B. En ocasiones dejo que otros asuman la responsabilidad de resolver el problema.
- 24) A. Si la opinión de la otra persona parece ser muy importante para el, intentaría cumplir con sus deseos.
B. Intento hacerlo transigir.
- 25) A. Intento mostrarle la lógica y beneficios de mi persona.
B. Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.
- 26) A. Propongo que ambos transijamos.
B. Casi siempre me interesa satisfacer todos nuestros deseos.
- 27) A. En ocasiones evito asumir posturas que pueden crear controversia.
B. Dejo que la otra persona sostenga sus puntos de vista, si esto la hace feliz.
- 28) A. Usualmente persigo mis metas con firmeza.
B. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.
- 29) A. Propongo que ambos transijamos.
B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
- 30) A. Intento no lastimar los sentimientos de la otra persona.
B. Siempre comparto el problema con la otra persona con el fin de llegar a una solución.

TABULACION DEL CUESTIONARIO T.K.

NUMERO	COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
1.				A	B
2.		B	A		
3.	A				B
4.			A		B
5.		A		B	
6.	B			A	
7.			B	A	
8.	A	B			
9.	B			A	
10.	A		B		
11.		A			B
12.			B	A	
13.	B		A		
14.	B				
15.				B	A
16.	B				A
17.	A			B	
18.			B		A
19.		A		B	
20.		A	B		
21.		B			A
22.	B		A		
23.		A		B	
24.			B		A
25.	A				B
26.		B	A		
27.				A	B
28.	A	B			
29.			A	B	
30.		B			A

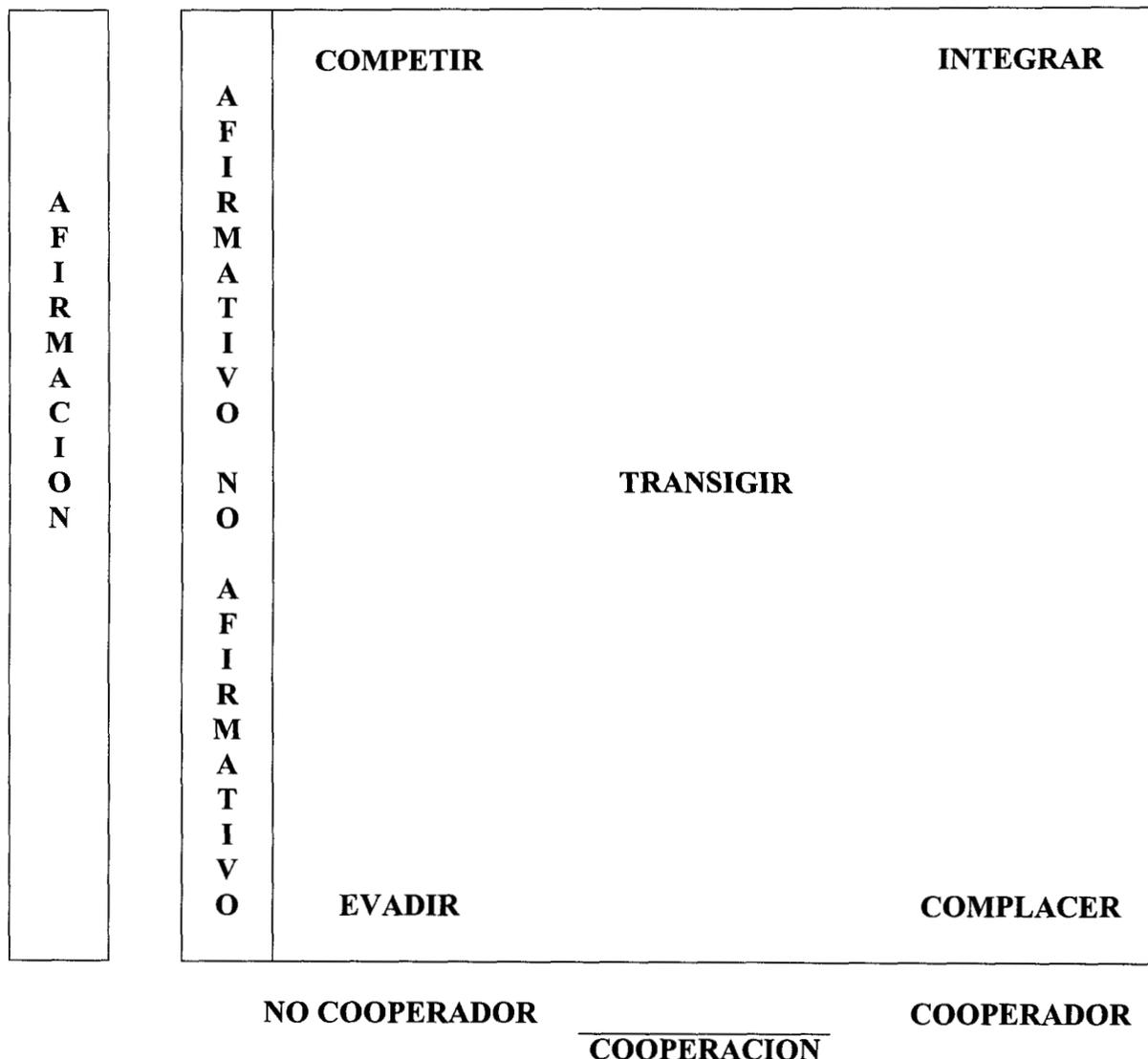
TABULACION DEL CUESTIONARIO T.K. 2

		COMPETIR	INTEGRAR	TRANSIGIR	EVADIR	COMPLACER
A L T O		12	12	12	12	12
	100%	11	11	11	11	11
		10		10	10	10
					9	9
						8
2 5 %	90%	9	10			
				9	8	7
	80%	8	9			
	70%	7		8		6
M E D I O					7	
	60%	6	8		6	
				7		5
	50%	5				
			7			
5 0 %	40%					4
		7		6	5	
	30%		6	5		
	20%	3			4	3
B A J O			5	4		
		2				
	10%		4			
			3	3		
			2	2	2	2
2 5 %			1	1	1	1
	0%		0	0	0	0

Los Cinco Estilos De Manejo Del Conflicto

El instrumento de manejo del conflicto está diseñado para evaluar el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto. "Las situaciones de conflicto" son situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones podemos describir el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones: A) afirmación: el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses, y 2) cooperación: el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Estados dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto. Estos cinco métodos específicos de manejar el conflicto que se muestran en la siguiente gráfica:



La Interpretación De Sus Puntuaciones

Habitualmente después de recibir los resultados de cualquier prueba, la gente primero desea saber ¿cuáles son las respuestas correctas?. En el caso del comportamiento para manejar conflictos no existe ninguna respuesta correcta y universal. Los cinco estilos son útiles. Nuestra guía interior o sentido común reconoce con frecuencia: “dos cabezas piensan mejor que una” (integración.). Pero también nos dice “hay que matar al enemigo con amabilidad (complacer). Dividan las diferencias (transigir) “No hay que involucrarse” (evadir), “la fuerza vencerá” (competir). La efectividad de un estilo dado depende de la situación específica y la habilidad con la cual se utilice el estilo.

Cada uno de nosotros es capaz de aplicar los cinco estilos de manejar el conflicto, ninguno de nosotros puede decir que tiene solamente un único rígido estilo para manejar el conflicto. Sin embargo, cualquier persona emplea algunos estilos mejor que otros y, por lo tanto, tiende a depender de aquellos que maneja mejor, ya sea debido a su temperatura o a su experiencia.

Por lo tanto, el comportamiento que una persona manifiesta ante el conflicto, es el resultado tanto de su predisposición personal como de las necesidades de la situación en la que se encuentra. El instrumento de estilos para Manejo del Conflicto está diseñado para evaluar esta combinación de estilos.

Con el fin de evaluar qué tan apropiado es el uso de estos cinco estilos en sus situaciones, hemos preparado una lista de varias aplicaciones para cada estilo con base en listas que han sido elaboradas por Presidentes de Empresas. Su puntuación, ya sea alta o baja, puede simplemente indicar la utilidad de ese comportamiento en su situación. Sin embargo, también existe la posibilidad de que su habilidad social le conduzca a depender de algún manejo de conflicto más allá de lo necesario. Con el fin ayudarle a tomar esta determinación, también hemos listado algunas preguntas de diagnóstico que presentan señales de advertencia sobre el uso excesivo o insuficiente de cada estilo.

A. COMPETIR

<p>APLICACIONES.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuando es de vital importancia una acción rápida y decidida; por ejemplo en emergencias. 2) En problemas importantes en donde debe implementarse alguna acción impopular; por ejemplo reducción de costos, aplicación de reglamentos desagradables, disciplina. 3) En asuntos vitales para el bienestar de la empresa cuando usted sabe que tiene la razón. 4) Para protegerse a usted mismo contra personas que se aprovechan de su comportamiento no-competitivo.
<p>SI LA PUNTUACION FUE ALTA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Está usted rodeado de hombres conformistas? (En caso afirmativo, quizá se debe a que han aprendido que no es muy conveniente para ellos estar en desacuerdo con usted o han renunciado a intentar influir en usted. Esto puede aislarlo de la información). 2) ¿Tienen temor sus subordinados de admitir su ignorancia o inseguridad ante usted? (En la atmósfera competitiva uno debe luchar por influencia y respeto lo que significa actuar con más seguridad y confianza de la que uno siente. El resultado final es que la gente se vuelve menos capaz de pedir información u opiniones) (menos capaces de aprender).
<p>SI SU PUNTUACION FUE BAJA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Con frecuencia se siente impotente para manejar situaciones? (Esto quizá se deba a que no está consciente del poder que tiene, o es inepto en su aplicación o se siente incomodo con la idea de usarlo. Esto puede obstaculizar su efectividad limitando su influencia). 2) ¿Tiene usted dificultad para asumir una postura firme, aun y cuando sabe que es necesario? (algunas veces nuestra consideración por los sentimientos y ansiedades de los demás respecto al uso del poder nos hace vacilar, lo que puede significar posponer la decisión y aumentar el sufrimiento y/o resentimiento de los demás).

B. INTEGRAR

<p>APLICACIONES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Encontrar una solución integral, cuando los intereses de ambas partes son demasiado importantes como para transigir. 2) Cuando su objetivo es aprender por ejemplo: probando sus propias creencias comprendiendo el punto de vista de los demás. 3) Fundir ideas de varias personas con diferentes perspectivas para solucionar un problema. 4) Obtener el comportamiento de los demás incorporando sus intereses en una decisión común. 5) Trabajar para superar resentimientos que hayan estado interfiriendo con una relación interpersonal.
<p>SI SU PUNTUACION FUE ALTA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Se pasa usted el tiempo discutiendo CON PROFUNDIDAD asuntos, cuando no es necesario hacerlo tan a fondo? La colaboración se lleva tiempo y energía y estos son –quizá– los recursos organizacionales más escasos entre todos los demás. Los problemas triviales no requieren de soluciones óptimas y no todas las diferencias personales necesitan discutirse. El exceso de colaboración y toma de decisiones comunes en ocasiones representa un deseo de minimizar los riesgos, al repartir la responsabilidad de una decisión y al posponer alguna acción. 2) ¿El comportamiento integrado de usted no produce una respuesta de integración de parte de los demás? (el comportamiento de la colaboración que se manifieste en forma exploratoria y tentativa puede facilitar que los demás ignoren las solicitudes de integración o se aprovechen de la confianza y la apertura. (Quizá esta usted ignorando señales que indican la presencia de actitudes defensivas. Competencia e intereses conflictivos).
<p>SI SU PUNTUACION FUE BAJA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Es difícil para usted percibir las diferencias como oportunidades de obtener ganancias mutuas como oportunidades para aprender y resolver problemas? (Aunque con frecuencia existen aspectos amenazadores e improductivos del conflicto, un pesimismo indiscriminado puede evitar que usted vea posibilidades integración colaboración y así, privarse de alcanzar las ganancias mutuas que acompañan a la integración colaboración amistosa. 2) ¿Sus subordinados no se comprometen con sus decisiones o políticas? (Quizá sus propios intereses no se están tomando en cuenta en dichas decisiones o políticas).

C. TRANSIGIR

APLICACIONES	<ol style="list-style-type: none">1) Cuando las metas son moderadamente importantes pero no valen el esfuerzo o la posible alteración de algunos estilos afirmativos.2) Cuando dos oponentes con igual poder están firmemente comprometidos a metas mutuamente excluyentes como en las negociaciones sindicales.3) Para obtener un arreglo temporal a problemas complejos.4) Para llegar a soluciones rápidas cuando existen presiones de tiempo.5) Como un estilo de reserva, cuando la competencia o la integración colaboración no tienen éxito.
SI SU PUNTUACION FUE ALTA:	<ol style="list-style-type: none">1) ¿Se concentra usted tanto en las tácticas y aspectos prácticos del transigir que algunas veces pierde de vista problemas más importantes de principio, valores, objetivos a largo plazo o bienestar de la empresa?2) ¿Las negociaciones y transacciones se enfatizan tanto que crea una atmósfera de juego cuestionable? (Dicho clima podría debilitar la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos del asunto que se discute).
SI SU PUNTUACION FUE BAJA:	<ol style="list-style-type: none">1) ¿Se siente usted demasiado sensible o perturbado para ser efectivo en una situación de negociación?2) ¿Se le dificulta a usted hacer concesiones? (Sin esta válvula de seguridad, puede tener problemas para retirarse con gracia de argumentos mutuamente destructivos, luchas de poder, etc.).

D. EVADIR

<p>APLICACIONES</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuando un problema es trivial o de importancia solamente pasajera, o cuando otros asuntos más importantes están presionando. 2) Cuando no perciba probabilidad de satisfacer sus intereses por ejemplo: cuando tiene poco poder o se siente frustrado por asuntos o circunstancias que serían difíciles de cambiar (políticas nacionales, la personalidad de otra persona, etc.) 3) Cuando el daño potencial de confrontar un conflicto excede los beneficios de su solución. 4) Para dejar que la gente se calme para reducir tensiones hasta un nivel productivo y para recuperar la perspectiva y la ecuanimidad. 5) Cuando la reconciliación de la información excede a las ventajas de tomar una decisión inmediata. 6) Cuando otros puedan resolver el conflicto más efectivamente. 7) Cuando el problema parezca periférico o sintomático de otro problema más básico.
<p>SU PUNTUACIÓN FUE ALTA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Sufre la coordinación con los demás debido a que la gente no puede fácilmente recibir sus opiniones respecto a los problemas. 2) ¿Parece con frecuencia que la gente anda con demasiada cautela? (En ocasiones una cantidad excesiva de energía se dedica a la cautela y a la evasión de problemas, indicando la necesidad de que se confronten y se resuelvan). 3) ¿Se toman las decisiones respecto a problemas importantes en forma descuidada?
<p>SI SU PUNTUACION FUE BAJA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Lastima usted los sentimientos de otras personas y crea hostilidad? (Quizá necesita más discreción al confrontar problemas o más tacto al plantear problemas en forma que no sea amenazadora. El tacto es parcialmente el arte de evitar aspectos potencialmente perturbadores de un asunto. 2) ¿Con frecuencia se siente agotado o abrumado por varios problemas? (Quizá necesite dedicar más tiempo o establecer sus prioridades: decidir cuales asuntos son relativamente poco importantes y quizá delegarlos a otras personas).

E. COMPLACER

<p>APLICACIONES:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cuando comprende usted que está equivocado para permitir que se escuche una mejor opinión, para aprender de los demás y para mostrar que es usted razonable. 2) Cuando el asunto es mucho más importante para la otra persona que para usted, para satisfacer las necesidades de los demás y, como voluntad para ayudar a mantener una relación de cooperación. 3) Para acumular créditos sociales para problemas posteriores que sean importantes para usted. 4) Cuando una competencia continua solamente dañaría su causa cuando su oponente es superior y está perdiendo. 5) Cuando sea especialmente importante conservar la armonía y evitar rupturas. 6) Para ayudar en el desarrollo administrativo de los subordinados permitiéndoles que experimenten y que aprendan de errores.
<p>SI SU PUNTUACION FUE ALTA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Siente usted que sus ideas e intereses no reciben la atención que merecen? (Someterse demasiado a los intereses de los demás puede privarlo a usted de su influencia, respeto y reconocimiento. También priva a su organización de sus contribuyentes potenciales). 2) ¿Se descuida la disciplina? (Aunque la disciplina por disciplinar nada más puede ser de poco valor, la implantación de ciertas reglas, procedimientos y asignaturas puede ser de importancia para su organización).
<p>SI SU PUNTUACION FUE BAJA:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Tiene dificultad para crear buena voluntad por parte de los demás? (El complacer en asuntos menores que son importantes para los demás es un gesto de buena voluntad). 2) ¿Con frecuencia otras personas lo consideran poco razonable? 3) ¿Es difícil para usted admitir que está equivocado? 4) ¿Reconoce usted excepciones legítimas a los reglamentos? 5) ¿Sabe usted cuando darse por vencido?

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA III

Los procesos humanos en la organización y modelos de diagnóstico.

EJERCICIO 9

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

- ⇒ Identificará los procesos humanos.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

- ⇒ Analizará las variables que intervienen en los diferentes estilos de liderazgo y que conductas producen en los grupos de trabajo.

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Un salón adecuado para trabajo grupal con sillas y mesas móviles.
- ⇒ Instrucciones para cada participante – líder de equipo (5)
- ⇒ Material para cada líder.

DURACION:

- ⇒ 120 minutos aproximadamente.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ Distribución en 5 equipos.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ El ejercicio consta de 3 etapas:
 - 1) Nombramiento de los líderes
 - a) Integración de 5 equipos
 - b) Instrucciones
 - 2) Ejecución del ejercicio
 - 3) Conclusiones por equipo y autoevaluación.

INSTRUCCIONES PARA LIDERES

(Una hoja por equipo)

EQUIPO 1

COUNTRY CLUB

Usted tratará de hacer un gran ambiente en su equipo, se dedicará a crear un buen ánimo en el grupo. No mencionará que tengan que hacer ningún trabajo específico, si lo menciona les comentará que lo más importante es armar un gran equipo y que la integración es lo que caracteriza a su equipo, (si existiera demasiada presión les da parte del material pero nunca habla de trabajo).

✂-----

INSTRUCCIONES PARA LIDERES

(Una hoja por equipo)

EQUIPO 2

INDECISO

Usted tratará de dar instrucciones a su equipo de tal forma que cree confusión, cambiando constantemente de parecer acerca de cómo y quien debe hacer el trabajo. Ejemplo: sentará a todos de un lado y en círculo después dirá que es mejor en línea; después dirá que es mejor dos o tres de un lado de la mesa y los demás del otro.

Asignará a un responsable de realizar una actividad y lo cambiará constantemente.

✂-----

INSTRUCCIONES PARA LIDERES

(Una hoja por equipo)

EQUIPO 3

ADMINISTRADOR DEL TRABAJO

Usted tratará de ser un líder o jefe autoritario, organizará el trabajo en forma de línea de producción, asignará a cada participante una tarea, no permitirá que se comuniquen unos con otros, no permitirá que elijan posiciones o actitudes, será exigente y llamará la atención a todos y nada le parecerá correcto.

INSTRUCCIONES PARA LIDERES

(Una hoja por equipo)

EQUIPO 4

ADMINISTRADOR DE EQUIPO

Usted tratará de ser democrático durante el ejercicio, apoyando al equipo en todas las actividades, comentará el objetivo a cumplir. Lo acordará con el grupo, les pedirá su opinión acerca de la mejor manera de lograrlo solicitará que cada uno decida que actividad realizar según sus habilidades personales, decidan el tiempo, etc. Si es necesario también realiza algún trabajo y coopera.

✂-----

INSTRUCCIONES PARA LIDERES

(Una hoja por equipo)

EQUIPO 5

ADMINISTRADOR SIN MOTIVACION

Usted intentará hacer una serie de actividades alejado del grupo. Una vez que se acerquen al grupo dirá que le han llamado y se retira sin dar ninguna explicación, ni material. Cuando regrese si lo presionan, da alguna información poco clara de la actividad ha realizar y se vuelve a retirar.

Si la presión es mayor les da algunos materiales pero nunca define el objetivo.

DIAGNOSTICO DEL ESTILO DE LIDERAZGO (CUESTIONARIO)

INSTRUCCIONES:

Presuponga que está involucrado en cada una de las siguientes doce situaciones. **LEA** cuidadosamente cada reactivo y **PIENSE** en lo que haría usted en cada una de las circunstancias descritas; enseguida ponga un círculo alrededor de la letra correspondiente a la alternativa que considere que describiría más cercanamente su comportamiento en la situación que se le presenta. Elija únicamente una alternativa y circule sólo una letra.

En cada situación interprete los conceptos clave en función del ambiente y circunstancias en que más frecuentemente considere que usted asumiría un rol de liderazgo.

Así, por ejemplo, si un reactivo menciona a subordinados y usted piensa que su ejercicio del liderazgo es más frecuente como objetivo industrial, entonces considera su "STAFF" como subordinados. Sin embargo, si piensa que asume más claramente un rol de líder en sus funciones de padre, entonces piense en sus hijos como subordinados.

Si es maestro considere a sus alumnos como si fueran sus subordinados.

No cambie su marco de referencia de un reactivo a otro. Si desea examinar su comportamiento como líder de diferentes contextos utilice diferentes ejemplares del **IDEAL**.

- 1)** Sus subordinados no han respondido conversaciones amistosas y su evidente preocupación por el bienestar de ellos.
La productividad está bajando vertiginosamente.
 - a) Enfatiza el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se ejecuten las tareas.
 - b) Está disponible para entablar el diálogo pero no ejerce presión para ello.
 - c) Dialoga primero con sus subordinados y luego fija metas.
 - d) Evita intencionalmente el intervenir.

- 2)** La eficiencia observable de su grupo se ha incrementado. Usted se ha cerciorado de que todos los miembros del mismo conozcan bien sus roles y normas de trabajo.
 - a) No toma ninguna acción definitiva.
 - b) Hace lo posible para que el grupo se sienta importante.
 - c) Entabla una interacción amistosa pero continúa asegurando de que todos los miembros conozcan bien sus roles y normas de trabajo.
 - d) Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.

- 3)** Algunos miembros del grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Normalmente, usted los ha dejado solos.
El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.
 - a) Interesa al grupo y juntos se dedican a la solución de problemas
 - b) Deja al grupo que lo resuelva por si solo.
 - c) Actúa con rapidez y firmeza para corregirlo y dirigirlo.
 - d) Anima al grupo a trabajar sobre el problema y se muestra accesible para el diálogo.

- 4)** Usted está considerando realizar un cambio importante, sus subordinados tienen un magnífico historial de logros y respetan la necesidad del cambio.
 - a) Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, pero no presiona.
 - b) Anuncia cambios y los implementa con una supervisión estricta.
 - c) Permite al grupo formular su propia directriz.
Incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.

- 5) El desempeño de su grupo ha venido decayendo los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por cumplir con los objetivos. Continuamente necesitan recordatorios para efectuar sus tareas a tiempo. La redefinición de roles ha ayudado en el pasado.
- Permite al grupo formular su propia directriz.
 - Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan los objetivos.
 - Redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización.
 - Permite la participación del grupo para fijar las metas pero no presiona.
- 6) Se enfrenta a una situación que funciona eficientemente. Su predecesor fue un administrador que dirigía con mucha firmeza. Usted desea mantener la productividad pero querría comenzar a humanizar el ambiente.
- Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante.
 - Enfatiza la importancia de la fecha límite y las tareas.
 - Evita intencionalmente intervenir.
 - Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.
- 7) Usted está considerando el realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios. El grupo ha demostrado flexibilidad en su situación diaria.
- Define el cambio y supervisa cuidadosamente.
 - Adquiere la aprobación del grupo respecto al cambio permite que sus integrantes organicen su implantación.
 - Está dispuesto a realizar los cambios recomendados pero mantiene el control de su implementación.
 - Evita la confrontación y deja las cosas como están.
- 8) La productividad y las relaciones de grupo son buenas. Usted experimenta cierta inseguridad ante su falta de dirección del grupo.
- Deja al grupo tranquilo.
 - Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.
 - Toma las decisiones necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.
 - Cuida de no perjudicar las relaciones jefe – subordinados haciendo excesivo uso de autoridad.
- 9) Su superior le ha designado para encabezar un comité de trabajo, que está muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las sesiones ha sido mediocre. Sus reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tienen el talento necesario para ayudar.
- Deja que el grupo lo resuelva.
 - Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.
 - Redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución.
 - Permite que el grupo se involucre en la fijación de las metas pero no lo presiona.
- 10) Sus subordinados, de ordinario, capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente a su reciente redefinición de las normas.
- Permite que el grupo participe en la redefinición de metas pero no lo PRESIONA.
 - Redefine Normas y supervisa cuidadosamente su aplicación.
 - Evita la confrontación al no ejercer presión alguna.
- Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan las normas.

- 11.** Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se involucraba en los asuntos de su grupo. El grupo ha manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección.

Las interrelaciones del grupo son buenas.

- a) Toma medidas necesarias para orientar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.
 - b) Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones y apoya las contribuciones valiosas.
 - c) Analiza el rendimiento previo al grupo y luego examina la necesidad de aplicar nuevos procedimientos.
 - d) Continúa sin ocuparse del grupo.
- 12.** Informaciones reciente indican la presencia de algunas dificultades internas entre sus subordinados, el grupo cuenta con un historial admirable de logros. Sus integrantes han cumplido eficientemente con las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están bien calificados para sus tareas.
- a) Ensaya su solución con los subordinados y analiza la necesidad de nuevos métodos.
 - b) Permite que los integrantes lo resuelvan por sí mismos.
 - c) Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar.
 - d) Está disponible para el diálogo cuidando de no dañar las relaciones entre jefe y subordinado.

CUESTIONARIO DE CLIMA DE LA ORGANIZACION

INTRODUCCION

Ponga una (A) sobre el número que indica en la serie de siete dimensiones de clima de la organización que aparece más abajo su estimación de la posición actual de la organización respecto de esa dimensión, y una (I) sobre el número que indica su opción de donde debería estar idealmente la organización en esta dimensión.

1. **CONFORMIDAD.** El sentido de que hay muchas restricciones impuestas desde afuera en la organización; el grado en que los miembros sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideren conveniente.

La conformidad es muy característica de esta organización

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

La conformidad no es característica de esta organización.

2. **RESPONSABILIDAD.** Se da a los miembros de la organización responsabilidad personal para alcanzar su parte de las metas de organización: el grado en que los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar con sus superiores a cada paso.

No se da ninguna responsabilidad en la organización

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal en la organización

3. **NORMAS.** El énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto para ella y comunica a los miembros el compromiso con ellas.

Las normas son muy bajas o no existen en la organización

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Se establecen en la Organización normas que Son todo un reto.

4. **RECOMPENSAS.** El grado en que los miembros sienten que se les reconoce el trabajo bien hecho y se les recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos cuando algo sale mal.

Se ignora, castiga o critica a los miembros.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Se reconoce el trabajo de los miembros y se les recompensa positivamente

5. **CLARIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.** El sentimiento entre los miembros de que las cosas están bien organizadas y las metas definidas con claridad suficiente en lugar de ser desordenadas, confusas o caóticas.

La organización es desordenada confusa y caótica

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

La organización está bien organizada, tiene metas definidas con claridad.

6. **CORDIALIDAD Y APOYO.** El sentimiento de que la afabilidad es una norma de valor en la organización; de que los miembros confían los unos en los otros y se ofrecen apoyo. El sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.

No hay cordialidad ni apoyo en la organización

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

La cordialidad y el apoyo son características de la organización.

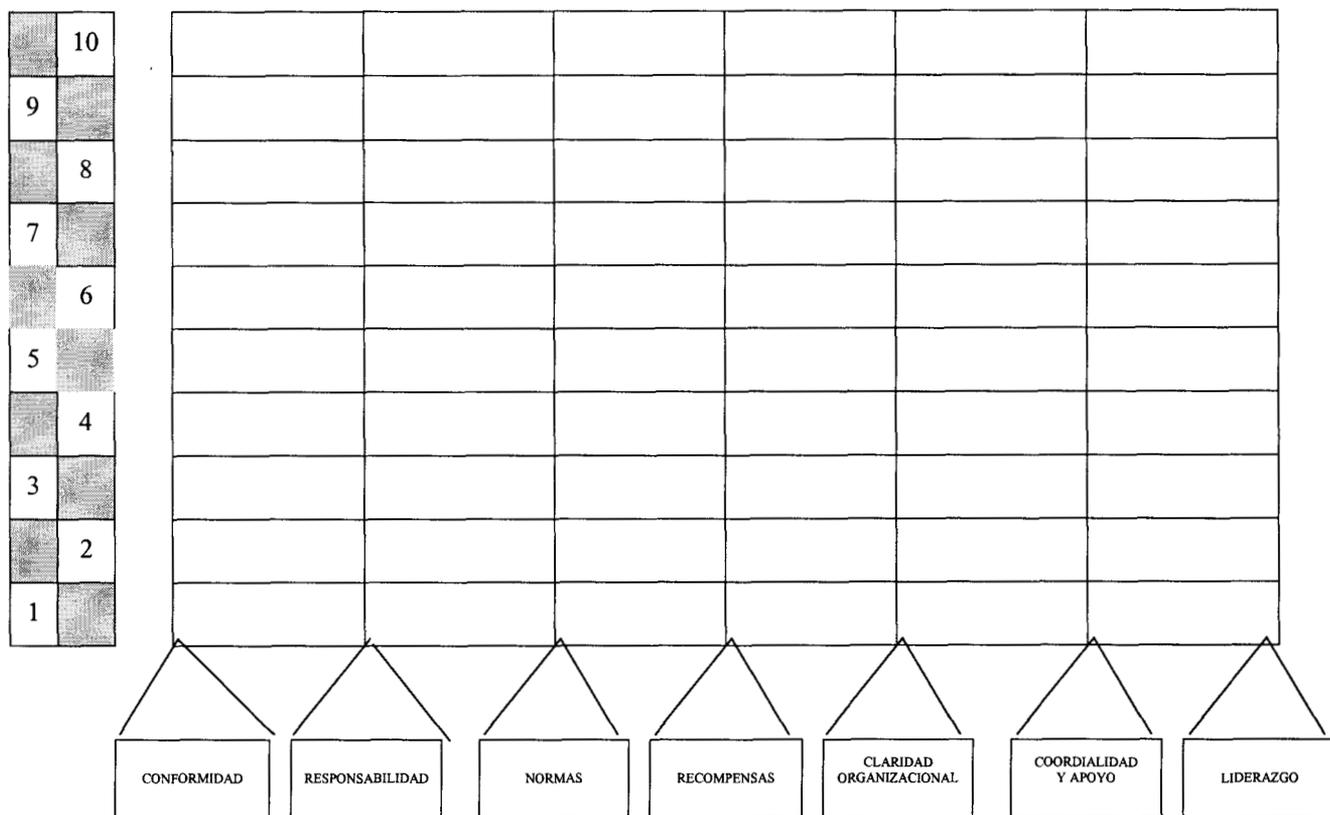
7. LIDERAZGO. La disposición por parte de los miembros de la organización para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados. A medida que aparecen necesidades de liderazgo, los miembros se sienten en libertad de asumir funciones de liderazgo y se les recompensa por su eficacia. Este se basa en la destreza. La organización no está dominada por uno o dos individuos, ni depende de ellos.

No se recompensa al liderazgo; los miembros están dominados por éste, dependen de él o lo rechazan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

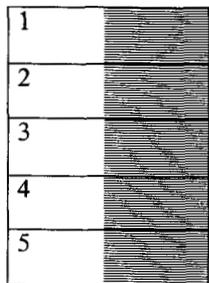
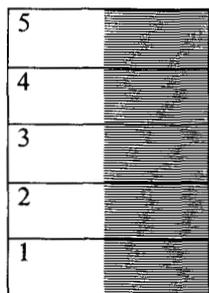
Los miembros aceptan al liderazgo que se basa en la destreza.

RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION



LAS DIMENSIONES DEL CLIMA DE ORGANIZACION

FACTORES DINAMICOS RESTRICTIVOS
(PROBLEMAS O IMPEDIMENTOS)



NIVEL DE EFICIENCIA

FACTORES DINAMICOS
(CONDICIONES FAVORABLES QUE EXISTEN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN)

ESTILOS DE COMUNICACION

INTRODUCCION:

Considere las situaciones en las que encuentre que sus deseos difieren de los de otra persona. ¿Cómo responde usted generalmente a dichas situaciones?

En las páginas siguientes encontrará usted varias afirmaciones que describen posibles comportamientos al reaccionar ante estas diferencias. Para cada para de enunciados, favor de circular UNA SOLA LETRA (1 a A ó 1 a B) que corresponda a la afirmación que sea más característica de su comportamiento o creencia.

En muchos casos, ni el enunciado A ni el B serían muy representativos de su comportamiento, pero en este caso, favor de escoger aquél que describa la reacción que más probablemente tendría usted.

1. Me gusta la acción
2. Trato los problemas metódicamente.
3. Pienso que el trabajo de equipo es más eficaz que el trabajo individual.
4. Me gusta mucho la novedad.
5. Me interesa más el futuro que el pasado.
6. Me gusta trabajar con otras personas.
7. Me gusta asistir a las reuniones de grupo bien organizadas.
8. Atribuyo una gran importancia a los plazos establecidos.
9. No soporto dejar las cosas para mañana o para más tarde.
10. Pienso que las nuevas ideas deben ser probadas antes de aplicarlas.
11. Me gusta la emulación que crean las relaciones con otros colegas.
12. Estoy siempre a la búsqueda de nuevas posibilidades.
13. Me interesa fijar mis propios objetivos.
14. Cuando emprenndo una tarea, me gusta llevarla a término.
15. Trato de comprender lo mejor posible las emociones de la gente.
16. Cuando estoy en desacuerdo con mi entorno, no dudo en hacerlo saber.
17. Me gusta recibir apreciaciones sobre mi trabajo.
18. Encuentro el método del paso a paso muy eficaz.
19. Pienso que percibo bastante bien la psicología de las personas.
20. Me gusta la búsqueda de soluciones creativas a los problemas.
21. Hago constantemente extrapolaciones y proyecciones.
22. Soy sensible a las necesidades de los otros.
23. La planificación es la clave del éxito.
24. Me pongo impaciente cuando las deliberaciones duran mucho tiempo.
25. Sé permanecer en calma cuando estoy bajo presión.
26. Atribuyo un gran valor a la experiencia.
27. Escucho a la gente.
28. Dicen que reacciono rápidamente.
29. Atribuyo una importancia capital a la cooperación.
30. Hago uso de la lógica para juzgar diferentes posibilidades.

31. Me gusta hacer varios trabajos simultáneamente.
32. Me interrogo siempre.

33. Aprendo por experiencia.
34. Pienso que sé dominar mis emociones.

35. Sé prever las reacciones eventuales a ciertas decisiones.
36. No me gustan los detalles.

37. El análisis debe siempre preceder a la acción.
38. Soy capaz de juzgar el ambiente que reina en el seno de un grupo.

39. Tengo tendencia a emprender los trabajos y a no terminarlos.
40. Me siento capaz de tomar decisiones.

41. Busco las tareas difíciles.
42. Tengo muy en cuenta la observación y los datos.

43. Expreso francamente mis sentimientos.
44. Me gusta concebir nuevos proyectos.

45. Me gusta mucho leer.
46. Creo poder "aceitar los engranajes".

47. Me gusta no tener que ocuparme de más de una cuestión a la vez.
48. Me gusta obtener resultados.

49. Me alegra aprender a conocer mejor a otras personas.
50. Me gusta la variedad.

51. Los hechos hablan por ellos mismos.
52. Utilizo lo más posible mi imaginación.

53. Los trabajos de largo aliento me impacientan.
54. Mi pensamiento está siempre en actividad.

55. Las grandes decisiones deben ser tomadas con prudencia.
56. Creo firmemente que la colaboración se impone para la ejecución de un trabajo.

57. En general, tomo las decisiones sin reflexionar demasiado.
58. Las emociones son fuente de problemas.

59. Me gusta tener el afecto de mis colegas.
60. Veo rápidamente las vinculaciones lógicas.

61. Pruebo mis ideas nuevas sobre otras personas.
62. Creo en los métodos científicos.

63. Me gusta que las cosas se hagan.
64. Las buenas relaciones son indispensables.

65. Soy impulsivo.
66. Acepto que las personas sean diferentes unas de otras.

67. La comunicación es, en sí misma, un fin.
68. Me gusta la competencia intelectual.

69. Me gusta organizar.
70. Paso, a menudo, de una tarea a otra.

- 71. Resulta creativo hablar y trabajar con otras personas.
- 72. En esencial afirmarse.

- 73. Me gusta jugar con las ideas.
- 74. No me gusta perder mi tiempo.

- 75. Me gusta hacer aquello que sé hacer bien.
- 76. Aprendo estando en contacto con otros.

- 77. Encuentro los principios abstractos interesantes y agradables.
- 78. Tengo la paciencia de ocuparme de los detalles.

- 79. Me gustan las declaraciones breves, que van directamente al punto.
- 80. Tengo confianza en mí mismo.

RESUMEN DE LOS CUATRO GRANDES SISTEMAS DE VALORES:

Hacer los comentarios siguientes en este momento del ejercicio.

- Cada uno lleva en sí los cuatro sistemas de valores (verificar si ningún estudiante registró alguna puntuación nula en el test de autoanálisis).
- Cada uno tiene un estilo dominante y un estilo con el cual no se siente cómodo (solicitar a cada estudiante de tomar conciencia de su resultado más elevado, el cual refleja su estilo dominante por el momento).
- La importancia de los sistemas de valor varía en función de las situaciones en las que estamos implicados.
- Los sistemas de valor son el resultado de los siguientes cuatro principales factores:
 - ⇒ de la personalidad del individuo
 - ⇒ de su patrimonio cultural
 - ⇒ de sus experiencias pasadas
 - ⇒ de las situaciones presentes

Estilo 1.- Es el de la gente de acción. A las personas que tienden hacia este estilo les gusta la acción, el éxito, las tareas a ejecutar, la progresión, la resolución de problemas.

Estilo 2.- Es el de la gente de método. Les gustan los hechos, la organización, la estructuración, las estrategias, las tácticas.

Estilo 3.- Es el de aquellos que están más cerca de las relaciones humanas. Les interesan los problemas de la sociedad, las interacciones, la comunicación, el trabajo en grupo, la motivación, los sistemas sociales.

Estilo 4.- Es el de la gente de ideas. Les gustan los conceptos, las teorías, los intercambios de ideas, la innovación, la creatividad, la novedad.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Marque con un círculo los números correspondientes a las características que usted ha elegido y cuéntelas. El máximo es de 20 características por estilo y su total para los cuatro estilos debe ser de 40.

ESTILO 1: 1 – 8 – 9 – 13 – 17 – 24 – 26 – 31 – 33 – 40 – 41 – 48 – 50 – 53 – 57
 – 63 – 65 – 70 – 74 – 79

ESTILO 2: 2 – 7 – 10 – 14 – 18 – 23 – 25 – 30 – 34 – 37 – 42 – 47 – 51 55 – 58 – 62 – 66
 – 69 – 75 – 78

ESTILO 3: 3 – 6 – 11 – 15 – 19 – 22 – 27 – 29 – 35 – 38 – 43 – 46 – 49 56 – 59 – 61 – 64
 – 67 – 71 – 76 – 80

ESTILO 4: 4 – 5 – 12 – 16 – 20 – 21 – 28 – 32 – 36 – 39 – 44 – 45 – 52 – 54 – 60 – 68
 – 72 – 73 – 77

DESCRIPCION DE LOS SISTEMAS DE VALORES:

Cuatro sistemas de valores han sido utilizados para construir este test de autoanálisis. Dos hipótesis aparecen como base de la teoría:

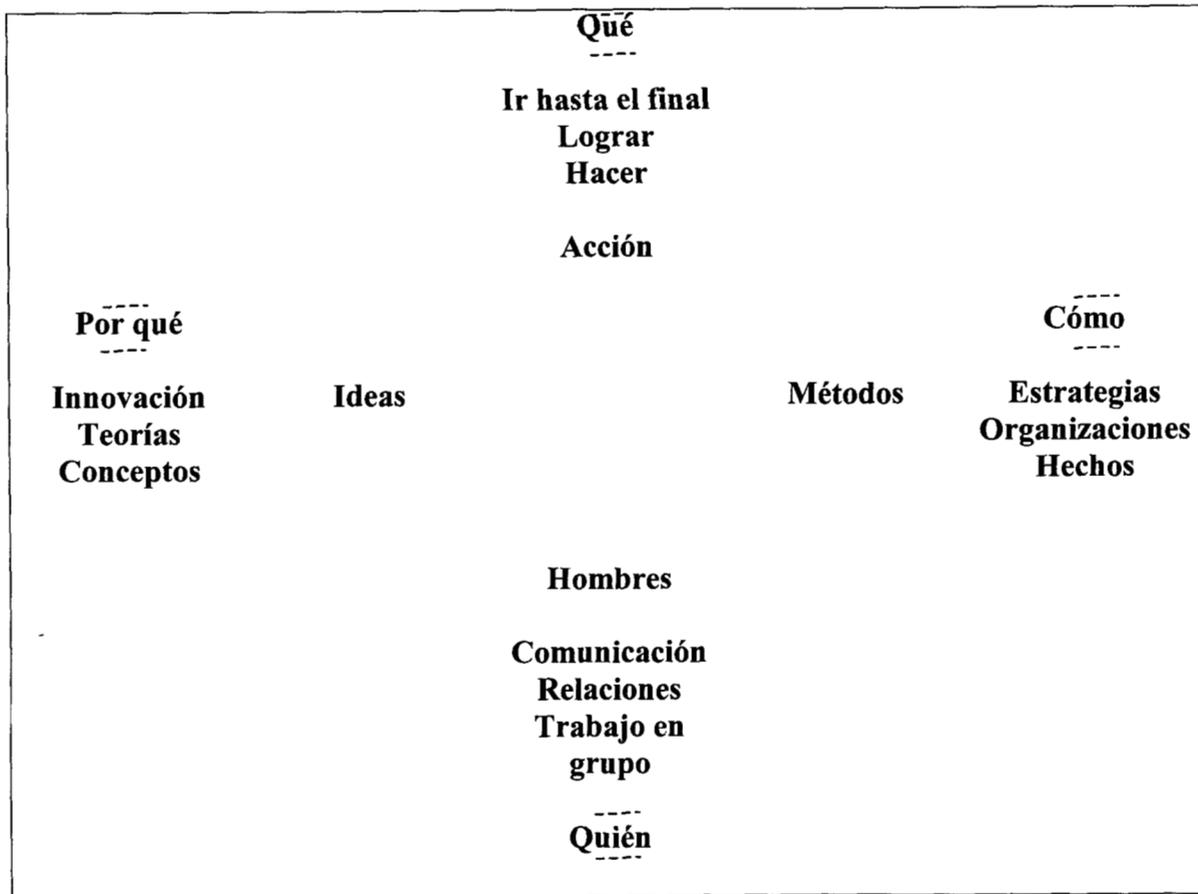
- Estos cuatro sistemas de valores se encuentran en toda cultura y en todo individuo;
- Esos valores influyen nuestros modos de comunicación.

CUADRO DE LOS ESTILOS DE COMUNICACION

(Descripción de las principales características)

Características Estilos	Manifestaciones	Método
Inclinación hacia la acción	Hablan de: -Resultados -Objetivos -Performance -Productividad -Eficacia -Progreso -Responsabilidad -Retroacción -Experiencia -Desafíos -Realizaciones -Cambios -Decisiones	Son: -Programáticos (realistas) -Directos (van directo al punto) -Impacientes -Decididos -Rápidos (pasan de una idea a otra) -Energéticos (lanzando desafíos a los otros)
Los métodos (aspecto racional)	Hablan de: -Hechos -Procedimientos -Planificación -Control -Ensayos -Puesta a prueba -Análisis -Observaciones -Prueba -Detalles	Son: -Sistemáticos (proceden paso a paso) -Lógicos (se interesan por las causas y los efectos) -Concretos -Verbales -Poco emotivos -Prudentes -Pacientes
Los hombres (las relaciones humanas)	Hablan de: -Gente -Necesidades -Motivaciones -Trabajo en equipo -Comunicación -Sentimientos -Espíritu de equipo -Comprensión -Plenitud -Sensibilidad -Toma de conciencia -Cooperación -Creencias -Valores -Aspiraciones -Relaciones	Son: -Espontáneos -Comprensivos -Cálidos -Subjetivos -Emotivos -Perspicaces -Sensibles
Las ideas (aspecto conceptual)	Hablan de: -Conceptos -Innovaciones -Creatividad -Ocasiones -Posibilidades -Grandes propósitos -Novedades en sus dominios de actividad -Interdependencia -Nuevos medios -Nuevos métodos -Problemas -Perspectivas -Soluciones de recambio	Son: -Imaginativos -Carismáticos -Difíciles de comprender -Egocéntricos -Irrealistas -Creativos -Plenos de ideas -Provocantes

RESUMEN DE LOS CUATRO GRANDES SISTEMAS DE VALORES



UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA III

Los procesos humanos en la organización y modelos de diagnóstico.

EJERCICIO 10

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

Identificarán:

⇒ Los procesos humanos.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

⇒ Analizarán las variables, que intervienen en la comunicación en los grupos, así como la forma de intervenir para su cambio.

RECURSOS MATERIALES:

⇒ Un salón adecuado para trabajo grupal con sillas y mesas móviles.

DURACION:

⇒ 90 minutos aproximadamente.

TAMAÑO DEL GRUPO:

⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

⇒ En forma de herradura.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

⇒ El ejercicio consta de dos etapas:

1ª. Instrucciones

2ª. Ejecución y retroalimentación.

INSTRUCCIONES

- 1) Se coloca al grupo en forma de U o herradura.
- 2) Se pide a c/participante anote su nombre en un pequeño pedazo de papel, lo doble y entregue.
- 3) En otro pedazo de papel se pide que c/participante anote una actividad que considere pueda realizar en un máximo de 3 minutos dentro del salón y el grupo en su totalidad.
- 4) Se integran los trozos de papel en su conjunto.
- 5) Se va tomando un papel con nombre y se pide al participante nombrado pase al frente y tome un papel con una actividad y de instrucciones en un máximo de 3 minutos.
- 6) Al término de cada unono se deberá dar retroalimentación respecto a los tres niveles de comunicación.
 - Atender
 - Aceptar
 - Hacer
 - Claridad del mensaje
 - Tono de voz
 - Actitud
 - Aceptación del grupo
 - Comunicación no verbal
- 7) Se solicita que el grupo elija a alguien para que pase al frente y se repiten los puntos 5 y 6.
- 8) Se pregunta al grupo si hay alguien que quiera pasar al frente por su voluntad se repiten los puntos 5 y 6.
- 9) Se eligen 3 o 4 papeles con nombre y se pide pasen al frente y tomen uno solo de actividad y den entre todos las instrucciones.
- 10) En el caso 7, 8 y 9 se solicitan comentarios acerca de la diferencia con respecto a los otros casos.

INVENTARIO DE ESTILOS DE COMUNICACION

Este inventario le ofrece una oportunidad para hacer un estudio objetivo del grado y estilo de comunicación en sus relaciones interpersonales. Le ayudara a comprender mejor el como presenta y usa usted instrumentalmente su comunicación con las personas, en su contactos y actividades diarias. Encontrará, que hacer este estudio, no solo es interesante, sino de gran ayuda para usted mismo.

INSTRUCCIONES

Las preguntas se refieren a personas que son miembros de su equipo de trabajo.

Por favor, conteste cada pregunta tan rápido como pueda de acuerdo con lo que siente en el momento que responde (no de la manera que sentía la semana pasada o como solía sentir antes).

No consulte a nadie mientras responde este inventario. Puede discutirlo con alguien después de que lo haya completado. Recuerde que el valor de este formulario perderá si usted cambia cualquier respuesta durante o después de la discusión con otra persona.

Son necesarias sus respuestas sinceras. Por favor sea franco en sus contestaciones, ya que sus respuestas serán confidenciales.

Use los siguientes ejemplos como práctica. Dibuje una marca (x) en una de las tres líneas de la derecha para mostrar como esta pregunta se aplica a su situación.

	SI (Usualmente)	NO (Muy raras veces)	A VECES
¿Le es fácil expresar sus puntos de vista?	_____	_____	_____
¿Escuchan los otros su punto de vista?	_____	_____	_____

La columna de SI debe usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente. La columna del NO debe usarse cuando la pregunta puede responderse cuando acontece raras veces o nunca. La columna A VECES debe usarse solo cuando usted definitivamente no responde SI o NO. Use esta columna lo menos posible.

Lea cuidadosamente cada pregunta. Si no puede dar la respuesta exacta a la pregunta, conteste lo mejor que pueda pero este seguro de contestar cada pregunta. No existen respuestas correctas o equivocadas. Conteste de acuerdo al modo como usted sienta en el momento presente.

Recuerde que al contestar que las preguntas, estas no se refieren a los miembros de su familia.

	SI (Usualmente)	NO (Muy raras veces)	A VECES
1) En la conversación surgen sus palabras de la manera como usted quisiera.			
2) ¿Cuándo se le pregunta algo que no esta claro pide a su interlocutor que explique lo que quiso decir?			
3) ¿Cuándo se trata de explicar algo las otras personas tienen la tendencia a “poner en su boca”, es decir, a explicar lo que usted dijo?			
4) ¿Asume simplemente que las otras personas conozcan lo que usted trata de decir sin que usted explique lo que realmente quiso decir?			
5) ¿Pide siempre a la otra persona que le diga a usted como siente o que piensa ella del asunto que usted trata de exponerle?			
6) ¿Le es difícil hablar con otras gentes?			
7) ¿En la conversación, habla de las cosas que son de interés para ambos (Usted y la otra persona)?			
8) ¿Encuentra difícil expresar sus ideas cuando difieren de las que tienen los que lo rodean?			
9) ¿En la conversación, trata de ponerse “los zapatos de la otra persona”, es decir, en el lugar de ella?			
10) ¿En la conversación, tiene la tendencia a hablar más que la otra persona?			
11) ¿Está consiente de cómo su tono de voz puede afectar a otros?			
12) ¿Se reprime de decir algo que sabe que solo heriría a los otros, o hará el asunto peor?			
13) ¿Le es difícil aceptar críticas constructivas de parte de los demás?			

14) ¿Cuándo alguien ha herido sus sentimientos, discute el asunto con él (ella)?			
15) ¿Pide excusas posteriormente al otro, cuando pudiera haber herido los sentimientos de él (ella)?			
16) ¿Le incomoda mucho que alguien este en desacuerdo con usted?			
17) ¿Le es difícil pensar lucidamente cuando está enojado con alguien?			
18) ¿Fracasa en mostrar su desacuerdo con otros porque se siente temeroso de que ellos se enojen?			
19) ¿Cuándo surge un problema entre usted y otra persona, puede discutirlo sin enojarse?			
20) ¿Está satisfecho de la manera como arregla sus diferencias con los otros?			
21) ¿Se enfurruña y pone mala cara cuando alguien lo molesta?			
22) ¿Se torna muy incómodo cuando alguien le hace un cumplido?			
23) ¿Generalmente, puede confiar en las personas?			
24) ¿Le es difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?			
25) ¿Trata deliberadamente de ocultar, callar, disimular, reservar sus propias faltas a los demás?			
26) ¿Ayuda a los otros para que le comprendan diciendo como piensa, siente y cree usted?			
27) ¿Le es difícil confiarse de los demás?			
28) ¿Tiene tendencia a cambiar la conversación cuando sus sentimientos se mezclan en una discusión?			
29) ¿En la conversación, deja que otra persona termine de hablar antes que usted intervenga en lo que está diciendo ella?			

30) ¿Nota que no pone atención cuando está conversando con otros?			
31) ¿Trata siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien está hablando?			
32) ¿Cuando usted habla con otros muestran que están escuchando?			
33) ¿En una discusión le es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?			
34) ¿En la conversación, puede notar la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que ella puede estar sintiendo?			
35) ¿Puede estar escuchando a los otros cuando realmente no lo está?			
36) ¿Cuándo habla, se da cuenta de cómo los otros reaccionan a lo que usted está diciendo?			
37) ¿Siente que los demás quisieran que usted fuera un tipo de persona diferente de lo que es?			
38) ¿Comprenden los demás los sentimientos de usted?			
39) ¿Le hacen comentarios los demás de que usted pretende estar siempre en lo correcto?			
40) ¿Admite que se equivoca cuando sabe que se equivoca sobre algo?			

INVENTARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

NORMAS Y CLASE DE PUNTUACION

INSTRUCCIONES

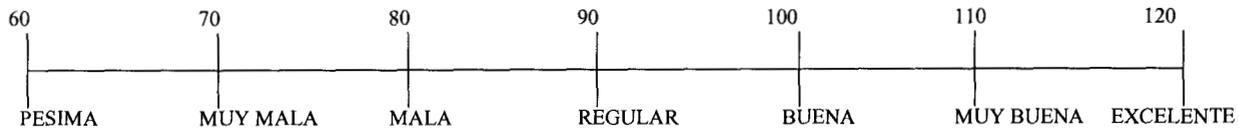
Vea como respondió cada pregunta del inventario. Enfrente de cada una escriba el peso apropiado de la tabla de esta página. Por ejemplo, si usted contestó "SI" a la pregunta No. 1, usted va a encontrar abajo que obtendrá tres puntos; escriba el número 3 enfrente de la pregunta No. 1 en el inventario y proceda a calificar la pregunta No. 2. Cuando haya terminado de calificar cada una de las 40 preguntas, sume el total de sus puntajes.

TABLA DE CALIFICACION:

	SI	NO	ALGUNAS VECES		SI	NO	ALGUNAS VECES
1.	3	0	2	21.	0	3	1
2.	3	0	2	22.	0	3	1
3.	0	3	1	23.	3	0	2
4.	0	3	1	24.	0	3	1
5.	3	0	2	25.	0	3	1
6.	0	3	1	26.	3	0	2
7.	3	0	2	27.	0	3	1
8.	0	3	1	28.	0	3	1
9.	3	0	2	29.	3	0	2
10.	0	3	1	30.	0	3	1
11.	3	0	2	31.	3	0	2
12.	3	0	2	32.	3	0	2
13.	0	3	1	33.	0	3	1
14.	3	0	2	34.	3	0	2
15.	3	0	2	35.	0	3	1
16.	0	3	1	36.	3	0	2
17.	0	3	1	37.	0	3	1
18.	0	3	1	38.	3	0	2
19.	3	0	2	39.	0	3	1
20.	3	0	2	40.	3	0	2

INVENTARIO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL (CONOCETE A TI MISMO)

ESCALA PARA LA EVALUACION



DETERMINACION DE AREAS ESPECIFICAS EN LA COMUNICACION

PUNTUACION MAXIMA	CLAVE	CONCEPTO	PREGUNTAS
21	C	Autopercepción (Concepto de sí mismo)	6, 16, 23, 37, 38, 39 Y 40
24	E	Escuchar (Poner atención)	2, 9, 10, 29, 30, 31, 34 Y 35
18	CE	Claridad de Expresión (Saber comunicarse)	1, 3, 4, 11, 32, 36
30	ES	Capacidad para expresar los sentimientos constructivamente.	8, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 28 Y 33
27	GA	Grado de apertura (Para los demás)	5, 7, 13, 14, 22, 24, 25, 26 Y 27

CINCO COMPONENTES DE LA COMUNICACION

1. CONCEPTO DE SI MISMO

El más importante factor en la comunicación con otros.

Lo que la persona cree de si misma es un factor determinante en la conducta de comunicación; quien es, que defiende, dónde vive, qué hace y qué no hace, qué valora y qué cree. Todo esto varía de persona a persona. Un concepto negativo de uno mismo a menudo distorsiona la percepción propia de cómo lo ven los demás generándole sentimientos de defensa e inseguridad en su relación con los demás.

Formación del concepto de si mismo:

- ⇒ La forma como uno fue tratado por la gente importante en nuestra vida.
- ⇒ De la comunicación verbal y no verbal con estas personas.
- ⇒ Aprendizaje de si cae o no cae bien, si es aceptable o no, si merece respeto o no, si es éxito o un fracaso.

Si una persona quiere desarrollar un concepto positivo de si misma, necesitará cariño, respeto y aceptación de las personas significantes en su vida.

2. ESCUCHAR

Es oír las palabras y entender su significado.

Ayuda a enriquecer las habilidades esenciales para escuchar.

1. Debo hacer una RAZON O PROPOSITO para escuchar.
2. El que escucha debe inicialmente suspender todo JUICIO.
3. Resistir la distracción (ruidos, visitas, gente, etc.) y enfocarse en el que habla.
4. Esperar antes de responder.
5. Parafrasear al que hablo.
6. Repetir en sus palabras el contenido y sentimientos de lo que hablo.
7. Buscar el tema o temas más importantes de lo que dice el comunicador.
8. Usar el diferencial de tiempo entre la velocidad al hablar (100 o 500 palabras por minuto) y la velocidad de razonamiento (400 a 500 palabras) para REFLEJAR sobre el contenido y buscar el significado.
9. Estar listo para responder a los comentarios del que habla.
10. Preguntar para aclarar.

3. CLARIDAD DE EXPRESION

- ⇒ Decir lo que uno no quiere decir.
- ⇒ Expresar lo que uno siente.
- ⇒ Cuidar: No siempre lo que está claro para mi deberá estar claro para otros.
- ⇒ El que escucha no debe adivinar lo que quiso decir el comunicador.

Una persona que comunica efectivamente debe expresar una imagen clara de la idea o pensamiento que quiere transmitir. Debe aclarar y elaborar sobre sus ideas, y ser receptivo al "feedback" que reciba del que lo escucha para utilizarlo en el encauzamiento de lo que está comunicando.

4. EXPRESION POSITIVA Y CONSTRUCTIVA DE LOS PROPIOS SENTIMIENTOS

Superación de los sentimientos de ira:

Supresión: algunas personas la suprimen temiendo una respuesta recíproca.

Esto repetidamente afecta físicamente a la persona que suprime sus sentimientos de ira.

Expresión: La manifestación de los sentimientos ayuda a la relación con los demás. La gente necesita expresarlo de tal modo que influyan, afirmen, remodelen y cambien sus propias conductas y las conductas de los demás.

Guía para expresar los sentimientos:

1. Darse cuenta de sus emociones.
2. ADMITIR sus emociones. No ignorarlas ni negarlas.
3. POSEER LAS EMOCIONES. Aceptar la responsabilidad de lo que uno hace.
4. INVESTIGAR sus emociones, no busque medios para ganar el argumento.
5. REPORTE sus emociones.
6. INTEGRE sus emociones con su intelecto y su voluntad. Dese la libertad de crecer como persona aprendiendo.

5. APERTURA

Es necesario darse la libertad a uno mismo para expresar en forma veraz y completa las propias ideas, juicios, valores, miedos, frustraciones, éxitos, etc.

Un individuo no podrá realmente comunicarse con otra persona o llegar a conocerla hasta que no haya un intercambio abierto y confidencial. Un alto grado de apertura en una persona indicará síntomas de una personalidad saludable.

Bloqueos De Apertura

Estas son las dudas y temores que uno debe tener de no ser aceptado totalmente por los otros, de que haya partes de la personalidad y del ser uno mismo indignas de ser amadas o valuadas, sus resultados son una comunicación cauta y ritualizada.

La atmósfera de apertura se da cuando hay respeto mutuo, confianza, buena voluntad, correr el riesgo de abrirse para estimular en los demás también buena voluntad. La confianza genera confianza.

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA III

Los procesos humanos en la organización y modelos de diagnóstico.

EJERCICIO 11

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

Identificarán:

⇒ Los procesos humanos.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

⇒ Analizarán las variables que intervengan en el trabajo, mantenimiento del grupo, medirán efectos del trabajo en grupo y roles.

RECURSOS MATERIALES:

⇒ Salón con mesas y sillas móviles.

SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO.

DURACION:

⇒ 60 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

⇒ Equipos de 7 a 10 personas.

DISPOSICION DEL GRUPO:

⇒ 4 o 5 equipos.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ Se repartirá una hoja de instrucciones a cada participante.
- ⇒ El instructor deberá leer la información que señala el problema al que se enfrentarán.

DESARROLLO:

⇒ En la siguiente hoja encontrará una lista de los quince objetos que quedaron en buenas condiciones. La tarea consiste en:

TRABAJO INDIVIDUAL:

- ⇒ Ordenarlos de acuerdo con su importancia para poder sobrevivir. Coloque el No.2 y después el siguiente, etc., y el No. 15 en el menos importante (15 minutos).

TRABAJO DE GRUPO:

- ⇒ Su grupo deberá tomar una decisión en equipo; es decir en colaboración. Todos los miembros del grupo deberán de tratar de llegar a una decisión de grupo. Por lo tanto la elección de cada uno de los 15 objetos deberá ser acordada por todos y cada uno de los miembros del equipo, antes de tomar la decisión definitiva. (30 minutos).

INFORMACION DEL PROBLEMA AL QUE SE ENFRENTARAN:

“Son aproximadamente las 10:00 A.M. De un día de julio y acaba de estrellarse una avioneta bimotor en el desierto de Sonora, al Noroeste de la República Mexicana. La avioneta conteniendo los cuerpos de piloto y copiloto está completamente quemada; solo queda el armazón. Nadie del resto de los pasajeros está lastimado.

El piloto no pudo notificar a nadie la posición exactamente en que se encontraban antes de ocurrir el accidente; sin embargo, los paisajes que vieron antes de ocurrir este, suponen que están 105 Km. Fuera del curso indicado en el plan de vuelo. Antes del accidente, el piloto les informó que se encontraban a unos 120 Km. Al sur de un pequeño poblado, el cual era el lugar habitado más cercano.

El terreno donde se encuentran es plano a excepción de unos cuantos cactus y pitahayas. El último reporte del tiempo indica que la temperatura alcanzará 43° C. Y ustedes están vestidos con ropas ligeras, calcetines y zapatos.

Entre todos tienen un total de \$35.50 en monedas sueltas y \$950.00 en billetes; un paquete de cigarros, una pluma atómica y todos tienen pañuelo. “Ustedes han decidido quedarse a esperar ayuda”.

HOJA DE TRABAJO

	INDIVIDUAL	GRUPO	DIFERENCIA
Cuchillo (Tipo navaja)			
Mapa aéreo seccional del área.			
Impermeable de plástico grande.			
Compás magnético.			
Baumanómetro instrumento para medir la presión sanguínea.			
Pistola calibre 45 (Cargada)			
Paracaídas (Rojo y blanco).			
Botella con tabletas de sal (1000)			
1 Litro de agua por persona.			
1 Litro titulado "Animales comestibles"			
Un par de lentes para sol por persona.			
2 Litros de Vodka (18°).			
1 Abrigo por persona.			
Un espejo para cosméticos.			

EVALUACION DEL TRABAJO EN GRUPO

Instrucciones: Para cada una de las descripciones que se dan a continuación, elija en la escala individual el número que mejor represente su opinión de la forma como trabajó el grupo y usted mismo.

<p>A) FALTO PARTICIPACION RESPONSABLE: Servimos a nuestras propias necesidades. Miramos desde "afuera" del grupo.</p>	<p>Individual 1 2 3 4 5 6</p> <p>Grupal 1 2 3 4 5 6</p>	<p>EXISTIO PARTICIPACION RESPONSABLE: Respondimos a las necesidades de nuestro grupo. Todo el mundo estuvo "adentro" participando.</p>
<p>B) LIDERAZGO: La dirección del grupo se centro en una o dos personas, quienes controlaron a las demás.</p>	<p>Individual 1 2 3 4 5 6</p> <p>Grupal 1 2 3 4 5 6</p>	<p>LIDERAZGO: Todos los miembros del grupo se auto controlaron y auto dirigieron; el liderazgo lo tuvieron varios individuos en diversas ocasiones.</p>
<p>C) LA COMUNICACIÓN DE IDEAS: Fue pobre. No escuchamos. Las ideas fueron ignoradas. No entendimos las ideas de otros.</p>	<p>Individual 1 2 3 4 5 6</p> <p>Grupal 1 2 3 4 5 6</p>	<p>LA COMUNICACIÓN DE IDEAS: Fue buena. Escuchamos y entendimos las ideas de otros. Las ideas fueron presentadas con convicción y reconocidas por los demás.</p>
<p>D) CONFLICTOS: Hubo confrontaciones fuertes y nadie quiso ceder en su posición; las personas trataron de imponer sus propios puntos de vista.</p>	<p>Individual 1 2 3 4 5 6</p> <p>Grupal 1 2 3 4 5 6</p>	<p>CONFLICTOS: Cuando se presentaron discrepancias en los puntos de vista, estos se analizaron honesta, sinceramente y sin temores, exponiendo argumentos razonables.</p>
<p>E) CRITICA: Algunas personas estuvieron criticando negativamente a los demás miembros del grupo.</p>	<p>Individual 1 2 3 4 5 6</p> <p>Grupal 1 2 3 4 5 6</p>	<p>CRITICA: Cuando se presentaron discrepancias en los puntos de vista, estos se analizaron honesta, sinceramente y sin temores, exponiendo argumentos razonables.</p>
<p>F) AMBIENTE: Hubo tensión y ansiedad en el grupo y nos sentimos temerosos de ser atacados por los demás.</p>	<p>Individual 1 2 3 4 5 6</p> <p>Grupal 1 2 3 4 5 6</p>	<p>AMBIENTE: El ambiente fue de trabajo y acción; todos interactuamos animadamente y muy interesados en la tarea y en los objetivos.</p>
<p>G) NO HUBO ACEPTACION DE LAS PERSONAS: Se les rechazó, ignoró y criticó.</p>	<p>Individual 1 2 3 4 5 6</p> <p>Grupal 1 2 3 4 5 6</p>	<p>SE ACEPTO A LAS PERSONAS: Respetamos a cada una.</p>

GRAFICA DE CONCENTRACION DE GRUPOS.

GRUPO	Mínima diferencia Individual (1)	Máxima diferencia Individual (2)	Diferencia de grupo (3)	Promedio de error de grupo (4)	Posibilidad de mejoría (5)	Mejoría (6)	% de Efectividad de la acción del grupo (7)
I							
II							
III							
IV							
V							

1. **Mínima Diferencia Individual.** Se saca por simple diferencia entre las respuestas correctas y las del individuo.
2. **Máxima Diferencia Individual.** Mismo procedimiento que el inciso 1.
3. **Diferencia de Grupo.** Igual procedimiento que en el inciso 1, solo que la comparación se hace con la hoja de decisión del grupo.
4. **Promedio de error de grupo.** Suma de diferencias individuales entre número de participantes.
5. **Posibilidad de mejoría.** Promedio de error de grupo menos mínima diferencia individual.
6. **Mejoría.** Promedio de error de grupo menos decisión de grupo.
7. **% de efectividad** de la acción del grupo.

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA IV

Metodología de intervención para procesos humanos.

EJERCICIO 12

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

- ⇒ Revisarán los pasos a seguir para una intervención organizacional, los modelos de cambio, diagnóstico y de planeación.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

- ⇒ Analizarán los pasos a seguir para una intervención aplicando análisis de campo de fuerzas en un simulador organizacional.

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Un salón adecuado para trabajo grupal con sillas y mesas móviles.
- ⇒ Duración: 120 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ Un presidente
- ⇒ Un vicepresidente
- ⇒ Los demás miembros del grupo dividido en 5 equipos
- ⇒ Un jefe de departamento de cada equipo.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ El ejercicio consta de 2 etapas.

1ª. Integración de la estructura de la organización y preparación para la junta de análisis de la organización.

2ª. Ejecución de la junta de trabajo dividida en dos sesiones y con un receso de 10 minutos.

Conclusiones.

DESARROLLO:

- ⇒ Se nombrarán cada uno de los miembros de la estructura.
- ⇒ Se da información a cada puesto o área para preparar la junta de trabajo en la 1ra. Parte de ésta se plantean sólo problemas.
- ⇒ Posteriormente se hace un receso de 10 minutos.
- ⇒ Se continúa la 2ª. Parte de la junta para resolver el problema y tomar decisiones.
- ⇒ Al final se hacen conclusiones y se diseña un proyecto de consultoría para la problemática de la organización.

TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

En esta unidad, el grupo supondrá que constituye una organización llamada Juguetería Universal, S.A. Se tratará de una compañía con 53 años en el mercado, especializada en la fabricación y venta de juguetes. Los únicos años de toda su historia en que no rindió beneficios fueron 1952 y 1954. Empezó fabricando juegos de croquet, y en los últimos años se diversificó con líneas anexas, incluyendo piletitas de natación transportables. Lo que más vende en estos momentos es su modelo profesional de plato volador que pesa 108 gramos.

Juguetería Universal S.A. tuvo durante el último ejercicio un balance desfavorable, con una pérdida de \$50,000,000.00 y ventas de poco más de \$260,000,000.00 el giro disminuyó, aunque no considerablemente. La cuenta con que opera está alrededor de los \$100,000,000.00; los salarios ascienden a una suma mensual de \$15,000,000.00. Los accionistas y el director, así como los gerentes y los trabajadores, están muy preocupados por las pérdidas. La mayor parte de los miembros de la organización piensa que hay que poner remedio inmediato a la situación.

El presidente de la compañía no solo siente esa presión sino que, además, se cree en el compromiso de enderezar la marcha de la empresa. Sabe que la situación no puede seguir así, y pidió a los distintos encargados de los departamentos que celebren una reunión previa a la que tendrán con él mismo, en la que se tomarán decisiones precisas. El y su vicepresidente, que se ocupa de las finanzas, y trabaja de acuerdo con él en todo lo que se refiere a la compañía, recibieron del director toda la libertad de acción que necesitan para encarar los distintos problemas y formular las disposiciones que deseen.

Juguetería Universal, S.A., cuenta con los grupos funcionales siguientes, además del presidente y el vicepresidente:

1. INVESTIGACION
2. PRODUCCION
3. PERSONAL
4. VENTAS
5. COMERCIALIZACION

Se encontrarán a continuación bosquejos sucintos de la situación existente en cada uno de los cinco departamentos principales de juguetería universal, S.A.

Cada departamento tendrá que ser creativo e imaginativo en los supuestos adicionales que establezcan acerca de sí mismo o de otros departamentos de la empresa. La única limitación está en que todos los supuestos deben ser consecuentes con las descripciones generales que se han dado.

SITUACION EN EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

1. Se trata de un grupo de investigación del mercado, que ha desarrollado habilidad del equipo para mantener a la cabeza de la competencia por el desarrollo de nuevos mercados.
2. La competencia consiguió, mediante baja de precios, reducir las ventas de mercancías introducidas antes en el mercado por Juguetería Universal.
3. El departamento que se ocupa de la publicidad no ha logrado decidir donde invertirá en el futuro el dinero destinado a esta finalidad.

✂ -----

SITUACION EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS:

1. El departamento de ventas incluye 50 representantes de ventas, la mitad de los cuales vendían (herramientas, ropa, etc.) y la otra mitad se dedicaba a la docencia recreativa, antes de ingresar en Juguetería Universal, S.A.
2. Las ventas a las grandes tiendas han disminuido con el incremento del personal que se dedicaba antes a la docencia recreativa.
3. Las ventas a las escuelas y otras instituciones ha aumentado con el incremento del personal que se dedicaba antes a la docencia.

✂ -----

SITUACION EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION:

1. La producción aumentó un 20% en el último ejercicio, respecto al anterior.
2. Pero el costo en salarios aumentó en un 24% durante el año, debido en gran parte al aumento de las horas extras y al tiempo perdido por fallas mecánicas.
3. El promedio de rechazo de productos terminados aumentó en 14% por parte de los minoristas y 19% por parte del personal de ventas.

✂ -----

SITUACION EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

1. Juguetería Universal S.A., ha logrado la reputación de ser un lugar excelente donde trabajar, a través del empeño de su departamento de personal.
2. La competencia por parte de otras empresas y un ligero aumento en los cambios de personal han despertado el interés del departamento para contratar personal de primera.
3. El departamento empezó hace poco a experimentar algunos programas nuevos de desarrollo administrativo; no ha transcurrido suficiente tiempo como para evaluar los resultados.

SITUACION EN EL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION:

1. El departamento de investigación registró en los dos últimos años más patentes que cualquier compañía del campo de juguetes.
2. Sólo tres de un total de 56 patentes llegaron a la etapa de la producción.
3. Sólo uno de esos tres productos salió a la venta, con resultados que hasta ahora no son concluyentes ni estimulantes.

✂

INSTRUCCIONES PARA EL PRESIDENTE Y EL VICEPRESIDENTE:

Sus gerentes llegarán pronto, en respuesta a su memorándum, para tratar planes para mejorar la rentabilidad de la compañía. Ustedes dos deben emplear el tiempo hasta que ellos lleguen, planeando en general la reunión y haciendo lo que crean que deben hacer para prepararse. A mitad de la reunión habrá un receso de diez minutos para que los gerentes vuelvan a reunirse con sus respectivos. La reunión debe terminar 20 minutos después.

INSTRUCCIONES PARA LOS GERENTES Y LOS MIEMBROS DE SUS DEPARTAMENTOS

Todos los gerentes se reunirán dentro de veinte minutos con el presidente y el vicepresidente para elaborar un plan que mejore la rentabilidad de la compañía. Para facilitar la observación y ahorrar tiempo, los miembros de los departamentos podrán OBSERVAR (Nada de interacción) esta reunión. Lo que eliminará la necesidad de que cada gerente ponga al tanto a su grupo de lo sucedido en la reunión. Habrá un breve receso (diez minutos) a mitad de la reunión. Los gerentes deben regresar a la reunión después del receso, y esta continuará hasta que transcurra el total de 20 minutos, que es el tiempo que se le asignó. Todo el grupo discutirá después el ejercicio.

3er. Paso

Mientras están reunidos el presidente, el vicepresidente y los gerentes de sección, el resto del grupo hará de observadores. Terminada la reunión del consejo, los observadores podrán reavivar sus impresiones recordando lo que estimuló o entorpeció la toma de decisiones del consejo. Tengan en mente factores como:

- a) ¿Qué atención se prestó a los puntos de vista de los demás? ¿Cómo se dio cuenta de ello?
- b) ¿Hasta que grado aparecen las personas comprometidas con las necesidades de sus respectivos grupos en cuanto a su interés por toda la organización?
- c) ¿Cómo se manejaron los conflictos durante la reunión?
- d) ¿En que grado prestó atención el grupo a su propio proceso (por ejemplo, quién se involucró, quien participó) durante la sesión?
- e) ¿De que manera influyeron el estilo del presidente, el del vicepresidente en el curso de la reunión?
- f) ¿Pasó el consejo mucho tiempo discutiendo una estructura para la reunión o se lanzaron inmediatamente a tratar de solucionar el problema (o establecieron un orden del día)?

4º. Paso

DISCUSION: Se sugiere que procuren manejar la discusión de este ejercicio como grupo total. La razón para ello es que todo el grupo participó y observó el ejercicio, y la totalidad de reacciones y observaciones será importante. Si, no obstante, encuentran la estructura absolutamente difícil de manejar, divídanla en dos subgrupos. Cada subgrupo deberá incluir, por lo menos, un miembro de cada uno de los departamentos funcionales (los que también hicieron de observadores). El comité ejecutivo (presidente, vicepresidente y gerentes departamentales) también deberá dividirse para asegurar la representación de las diversas experiencias y observaciones. Las preguntas siguientes están destinadas a servir de guía y estímulo a la discusión. Aquellos que observaron el proceso de toma de decisiones deben suministrar sus observaciones cuando sean pertinentes.

- a) ¿Qué fuerzas obraban y ayudaron u obstaculizaron al consejo en su propósito de tomar decisiones acerca de la rentabilidad de la compañía?
- b) ¿Qué sucedió durante el receso? ¿Cómo influyó ello sobre la toma de decisiones del consejo?
- c) ¿Cómo hizo el grupo para decidir cual era un problema importante y que problemas eran menos importantes?
- d) ¿Cómo hizo el grupo total para decidir la elección de un presidente? ¿Sobre que base se eligió al vicepresidente? ¿Sobre que base y con qué métodos se eligieron los gerentes departamentales?
- e) ¿En qué grado sentían los gerentes departamentales la cuestión de la división de lealtades – compromiso con su propio grupo contra compromiso con la organización? ¿Cuáles fueron los efectos de la división de lealtades?
- f) ¿Qué se puede hacer para reducir los efectos destructivos de la competencia entre grupos (venta contra comercialización, por ejemplo) dentro de la empresa?

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA IV

Metodología de intervención para procesos humanos.

EJERCICIO 13

OBJETIVO DEL TEMA:

- ⇒ Revisarán los pasos a seguir para una intervención organizacional los modelos de cambio de diagnóstico y de planeación.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

Aparecen enunciados en la página siguiente.

CAMBIO PLANIFICADO Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

OBJETIVOS:

- a) Aumentar la comprensión del proceso de planificación e introducir cambios en el sistema.
- b) Determinar las fuentes de la resistencia al cambio.
- c) Practicar el ejercicio de consultor de una empresa.

INTRODUCCION:

El dinámico ambiente a que tienen que adaptarse la mayoría de las organizaciones de hoy ha agregado una dimensión a las funciones directivas clásicas de planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar. El gerente de hoy tiene también que administrar el proceso de cambio; tiene que diagnosticar los problemas, planificar y poner en práctica cambios que acepte y lleve a cabo el organismo con el que trabaja. Ha de ser una solución de extrema calidad para el problema del sistema, en términos de validez técnica y lógica, y debe ser aceptable para los miembros del sistema que tiene el problema. Lamentablemente, la calidad y la aceptabilidad de una solución no van siempre juntas. La aceptabilidad de un cambio suele estar determinada menos por la calidad de la solución para el problema que por proceso mediante el cual se introduce el cambio. Por ejemplo, los cambios impuestos por decreto directivo suelen ser resentidos, activa o pasivamente, porque los miembros del sistema no tienen conciencia del problema que se propone solucionar el cambio. Por otra parte, es más probable que encuentre soluciones aceptables, sistema que activa el proceso total del diagnóstico del problema, planificación de soluciones de alternativa y puesta en práctica de la solución por la que se opta.

Al planear un cambio del status quo de una relación, un programa, un procedimiento, una pauta de comunicación, una organización o una manera de trabajar, la persona que desea iniciar dicho cambio puede mejorar su desempeño al respecto aplicando:

1. Un diagnóstico sistemático del sistema, de las personas o de la estructura a cambiar.
2. Un análisis de las posibilidades y limitaciones para el cambio.
3. La elaboración de un plan de acción para iniciar y mantener el cambio.
4. La evaluación continua y la replanificación a medida que progresa el desempeño en el cambio.

Administradores y directivos suelen tender a pasar inmediatamente de un diagnóstico superficial de un problema a la acción, cuando planifican cambios. Se lograrán mejores resultados y menos tensiones en el sistema si se hace un diagnóstico más prolijo de todos los aspectos de la situación que ha de cambiarse. Resultan de especial importancia las relaciones de administrador o gerente, como factor de cambio.

Se cuenta con varios medios para el diagnóstico y la planificación del cambio. El empleo de esos medios debería aumentar la capacidad del administrador para lograr una mejoría eficaz en las organizaciones, los grupos y las relaciones individuales. Uno de esos medios se llama análisis de campo de fuerzas.

Según la física un cuerpo está en reposo cuando la suma de fuerzas que obran sobre él es nula. El cuerpo se moverá en una dirección dada por causa del desequilibrio de fuerzas. El concepto es aplicable a situaciones que involucran factores humanos por ejemplo: el nivel de producción de los equipos de trabajo de una fábrica, suele ser constante (dentro de escasos límites), respecto a cierto nivel. Este se mantiene más o menos constante porque las fuerzas que tienden a elevarlo reciben una acción igual de fuerzas que tienden a reducirlo.

Entre las fuerzas que tienden a elevar el nivel podrían estar.

- a) Presiones por parte de los supervisores para que se produzca más;
- b) Deseo de algunos de los miembros del grupo de ganarse incentivos salariales;
- c) El deseo del equipo de competir con otro equipo.

Estas fuerzas y otras semejantes, se llamarán fuerzas acrecentadoras.

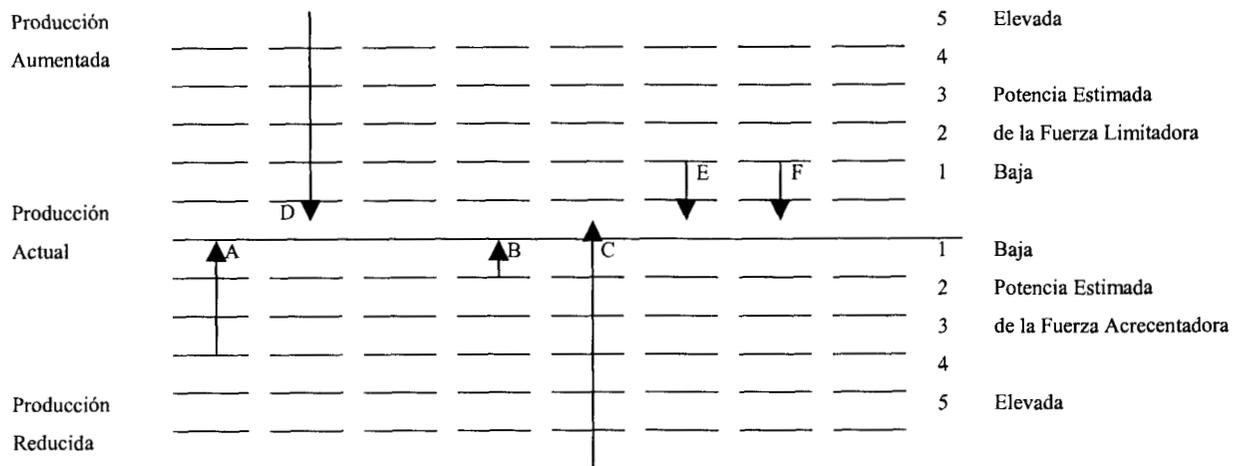
Entre las fuerzas que tienden a reducir el nivel de producción (que se llaman fuerzas limitadoras) podrán citarse:

- a) Falta de interés por trabajar más;
- b) Descontento de los miembros del equipo con la supervisión;
- c) Mantenimiento descuidado de la maquinaria.

Como en el caso del ejemplo tomado de la física, el equilibrio de las fuerzas acrecentadoras y las limitadoras decide la suerte del nivel de producción de los equipos de trabajo de la fábrica, aunque los "cuerpos" sobre los que se obra en este caso son seres humanos, -o sea, el trabajo de un grupo de personas-.

Las fuerzas no tienen porque ser de la misma magnitud. Tal como se advierte por el diagrama siguiente, el nivel de producción de un equipo de trabajo de alguna fábrica se puede analizar en términos de una serie de fuerzas opuestas y diversa potencia (representados por las diversas longitudes de las flechas).

Las letras corresponden a las adjudicadas a las fuerzas señaladas antes como acrecentadoras y limitadoras.



Este diagrama recibe el nombre de diagrama de campo de fuerzas. Observe que si bien no hay límite para la cantidad de fuerzas por uno y otro lado su suma algebraica tendrá que ser cero si el desempeño ha de permanecer estático, positiva (hacia arriba) si ha de aumentar el desempeño, y negativa (hacia abajo) si ha de disminuir el mismo.

Esta clase de análisis se puede aplicar a un amplio espectro de situaciones que involucran la conducta de las personas. Por ejemplo, suponga que es miembro de un grupo, y que otro de los miembros de éste se halla silencioso e incommunicativo. Usted podría, en un intento de comprender mejor su conducta, hacer un diagrama de campo de fuerzas, que podría resultar como el de esta ilustración.

Algunas de las fuerzas acrecentadoras podrían ser:

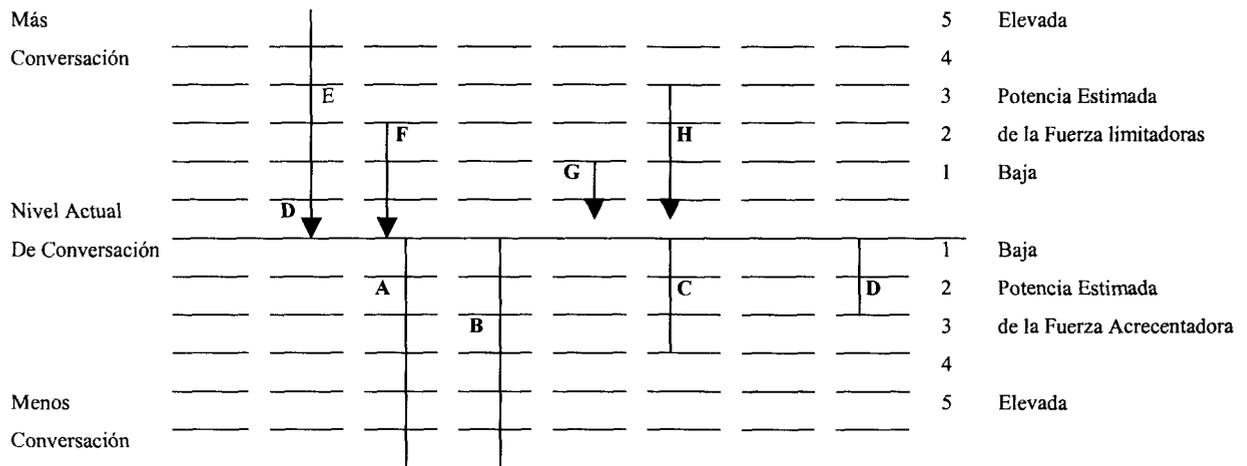
- a) Presión por parte de los demás miembros del grupo;
- b) Recompensas otorgadas por la cantidad de participación;
- c) Temas pertinentes que conoce.

Algunas de las fuerzas limitadoras podrían ser:

- a) El deseo de no lastimar a los demás miembros;
- b) Temor a las represalias si habla;
- c) Inquietud por exponerse.

Claro está que podría haber cualquier cantidad de fuerzas, tal como en el caso de la producción, y de intensidades variadas. Mientras el total de las fuerzas limitadoras exceda el de las fuerzas acrecentadoras, el miembro del grupo reducirá la cantidad de palabras que pronuncia. Mantendrá su promedio de palabra si las

fuerzas son exactamente iguales, y aumentará el promedio si las fuerzas acrecentadoras superan a las limitadoras.



ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO

Cabe emplear dos estrategias diferentes en un intento de ayudar a hablar más a la persona hipotética de la ilustración anterior; una es la de aumentar la potencia de las fuerzas acrecentadoras –por ejemplo aplicar más presión-, lo que puede elevar temporalmente el nivel de conversación. El problema de esta estrategia es que tiende a aumentar la tensión en el sistema, y hace que aparezcan nuevas fuerzas limitadoras. En consecuencia, este criterio puede resultar en cambio de índole temporal solamente.

Un segundo criterio es el de eliminar por completo, o reducir, la potencia de las fuerzas limitadoras. La cantidad de conversación se eleva de esta manera a un nivel más alto sine el consiguiente aumento de tensión. Para poder empezar a entender porque se usa con menos frecuencia este segundo criterio, tenemos que comprender ciertas características de las fuerzas que las personas suelen ver operando. La mayoría de las fuerzas caen dentro de una de las tres categorías:

1. YO: Tiene que ver conmigo en cuanto persona
2. OTROS: Las demás personas
3. EL MEDIO: Naturaleza de las instalaciones, tiempo disponible

Al diagnosticar el problema, la mayoría de las personas se ven así mismas como fuerzas acrecentadoras, y a los demás y al medio como fuerzas limitadoras; esto en el caso de que lleguen a considerarse vinculadas con el problema. Una de las razones para ello es que pueden tener implícitamente conciencia de los efectos de las dos estrategias de cambio de las que hemos hablado. En otras palabras, si advierto el papel que puedo estar jugando (mis actitudes o mi conducta) al sostener un problema, tal vez sea yo quien deba cambiar... En el ejemplo anterior, mi tendencia a dominar puede ser la fuerza más poderosa que impide a los demás (limitada) hablar; y deberé ser menos dominante para que hablen más.

El análisis del campo de fuerzas puede ser un instrumento de diagnóstico poderoso para ayudar a descubrir posibles áreas de problemas al planificar un esfuerzo por el cambio. Desde el punto de vista de agente de cambio, puede ayudarle a diagnosticar la disposición, capacidad y potencial de cambio de un sistema. Puede ayudarle a comprender sus propios motivos y metas para involucrarse.

El ejercicio siguiente, el juego de la adquisición, está diseñado para destacar algunos aspectos claves del proceso de cambio planificado. El análisis del campo de fuerzas constituirá una parte primordial del proceso de discusión del ejercicio.

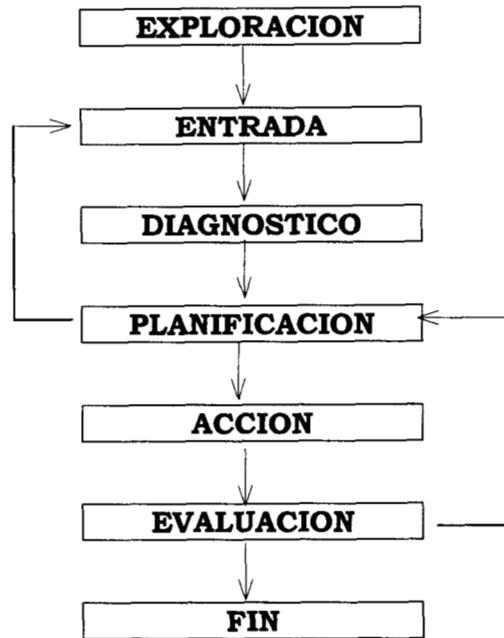
RESUMEN

El proceso del cambio planificado se puede concebir como proceso dinámico en siete etapas. Dichas etapas – exploración, entrada, diagnóstico, planificación, acción, valuación y fin- se muestran en el diagrama siguiente.

El modelo se concentra en dos cuestiones principales extremadamente relacionadas. Una concierne a la relación cliente y consultor. ¿Con quien de la organización cliente se relaciona el consultor? ¿Quién influye sobre quien? ¿Qué grado de franqueza habrá entre cliente y consultor?. La segunda se refiere a la naturaleza del trabajo. ¿Cómo se define el problema? ¿Qué soluciones se consideran?. La característica de la segunda cuestión que recibe la mayor atención de los consultores, aunque los factores de relación también influyen sobre manera en el curso y el resultado del trabajo de consulta. Las dos cuestiones se pueden considerar dentro del marco del modelo anterior en siete etapas del proceso de cambio planificado. Esas etapas pueden darse en la práctica sucesiva o simultáneamente. Sin embargo, la articulación de cada etapa ofrece al consultor una manera conveniente, de conceptualizar y reconocer las etapas en su tarea.

Las flechas que conectan en la figura las etapas, ilustran la naturaleza general del desarrollo del modelo. El primer enlace de retroinformación, de planificación a entrada, define la necesidad de negociar de continuo con el cliente a la luz de las actividades de diagnóstico y planificación. El segundo enlace, el de evaluar la planificación, define la necesidad de usar las evaluaciones de hechos anteriores, para modificar las actividades de planificación.

EL PROCESO DEL CAMBIO PLANIFICADO



EXPLORACION

- a) En la fase de exploración, ni el cliente ni el consultor se han comprometido a trabajar juntos. Ambos están en libertad de explorar la relación potencial, para obtener algunos datos preliminares el uno del otro. El sistema cliente busca recursos y soluciones para sus problemas. La invitación al consultor para que trabaje con el cliente se basa en la percepción de este último el consultor le puede ayudar de alguna manera.

ENTRADA

- b) Una vez elegido el punto de entrada, el consultor y el sistema cliente empieza a negociar un "contrato" a través del representante del punto de entrada; contrato que definirá como habrán de llevarse a cabo las etapas sucesivas del proceso de cambio planificado. Ponemos "contrato" entre comillas porque este proceso de cambio implica más que un documento legal convenido al principio de un proyecto. El énfasis se da aquí en el proceso continuo de compartir las expectativas de consultor y sistema cliente, y convenir las contribuciones que hará cada parte.

DIAGNOSTICO

- c) La fase de diagnóstico se concentra en cuatro elementos: el problema que advierte el cliente, las metas del cliente, los recursos del cliente, y los recursos del consultor. Iniciar el diagnóstico por el problema que advierte el cliente significa algo más que copiar sus palabras. Implica apreciar la cultura y el lenguaje del sistema del cliente, ver los acontecimientos como los ve el cliente. Esta empatía por parte del consultor asiste a su capacidad de atención a las necesidades del cliente y asegurar que el cliente se comprometa con el proceso de diagnóstico.

PLANIFICACION

- d) Los resultados de la fase del diagnóstico constituyen el punto de partida de la fase de planificación. Esos resultados pueden exigir según lo que se haya descubierto, la renegociación del contrato de entrada. Durante la fase de planificación debe extenderse el contrato de entrada para que incluya a aquellos miembros del sistema que serán responsables de la ejecución del cambio o que serán afectados directamente por el.

El primer paso de la planificación es el de determinar los objetivos que se propone el cambio. Una vez determinados los objetivos netos se producirán soluciones de alternativa o estrategias de cambio. Después se hará algún intento de simular las consecuencias de cada una de las alternativas. Es algo que suele hacerse sencillamente pensando en las implicaciones de cada estrategia de cambio, pero se pueden emplear métodos de simulación más elaborados, como el de la simulación por computadora. Después se opta por una estrategia de cambio de las alternativas disponibles

Los planes de intervención se pueden clasificar en dos términos: la fuente de poder empleada para poner en práctica la intervención (poder formal, poder pericial, poder coercitivo y poder confianza) y el subsistema de la organización al que está dirigida la intervención. Se listan a continuación los seis subsistemas de la empresa.

1. El subsistema de las personas.
2. El subsistema de la autoridad.
3. El subsistema de la información.
4. El subsistema de tarea.
5. El subsistema de política y cultura.
6. El subsistema ambiental.

ACCION

- e) La fase de la acción de un cambio planificado puede abarcar un extenso campo de actividades, desde adiestramiento de jefes de empresa hasta la instalación de un nuevo sistema de información, cambio sde la estructura de la organización y cambios en las relaciones arquitectónicas espacial. Sean cuales fueren los cambios es muy probable que haya alguna resistencia al cambio.

Esta resistencia, cuando se da, suele tratarse como una fuerza negativa irracional que hay que vencer por cualquier medio; sin embargo, la resistencia al cambio puede ser, en algunos casos, funcional para la supervivencia de un sistema.

EVALUACION

- f) La evaluación de la estrategia de acción se realiza en términos de los objetivos específicos definidos durante la fase de planificación, así como de las metas de tareas intermedias destinadas a determinar si el cambio progresa como se esperaba. De manera que los miembros del sistema cliente saben de acuerdo con que términos se los evalúa. La parcialidad potencial creada por este conocimiento puede vencerse eligiendo índices objetivos de evaluación que no se puedan manipular.

FIN

- g) La relación consultor-cliente es por definición temporal en el proceso de cambio planificado. Sin embargo, se considera que la mayoría de las relaciones de consultoría producen alguna mejora permanente o de largo alcance en el funcionamiento del sistema cliente. De manera que debe prestarse atención a la cuestión del fin durante toda la relación. Deben tratarse las condiciones del fin en el contrato inicial de entrada para llegar a un acuerdo provisional. Estas condiciones deben mantenerse constantemente abiertas para la renegociación, y hacerse más claras a medida que progresa la relación.

EJERCICIO No. 1: Cambio planificado y desarrollo de la organización.

A. EL JUEGO DE LA ADQUISICION

Este ejercicio está diseñado para simular algunos de los procesos de organización que se dan cuando dos compañías se fusionan. El grupo se dividirá en dos empresas durante el ejercicio:

La compañía "X" que fabrica naves espaciales, y
La compañía "Y", conglomerado que acaba de adquirir la compañía "X"

El ejercicio se concentra en la visita por parte de un equipo consultor de directivos de la compañía "Y" a las instalaciones de producción de la compañía "X".

Ambas empresas han convenido que la compañía "Y" visite a la empresaria, observe su proceso de producción y le ayude a mejorar sus operaciones poniendo en práctica nuevos sistemas de dirección y producción.

1º Paso Elijan un coordinador del juego.

El grupo elegirá primero alguien que haga de coordinador del juego, hará de líder y de cronometrista del ejercicio, de inspector del gobierno y comprador de los productos de la Cía. "X", así como de líder de la discusión posterior al juego.

2º Paso Formen las compañías "X" y "Y".

El grupo se dividirá aproximadamente por la mitad para formar las dos compañías.

El coordinador del juego arrojará una moneda al aire para decidir que grupo forma la compañía "X" y cual la "Y".

3º Paso Horario y concepto general del procedimiento para el juego.

Se resumen los pasos del procedimiento para el juego.

El coordinador del juego quizá quiera copiarlos en el pizarrón para que los vea el grupo (cuadro 1.)

4º Paso Instrucciones para el coordinador del juego.

Debe leer las instrucciones para toda la unidad mientras las dos empresas se preparan para el primer periodo de producción..

Sus tareas más importantes son:

- a) Mantener el horario fijado.
- b) Vender materiales a la compañía "X" durante los periodos de producción 1 y 2.
- c) Inspeccionar y comprar materiales a la compañía "X" durante los periodos de producción 1 y 2, (Véanse los puntos para el control de calidad en los planos).
- d) Dirigir la discusión del análisis del campo de fuerzas del proceso de cambio.

B. INSTRUCCIONES PARA LA COMPAÑÍA EMPRESARIA

Por el éxito de sus experiencias en la industria espacial, le acaba de adjudicar el gobierno un contrato para producir todas las naves interplanetarias que pueda en sus instalaciones durante los dos meses siguientes (representados en el ejercicio por los dos periodos de producción de 5 minutos).

El gobierno les ha entregado un juego de planos de la nave espacial, así como una cantidad de puntos para el control de la calidad.

Deben comprar materia prima al coordinador del juego, de acuerdo con la tabla de precios que aparece más adelante. Su ganancia está determinada por la cantidad de naves espaciales que vende al gobierno, al precio de \$500,000.00 cada una, menos el costo de los materiales. Para simplificar, se han eliminado factores como gastos generales, desperdicio de material, etc. Se pueden vender únicamente vehículos terminados de calidad aceptable. No se pueden devolver materiales.

TABLA DE COSTOS DE MATERIALES PARA LA NAVE INTERPLANETARIA

<i>Cantidades de unidades compradas</i>	<i>Costo por unidad</i>
0-4	450,000,000
5-9	440,000,000
10-14	430,000,000
15-19	420,000,000
20-24	410,000,000
25-29	400,000,000
30-34	390,000,000
35-39	380,000,000
40-44	375,000,000
45-49	370,000,000
50-100	365,000,000
Más de 100	360,000,000

Pueden organizar sus miembros, durante los 20 minutos de preparación de la manera que lo deseen para tomar decisiones acerca de compras y producción permite a la compañía durante ese periodo el uso gratis de dos unidades de materiales para cada miembro con el objeto de que las emplee de la manera que le parezca para establecer técnicas de producción y cálculos de tiempo. Cualquier material de más que se use durante ese tiempo se cobrará a su precio.

El acuerdo de ustedes con la compañía "Y" establece que ésta puede observar sus actividades durante este tiempo, pero sin interferir en modo alguno.

Una vez que decidan cuantas unidades quieren producir, dirán al coordinador del juego que cantidad de materiales necesitan comprar, y registrarán la información en el formulario contable de la compañía "X".

C. INSTRUCCIONES PARA LA COMPAÑÍA "Y"

La tarea de ustedes durante los primeros veinte minutos es la de decidir como asesorar a la compañía "X" después del primer periodo de producción, a fin de ayudarle a aumentar sus beneficios durante el periodo de producción 2.

Pueden organizarse como lo deseen para ese fin (eligiendo, por ejemplo, a uno o dos miembros para que hagan de consultores, proporcionen a la otra compañía información e ideas, y trabajen, acompañando cada uno de ustedes a un miembro de la otra empresa, o como les parezca).

Ayuden a la compañía "X" como lo crean conveniente durante los treinta minutos anteriores al periodo de producción 2. Pero, una vez iniciando el segundo periodo de producción la compañía "Y" no podrá hacer otra cosa que observar.

La compañía "X" no podrá tener durante el turno 2 más miembros que cuando el 1. Pero se permitirá el traslado de personal.

En otras palabras, la cantidad total de personas de la compañía "X" debe ser la misma durante el segundo turno, pero se puede trasladar gente de la compañía "Y" para reemplazar gente de la "X".

D. ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS DEL PROCESO DE CAMBIO

Primero terminen con los pasos del concepto general del procedimiento para el juego, de B A G.

La tarea del grupo durante los últimos cuarenta y cinco minutos del ejercicio es la de emplear el instrumento analítico del campo de fuerzas, para comprender el proceso de cambio tal como se dio en los intentos de la compañía unión por ayudar a la empresaria.

1º. Paso. Cada miembro del grupo, trabajando individualmente, determinará a continuación las fuerzas acrecentadoras y las limitadoras que vio obrar en la situación.

Fuerzas acrecentadoras que, durante el segundo periodo de producción, aumentaron los beneficios de la compañía "X".

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Fuerzas limitadoras que durante el segundo periodo de producción, disminuyeron los beneficios de la compañía "X".

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

2º. Paso. El coordinador del juego dibujara en el pizarrón dos formularios de análisis del campo de fuerzas como el siguiente. Pedirá entonces a los miembros de la compañía "X" que informen acerca de las fuerzas que vieron actuar y que estimen su intensidad. Registrará lo que se le comunique en el primer diagrama de campo de fuerzas.

Una vez hecho esto, seguirá el mismo procedimiento con los miembros de la compañía "Y", empleando el segundo diagrama de campo de fuerzas.

FUERZAS LIMITADORAS

Fuerza elevada	5	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Mayor rentabilidad	4	_____	_____	_____	_____	_____	_____
	3	_____	_____	_____	_____	_____	_____
	2	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Fuerza baja	1	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Beneficio de la Cía.	1	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Empresa en el período 1							
	0	_____	_____	_____	_____	_____	_____
	1	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Fuerza Baja	2	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Menor Rentabilidad	3	_____	_____	_____	_____	_____	_____
	4	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Fuerza elevada	5	_____	_____	_____	_____	_____	_____

FUERZAS ACRECENTADORAS

E. GUIA PARA LAS DISCUSIONES

El coordinador del juego dirigirá entonces una discusión acerca del análisis.

Suele resultar útil empezar la discusión detallando que cambios en particular (por ejemplo, pasar la producción individual a la línea de montaje, nuevas técnicas para el doblado) tuvieron lugar entre el periodo de producción 1 y 2.

Lo que brinda al grupo una orientación para discutir preguntas como las siguientes:

- 1.** ¿Qué diferencias hubo entre la manera de percibir la situación por parte de la compañía “X” y la compañía “Y” ?

¿Qué es lo que explica las diferencias o la ausencia de diferencias?

¿Qué efecto tuvieron las diferencias sobre el proceso de consultoría?

¿Cómo habrían podido evitarse las diferencias de percepción?
- 2.** ¿Qué clase de fuerzas acrecentadoras brindo la compañía Y” ?

¿Qué clase de fuerzas limitadoras?

¿Qué cambios de estilo de consultoría por parte de la “Y” hubieran podido aumentar las fuerzas acrecentadoras o reducir las limitadoras?
- 3.** ¿Qué supuestos de la compañía “Y”, influyeron sobre su estrategia de consultoría?
- 4.** Que fue lo que hizo la compañía “X”, si es que hizo algo al respecto, que facilitó u obstaculizó la capacidad de ayuda?
- 5.** Considere los numerosos intentos de cambio que se dan actualmente –por ejemplo, protestas estudiantiles, enfrentamientos raciales, etc.-, ¿Qué estrategias de cambio ve usted que se emplean? ¿Con qué efectos? ¿Qué alternativas advierte?
- 6.** ¿Qué aspectos de si mismo, como persona, seria importante que advierta un agente o consultor de cambio?

EJERCICIO No. 2

PASOS DEL PROCEDIMIENTO

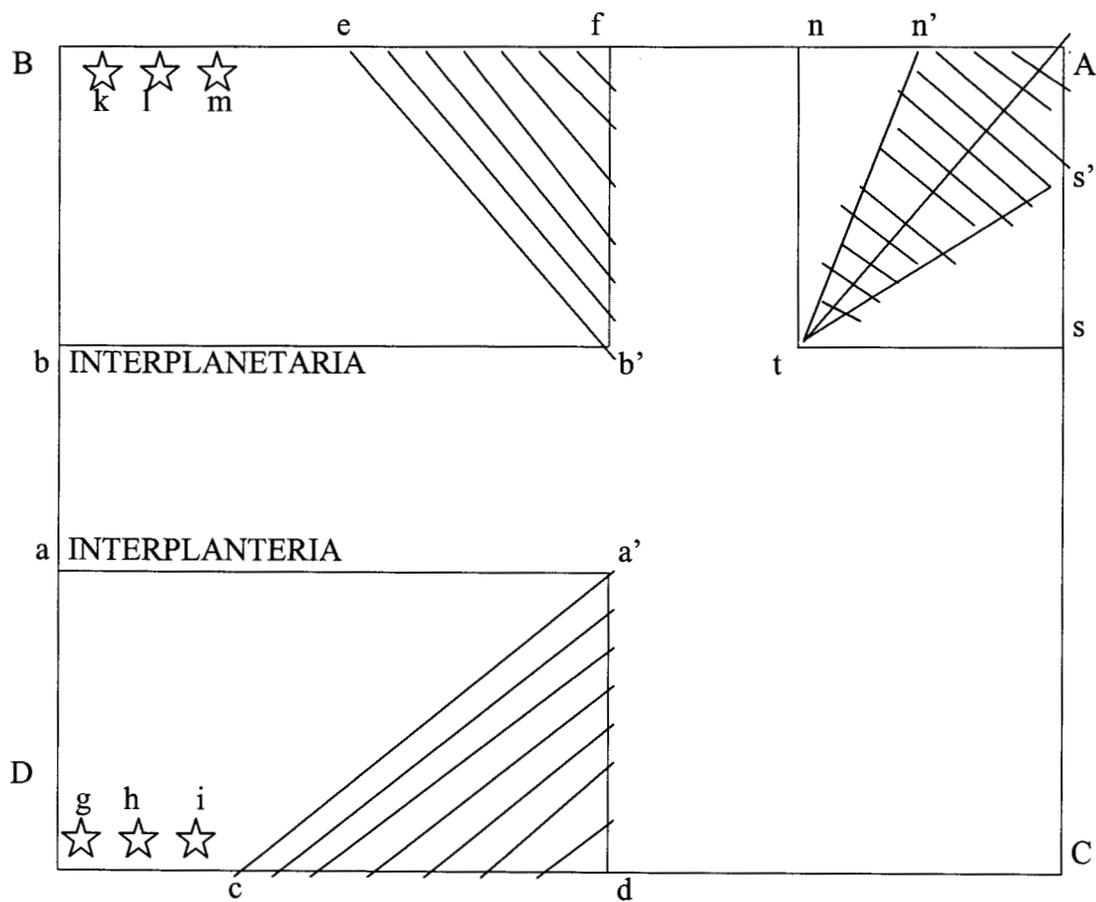
PASO	ACTIVIDAD		TIEMPO
A	Leer Introducción y Concepto General del Procedimiento		10 minutos
B	Compañía Unión Elaborar plan de consulta con la Empresaria Observar la dirección y el proceso de producción de la empresaria	Compañía Empresaria Organizar proceso de Dirección y Producción Construir modelos de prueba de la nave espacial Comprar materiales Prepararse para la producción	20 minutos
C	Continuar observación	Producir la "Interplanetaria"	5 minutos
D	El coordinador evalúa, compra y calcula el beneficio		2.5 minutos
E	La Compañía Unión pone en práctica nuevo Sistema de Dirección, Producción		30 minutos
F	La Unión observa	Período 2 de producción de la Cía. Empresaria	5 minutos
G	El coordinador evalúa, compra y calcula el beneficio		2.5 minutos
H	El coordinador del juego dirige el análisis del campo de fuerzas del Proceso de Cambio. Discusión.		45 minutos
TIEMPO TOTAL			120 minutos

FORMULARIO CONTABLE DE LA COMPAÑÍA EMPRESARIA

	Juegos de Material Comprado	Costo por Juego	Cantidad Unidades Vendidas a \$5000,000,000	Pérdida o Ganancia
Período 1 De producción				
Período 2 De Producción				

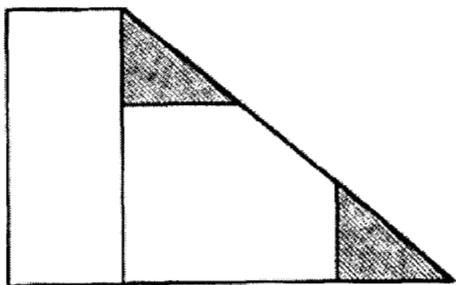
INSTRUCCIONES PARA PREPARAR LAS HOJAS DE LA NAVE INTERPLANETARIA

Tome una hoja rectangular de 28 cm de ancho por 20 cm de alto.

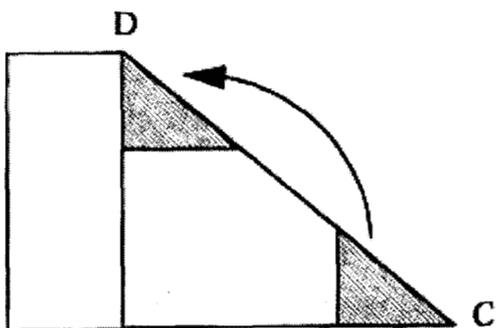


INDICACIONES PARA FABRICAR LA NAVE INTERPLANETARIA

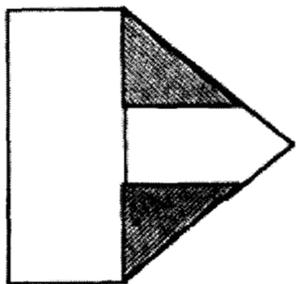
Estas son indicaciones para fabricar la nave "Interplanetaria". Hay una ilustración que muestra lo que hay que hacer en cada paso, y otra muestra como debe quedar. Los pasos son 8.



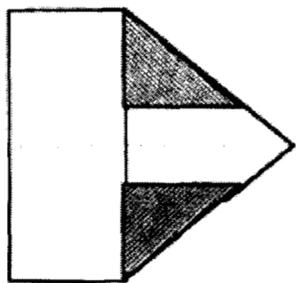
1. Debe quedar así



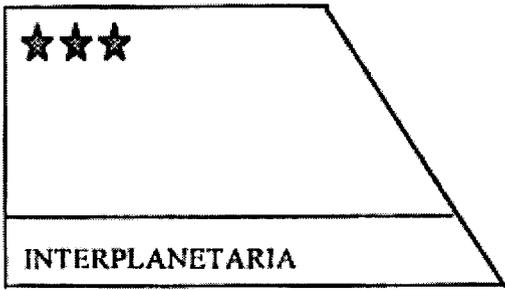
2. Doble para unir C con D



2. Debe quedar así.



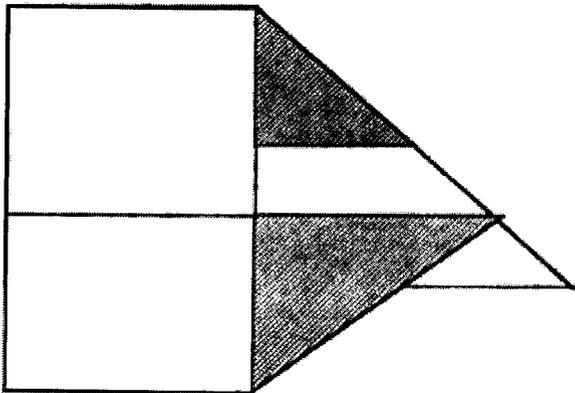
3. Doble para unir E con F.



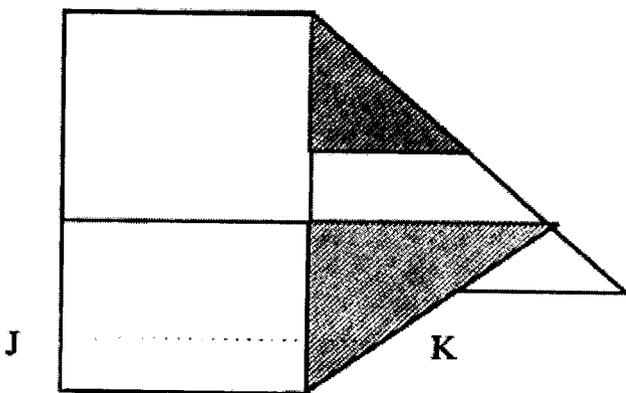
3. Debe quedar así.



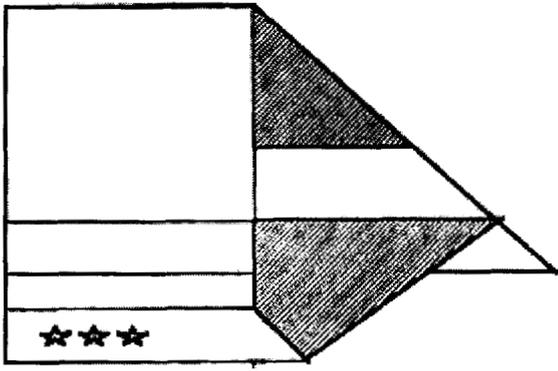
4. Doble a lo largo de G H de manera que los tres círculos queden hacia abajo. Asegúrese de que no dobla más de la primera capa de papel.



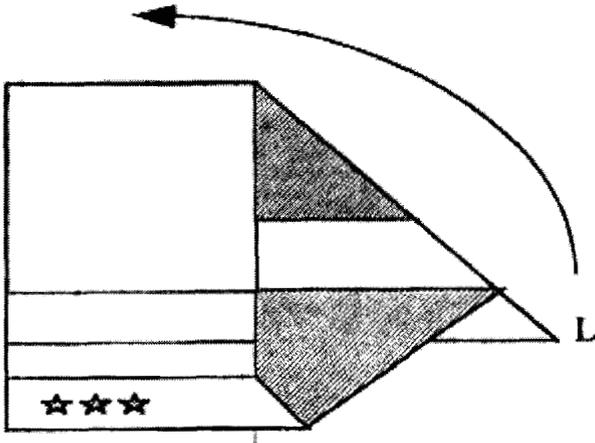
4. Debe quedar así.



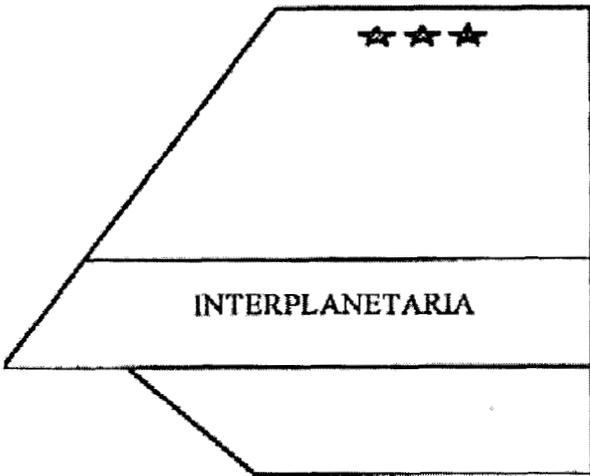
5. Doble a lo largo de J K.



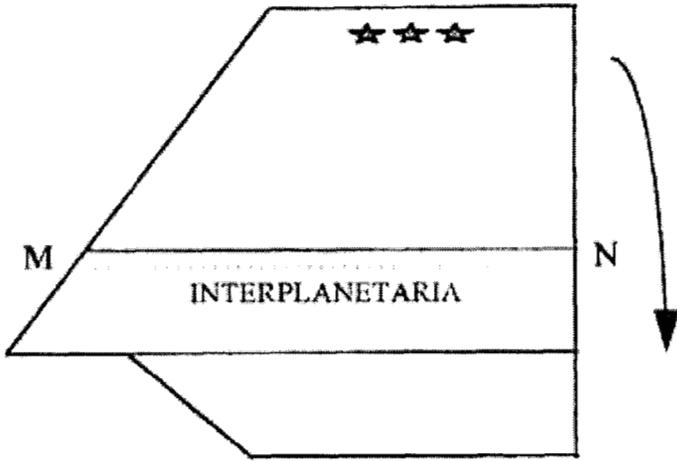
5. Debe quedar así.



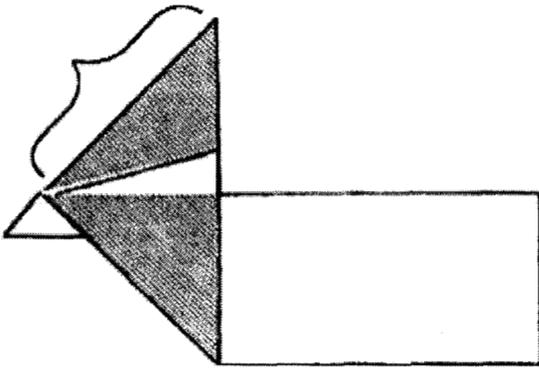
6. Dé vuelta a la nave y hágala girar de manera que L quede a la izquierda.



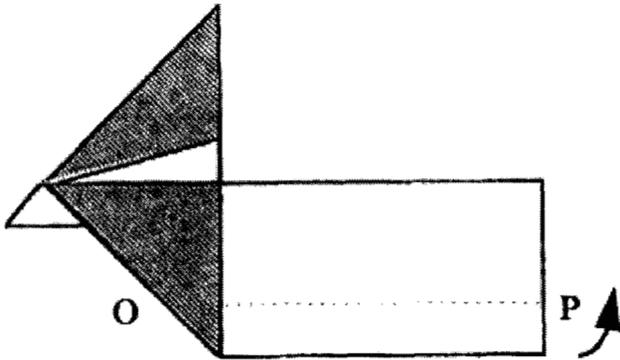
6. Debe quedar así.



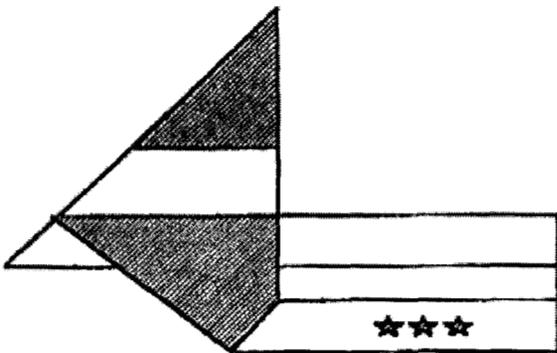
7. Doble a lo largo de M N de manera que las tres estrellas queden hacia abajo. Asegúrese de que no doble más de la primera capa de papel.



7. Debe quedar así. Asegúrese de que lo señalado en la ilustración queda parado en el medio.



8. Doble hacia abajo a lo largo de O P.



8. Debe quedar así.

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA IV

Metodología de intervención para procesos humanos.

EJERCICIO 14

OBJETIVO DEL TEMA:

- ⇒ Diseñar un proyecto de cambio aplicado a procesos humanos en una organización.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

Identificarán Y Diseñaran:

- ⇒ Los contenidos y características, los términos que debe contener un proyecto conforme a la metodología de consultoría de procesos I/A.

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Salón iluminado amplio sillas móviles
- ⇒ Identificarán datos de una organización elegida para la aplicación del proyecto.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado de preferencia organizado en equipo de entre 5 y 8 participantes.

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ Mesas redondas o equipos de entre 5 y 8 participantes

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ El proyecto que diseñaran será aplicado a algún grupo real basándose en la guía modelo y como producto del curso completo.

DESARROLLO:

- ⇒ A través de asesoría por equipos el profesor o instructor apoyara el diseño del proyecto conforme la guía adjunta.
- ⇒ Se presentará cada proyecto en pleno para intercambio de casos y obtener conclusiones.
- ⇒ Prediagnóstico de la organización a través de entrevistas y observación previa.
- ⇒ Resultados del establecimiento de la relación de ayuda.
- ⇒ Necesidades sentidas.

1ª. Etapa

- ⇒ El profesor explica la configuración del proyecto.

2ª. Etapa

⇒ Redactan su proyecto conforme a la guía

3ª. Etapa

⇒ Revisión y correcciones

GUIA PARA INTERVENCION ORGANIZACIONAL

(Procesos Humanos)

<i>Etapas / aspectos</i>	<i>¿Para el logro de que metas?</i>	<i>¿Con qué herramientas?</i>	<i>¿Sobre que asuntos se trabaja?</i>
Análisis de las necesidades sentidas o demanda del cliente	Diagnóstico, condiciones de contratación	Reuniones, observaciones. Análisis de documentos. Análisis de situación. Entrevistas.	Problemas, expectativas, protagonistas, destinatarios o cliente, riesgos, resultados esperados
Elaboración del proyecto	Anteproyecto, proyecto detallado. Condiciones de éxito.	Criterios de elección de los medios, cálculo de plazos, criterio de elección de los participantes.	Procesos humanos, liderazgo. Comunicación, conflicto, trabajo en equipo.
Implementación	Programación, responsables, sistemas de seguimiento y ajustes.	Area, grupo o persona que se responsabilizará del proyecto. Reuniones, encuestas, cuestionarios.	Organización de la Acción, responsabilidades, condiciones de éxito, seguimiento.
Evaluación	Ajustes, ideas para nuevos proyectos	Reuniones, cuestionarios, observaciones y tests	Resultados y efectos, condiciones de éxito.

NOTA: Tomado de cómo realizar un proyecto de capacitación, Abraham Paín. Pág.60

PROYECTO DE CONSULTORIA PARA EL TALLER DE PLANEACION ESTRATEGICA DE LAS ORGANIZACIONES.

1. CONCEPTUALIZACION

Planeación estratégica es el porvenir de las decisiones actuales, significa por lo tanto diseñar un futuro deseado para la organización e identificar las formas para lograrlo y cuyos elementos son:

- 1) Objetivos
- 2) Oportunidades y amenazas
- 3) Fuerzas y debilidades

Concibiendo a la planeación estratégica como un proceso continuo, involucra una serie de pasos donde se hace uso de la información tanto interna como externa de la organización.

El futuro de cualquier organización o institución se enfrenta a dos situaciones, una a) la incertidumbre,, y otra b) la decisión.

La primera se refiere a información no certera ni completa del medio ambiente y la segunda a que los directivos de una organización finalmente tienen que decidir que hacer respecto al futuro y asumir el riesgo.

Para llegar a la planeación se debe elegir una estrategia de desarrollo basada en la relación de la organización con su ambiente.

Conocer la situación actual y las tendencias del medio ambiente es determinante en el proceso para decidir medidas, por lo consiguiente la información permite:

- 1) Una "auto-ubicación" de la organización más precisa respecto a su posición en el entorno.
- 2) El descubrimiento de oportunidades y peligros.

Un análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa es lo imperativo para la selección de la ó de las oportunidades que deban ser explotadas.

Este análisis se realiza mediante un diagnóstico, este es un procedimiento de orden general que permite al dirigente de la organización tener una visión clara, simple y precisa sobre el conjunto de esta.

Estos pasos llegan a dar respuesta a las preguntas siguientes:

- 1) Qué hace la organización.
Definición de la misión, objetivos.
- 2) Cuáles son las oportunidades.
- 3) Qué hacer conforme a las fuerzas y debilidades de la organización.

2. JUSTIFICACION

La necesidad práctica del pensamiento estratégico no siempre es percibida claramente por los directivos de una organización debido a la multitud de problemas operativos a los cuales se encuentran confrontados de manera continua, problemas que absorben gran parte de su tiempo y de su energía.

Por lo que hacer un taller de planeación requiere apoyarse en la revisión de la conducta organizacional y métodos de trabajo de los directivos y personal que integran la Institución o Empresa, ya que estos pueden en este momento ser factores obstaculizantes o propiciatorios del cambio.

La planeación estratégica para llegar a la acción requiere que los involucrados se comprometan con el cambio para ejecutarlo. Y para esto es preciso trabajar la parte socioafectiva del grupo conjuntamente con la de trabajo del grupo, por lo tanto este proyecto hace la siguiente:

3. PROPUESTA

- 1) Organizar un grupo integrado y productivo dispuesto a la negociación y concertación para el cambio.
- 2) Diseñar el Plan Estratégico de la Organización.
- 3) Articular todas y cada una de las áreas funcionales para mejorar calidad y desempeño organizacional.
- 4) Coordinar acciones para conformar programas de trabajo integrado acordándose las necesidades del entorno operativo.

EJECUCION DEL PROYECTO

Para la realización de este proceso se propone la ejecución de un taller de planeación dividido en las siguientes etapas:

- 1) Desarrollo de habilidades para diagnóstico y planeación estratégico en grupo.
- 2) Diseño del plan estratégico
- 3) Establecimiento de un sistema integrado de gestión estratégica.

TALLER DE PLANEACION

1ª. ETAPA

Desarrollo de habilidades para el diagnostico y planeación estratégica en grupo

OBJETIVO

Los participantes identificarán aspectos individuales y grupales que obstaculizan o ayudan al logro de los objetivos de la organización para formular un plan de trabajo congruente con su situación.

RESULTADOS :

- A: Equipos reales de trabajo.
- B: Diagnóstico grupal
- C: Plan de desarrollo grupal.

TIEMPO DE TRABAJO :

16 horas que pueden ser distribuidas en 2 sesiones de 8 horas cada una, de 9:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 19:00 horas.

CONTENIDOS :

Proceso de Grupo:

- 1) El hombre como ser social.
- 2) El grupo en la organización.
- 3) Conflicto.
- 4) Negociación.
- 5) El liderazgo para la solución de problemas.
- 6) El trabajo de grupo para la solución de problemas.
- 7) Toma de decisiones en grupo y alternativas de solución.
- 8) Diagnóstico del clima organizacional y plan de trabajo.
- 9) Planeación Estrategia.
- 10) Cambio planificado.
- 11) Desarrollo Organizacional.

TALLER DE PLANEACION

2ª. ETAPA

Diseño de plan estratégico

OBJETIVO :

Los participantes elaborarán un diagnóstico y estrategias de desarrollo institucional para establecer un modelo de organización integrado.

RESULTADOS :

- A: Mapa del entorno de la organización.
- B: Misión organizacional.
- C: Objetivos.
- D: Plan de estrategias de desarrollo institucional.
- E: Propuesta de acciones para un programa de trabajo integrado.

TIEMPO DE TRABAJO :

16 horas distribuidas en 2 sesiones de 8 horas de 09:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 19:00 horas.

CONTENIDOS :

- 1) Sesión preparatoria
 - Análisis de expectativas de los asistentes.
 - Integración del equipo de trabajo.
 - Presentación de objetivos y metodología del trabajo.
- 2) Marco de referencia
 - Descripción de la situación actual de la organización y del medio institucional en que opera.
- 3) Definición de la Misión y Objetivos Generales.
 - Identificar, clarificar y especificar la misión y los objetivos de la organización.
- 4) Diagnóstico Organizacional
 - Identificación y análisis de los factores restrictivos para el cumplimiento de la misión de la organización.
 - Generación de estrategias de cambio organizacional.
- 5) Estrategias de desarrollo institucional.
 - Plan de trabajo
- 6) Evaluación del desempeño actual de la organización.
 - Diagnóstico de resultados por área del año anterior.
 - Examen del entorno y resultados actuales.
- 7) Asignación de Compromisos
 - Actividades que deberán realizarse por cada área funcional de la organización.
 - Necesidades requeridas por cada área para instrumentar la estrategia y los programas acordados.

- Fechas de compromisos para entregar resultados.
- 8) Validación de resultados y conclusiones del taller.
- Revisión de expectativas y resultados obtenidos.
 - Conclusiones del taller.
 - Determinación de fechas para reuniones de seguimiento y evaluación.

TALLER DE PLANEACION

3ª. ETAPA

Establecimiento de un sistema integrado de gestión estratégica

PROPOSITO :

Facilitar la autoevaluación del desempeño para la mejora del cumplimiento de los planes estratégicos producidos en la 2ª. Etapa e instrumentar la implantación del modelo de organización integrado.

CONTENIDO :

1) Revisión de Compromisos

Compromisos contraídos en el taller anterior.
Exposición de resultados obtenidos
Diagnóstico de resultados por área a 4 meses.
Sistema de información para la evaluación del desempeño.

2) Definición de la Estrategia

- Determinación del marco de referencia
- Determinación de la Estrategia global de instrumentación e implantación para articulación inter áreas.

3) Asignación de Compromisos

- Actividades que deberán realizar cada área de la organización.
- Necesidades requeridas por cada área para instrumentar la estrategia y los programas acordados.
- Fechas de compromisos para entregar resultados.

CONCLUSIONES

- Conclusiones del taller
- Determinación de fechas para las reuniones de seguimiento y evaluación.

DURACION

16 horas efectivas de reunión, distribuidas en 2 jornadas de 8 horas.

ACTIVIDADES DE PREPARACION Y APOYO

Entrevista y análisis de información previa al taller, diseño detallado para el desarrollo de las etapas que lo integran y elaboración de materiales de apoyo; procedimiento de información y de documentos para las reuniones con el personal de la institución para recabar datos y acordar programas.

REQUISITOS PARA LA INTERVENCION

El taller deberá desarrollarse fuera del lugar de trabajo en ambientes de suficiente privacidad, libre de interferencias y con instalaciones que permitan el desarrollo de sesiones grupales.

MATERIALES DE TRABAJO

Los materiales a utilizar serán elaborados conjuntamente (consultor e institución), con base en documentos oficiales y los que se produzcan en los propios talleres.

NOTAS:

La tercera etapa se llevará a cabo mínimo 4 meses después de la segunda para verificar avances y resultados y como parte de seguimiento, por lo tanto se consideran convenientes las primeras dos con una duración de 32 horas en total.

La distribución de las hojas quedan a criterio de la institución o empresa, se sugiere se distribuyan dos fines de semana en dos jornadas de trabajo de 8 horas cada una o bien 3 días completos con las dos etapas juntas.

UEA SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL I

TEMA V

Análisis de Casos Mexicanos y diseño de proyectos aplicados a organizaciones familiares, pequeñas, medianas o grandes.

EJERCICIO 15

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

Identificarán:

- ⇒ Organizaciones donde se han aplicado proyectos de mejora o cambio a procesos humanos a través de casos.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

- ⇒ Contrastarán los casos de las organizaciones presentados en su cuaderno de ejercicios y el proyecto que están realizando para identificar contenidos términos, metodología características.

DESARROLLO:

- ⇒ El ejercicio consta de 4 etapas
 - 1ª. Leer los casos en forma individual
 - 2ª. Discutir en grupos la lectura con la técnica que el instructor señale
 - 3ª. Contrastar los proyectos de los participantes con los casos (Utilizando la técnica que el instructor o profesor determine)
 - 4ª. Sesión plenaria, análisis y conclusiones de la contrastación de casos y proyectos (Técnica, propuesta por el profesor o instructor)

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Un salón adecuado para trabajo grupal con sillas y mesas móviles
- ⇒ Proyectos de cambio aplicado a procesos humanos en una organización
- ⇒ Casos a discutir
- ⇒ Hojas de rotafolios
- ⇒ Marcadores

DURACION:

- ⇒ Variado, dependiendo del grupo. Aproximadamente 2 sesiones de 120 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ En forma de herradura inicialmente
- ⇒ Posteriormente distribución en pequeños grupos para analizar la lectura de los casos.

CASOS

MARCO DE REFERENCIA

Estos casos han sido realizados para una organización cuya misión es administrar y operar sistemas de agua en una entidad de la República.

Se incluye el proyecto de mejora o cambio a procesos humanos.

En las dos situaciones la solicitud original o necesidad sentidas del organismo cliente al consultor; fue establecer, mejorar procesos humanos, uno para integrar al equipo directivo y otro para revisar actitudes de ese mismo equipo posteriormente.

El proyecto presentado por el consultor se dividió en varias etapas, en este caso se presenta la referida a procesos humanos.

El proyecto que contiene la introducción, propuesta de taller de equipo directivo. Y en la otra situación es un reporte de un diagnóstico de ambiente grupal.

Esta información es confidencial y deberá manejarse con cuidado y discreción, ya que son casos reales realizados por el profesor y este los desarrolló en su ejercicio profesional independiente de la UAM; por lo tanto algunos datos no aparecen ni serán dados a los participantes del curso.

Se utilizará este material con el único objetivo de ayudar a la docencia y como apoyo didáctico.

CASO 1

ESTUDIO DE PLANEACION Y DESARROLLO INTEGRAL

INTRODUCCION

Toda empresa tiene una dinámica propia, porque desde su fundación y puesta en marcha, hasta cierto momento de su existencia, pasa por diversas fases de cambio si como tal empresa ha logrado un desempeño acertado en su ramo. Estos cambios, que son sus momentos de ascenso y evolución pueden producirse mediante ajustes no programados, realizados sobre la marcha, o bien, pueden realizarse mediante el cumplimiento de un cuidadoso programa de expansión, producto de un examen reflexivo, conforme a una metodología organizacional adecuada.

De la misma forma. Las empresas en general se plantean en todo momento la necesidad de elevar su eficacia operativa, a partir de una mejor concepción de sus instancias administrativas.

Las aspiración de todo empresario y administrador, es el logro del máximo rendimiento con el esfuerzo, es decir, alcanzar la máxima eficacia posible, mediante la racionalización de todos los puntos ciegos de la administración y de la operación.

Esta realidad es válida para todo tipo de empresa, sea que produzca bienes o servicios, tangibles, esta sujeto a los mismos principios que en última instancia no es sino una comunidad trabajando concertadamente para producirlos.

Aun las empresas cuyo funcionamiento muestra resultados satisfactorios, puede y debe plantearse la necesidad de incrementar su rendimiento, que en última instancia se traducirá en mayor rentabilidad. Solo que el análisis de la organización, debe de ser hecho con el uso de herramientas probadas en su eficacia, para no incurrir en el riesgo de aventurar resultados incompletos, parciales o no deseados.

Así pues, para abordar el análisis organizacional de organismo X, recabaremos sus antecedentes en las diversas fases de su existencia y desarrollar las estrategias de evolución establecida para que la empresa se reestructure y la definición de un plan de cambio a partir del cual se redimensione su misión organizacional y establezca un programa coordinado para descentralizar en etapas a los organismos operadores del Estado y puedan consolidarse, así como redefinir nuevamente el tipo de organización normativa y de investigación y desarrollo, que deberá de asumir.

En esta empresa, como en cualquier otra, la misión tiene que estar bien establecida y clarificada. Una empresa tiene que conocer su razón de ser para afrontar su situación en el mercado. Y aun cuando definir la misión o razón de ser de una empresa, pareciera un planteamiento obvio y elemental, en realidad la mayor parte no se hace este planteamiento y tienen por misión algo muy diferente de lo que realmente son.

Toda la estructura de la organización, la conducta gerencial, la orientación general, las políticas para alcanzar objetivos específicos, depende de un punto de partida que es la definición de la razón de ser de la empresa, que conformará la cultura organizacional y será compartida por todos los miembros de ella a todos los niveles.

Sólo que esta cultura organizacional no se alcanza con la comunicación simple de una definición de la misión o razón de ser, pues trata de que en toda la estructura se comparta el concepto y se involucre a todo el personal de tal forma, que su participación en las tareas y en el logro de objetivos no sea meramente formal, sino plenamente participativo.

Este involucramiento lleva a implementar estrategias de participación y de capacitación, de inducción y de motivación al logro de objetivos, de forma que el desarrollo no sea un fin en sí mismo, sino un resultado lógico y natural de una actitud generalizada en los participantes de la empresa en todas las tareas y en todos los niveles. Eso sería lo que conformaría una verdadera cultura organizacional.

Pero todo este esfuerzo carecería de sentido si no se orientara hacia un mejor servicio hacia la clientela, como destinataria de los bienes o servicios que una empresa genera o produce. Es la clientela de donde parten los

critérios de ajuste y de superación como fin último de la empresa. Los valores institucionales que la empresa busca afirmar, son el reflejo de la necesidad captada en la clientela de una cierta naturaleza de bienes o servicios. Las necesidades de la clientela, sus deseos, explícitos, implícitos o tácitos, tienen que ser motivo de investigación, reflexión, búsqueda constante por parte de la empresa, para corregir su estructura si eso fuera necesario.

Este planteamiento del problema organizacional trata de analizar como una empresa en particular se debe considerar como un sistema integral, en el cual los subsistemas correspondientes son vitales para su funcionamiento.

El enfoque de sistemas y el desarrollo organizacional, tienden a contribuir a que el examen de la organización no sea solamente un acto reflexivo, sino que sean parte de la dinámica de cambio que requiere la empresa. Se parte de la base de que los elementos de la cultura organizacionales encuentran concertada, la verdadera organización, que en última instancia, no son los edificios u oficina, sino los propios hombres y mujeres que han cumplido tareas, alcanzando o no ciertos objetivos y que conocen las vías de acceso para esos logros y los obstáculos a vencer.

Es decir, se exploran los sentimientos y las actitudes de los miembros de un organismo, en relación con los problemas que se observan en la organización, planteados y resueltos por ellos mismos, conforme a una metodología que es la aportación externa a su proceso de cambio. Este apoyo externo es indispensable, porque para los integrantes de la organización resulta difícil ver ciertos elementos que están acostumbrados a enfocar de una manera rutinaria acondicionando sus respuestas a estímulos que ya conocen cotidianamente. El agente externo rompe esta rutina y ayuda a ver de modo diverso el mismo problema.

Esta metodología aparece estructurada en los talleres que a continuación se describen.

DESCRIPCION DE TALLERES Y ACCIONES DE SEGUIMIENTO

1. TALLER DE ALTA GERENCIA

Objetivo

Rescatar y establecer una identidad propia como grupo de trabajo. Integrar a sus planes de trabajo e identificar la cultura organizacional común para el logro de resultados.

Iniciar con una revisión de la conducta organizacional y métodos de trabajo, de los Directivos y Personal representativo de cada una de las áreas que la integran, para coadyuvar el ajuste o cambio de la cultura organizacional actual; en virtud de que los estilos de dirección y toma de decisiones determinan el clima o ambiente del organismo y éste puede ser en este momento obstaculizante o propiciatorio del cambio, sobre todo porque el modelo que se propone establecer es fundamentalmente de equipos de trabajo que tomen a su cargo la identificación de los problemas que en principio les conciernen y determinen los cambios necesarios para llegar al estado deseado de productividad y calidad sin perder de vista la identidad institucional o razón de ser de ésta y su contexto con todos sus componentes, como son:

- Objetivos
- Estructura
- Normatividad
- Tecnología
- Recursos Humanos (funcionamiento social humano)

ESTUDIO DE PLANEACION Y DESARROLLO INTEGRAL

AGENDA PROGRAMA

TALLER DE ALTA GERENCIA

1er Día

HORARIO	ACTIVIDAD	PRODUCTO
08:00 a 15:00	Inauguración del taller	Conocerán los términos de referencia. Los participantes conocerán las expectativas de la Dirección del "organismo" y objetivos del taller.
08:00 a 09:00	Sesión de expectativas y revisión de conceptos y técnicas básicas.	Clarificar necesidades de los participantes y temario.
09:00 a 10:00	Revisión de tema Dirección del factor humano.	Identificar las variables que determinan la conducta de los individuos en el trabajo.
10:00 a 11:00	El directivo y las características personas que debe desarrollar.	Identificará las habilidades que debe desarrollar para trabajar con su equipo y manejar sus relaciones externas, sin perder de vista los objetivos institucionales.
11:00 a 11:30	R E C E S O	
11:30 a 12:30	El directivo y el estilo administrativo y su capacidad de liderazgo.	Identificarán los resultados que los estilos de liderazgo producen en cuanto a motivación, productividad, iniciativa y conflicto.
12:30 a 13:15	Aplicación de una técnica para diagnosticar su estilo de dirección.	Diagnóstico de su estilo de dirección y efectos en el clima de trabajo.
13:15 a 14:15	Análisis y recopilación de los estilos de dirección del grupo y propuestas de cambio.	Plan de trabajo para desarrollar estilos de dirección que propicien productividad con calidad en el "organismo".
14:15 a 15:00	Presentación del programa de acciones correctivas para mejoramiento de estilos de dirección.	Acuerdos y comentarios del plan y su seguimiento.

ESTUDIO DE PLANEACION Y DESARROLLO INTEGRAL

AGENDA PROGRAMA

TALLER DE ALTA GERENCIA

2do. Día

HORARIO	ACTIVIDAD	PRODUCTO
08:00 a 09:00	Analizarán el funcionamiento de grupos de trabajo productivos y el trabajo en grupo para la solución de problemas.	Identificarán las variables que determinan el trabajo en grupo para la solución de problemas.
09:00 a 11:30	Analizarán la toma de decisiones en una organización.	Desarrollarán habilidades para la toma de decisiones en grupo en la organización.
11:30 a 12:00	R E C E S O	
12:00 a 14:00	Trabajo en grupos para identificación de problemas internos e inter áreas y propuestas de solución.	Aplicarán una metodología para la toma de decisiones.
14:00 a 15:00	Presentación del plan; análisis, problemas críticos internos e inter áreas en el "organismo" y alternativas de solución.	Acuerdos y comentarios del plan y su seguimiento.

3er. Día

08:00 a 09:30	Identificar las habilidades que un directivo debe desarrollar en ventas y mercadotecnia.	Desarrollarán habilidades para la negociación, concertación y enlaces externos a la organización.
09:30 a 11:00	Resolución de conflictos y negociación.	Desarrollaran habilidades para identificar conflictos que obstaculizan una negociación.
11:00 a 11:20	R E C E S O	
11:30 a 13:00	Administración. Panorama general y la dinámica administrativa.	Identificarán las fases de la dinámica administrativa; planeación, organización, dirección y control.
13:00 a 14:00	Elaboración de objetivos por área de SAPAJAL.	Elaboración de la fase de planeación.
14:00 a 15:00	Presentación de objetivos	Acuerdos y comentarios del plan y su seguimiento.

ESTUDIO Y PROYECTO DE PLANEACION Y DESARROLLO INTEGRAL

DESGLOCE DE ACTIVIDADES, REQUISITOS, MATERIALES Y MODALIDADES DE PAGO

Actividades de preparación y apoyo

Cada taller y acciones de seguimiento, requerirá entrevistas y análisis de información previa así como diseño y materiales de apoyo.

Requisito para la ejecución de los talleres y/o reuniones.

Los talleres deberán desarrollarse fuera del lugar de trabajo, en ambiente de suficiente privacidad, libres de interferencias y con instalaciones que permitan el desarrollo de sesiones grupales.

Materiales de trabajo

Los materiales a utilizar serán elaborados conjuntamente entre el consultor, con base en documentos oficiales y los que se produzcan en los propios talleres.

Presupuesto

El estudio y proyecto consta de DOCE talleres y acciones de seguimiento presentadas en la Calendarización, distribuidas del 1° de septiembre al 31 de diciembre, con un total de 472 horas.

CASO 2

DIAGNOSTICO DE AMBIENTE GRUPAL

GRUPO COLECTIVO

Objetivo:

Clarificar actitudes con respecto al comportamiento personal hacia los demás del mismo nivel, hacia el jefe inmediato y hacia los subordinados y en referencia a situaciones externas.

Método:

Identificar las conductas que están interfiriendo con el logro de objetivos y deteriorando el ambiente laboral. Auto análisis de las propias actitudes para plantear los cambios necesarios, para representar al grupo a la consecución de sus metas.

Actitudes Analizadas

1. Personales
2. Hacia los demás del grupo
3. Del jefe inmediato
4. De los subordinados
5. De la situación

Las actitudes determinan la conducta de la gente hacia personas, situaciones, objetos, etc. Y se componen de 3 elementos.

- 1) La información recibida y analizada por si mismo
- 2) La información recibida y transmitida por los demás
- 3) La interpretación de las dos anteriores por cada uno de nosotros.

CLASIFICACION DE ACTITUDES POSITIVAS Y NEGATIVAS

CONDUCTA PERSONAL

POSITIVAS	NEGATIVAS
Visualizar y enfocar el objetivo general y particular.	Optimismo muy bajo, carácter pasivo debido a que no se cuenta normalmente con el material en laboratorio, los medios de transporte que la mayoría de las veces están descompuestos.
Interés y disponibilidad para el logro de objetivos.	Falta de experiencia.
Disponibilidad hacia los demás en la institución.	Siento que no se nos respalda adecuadamente con el equipo y material para resolver los problemas de las localidades.
Disposición inmediata a la solución del compromiso o problema. Contacto inmediato con responsable de la solución o evaluación.	No sentir confianza y estabilidad. Indecisión.
Supervisar directamente cada una de las áreas, en cuanto a cumplimiento de políticas, procedimientos y tareas definidas.	No estar dando solución inmediata a los pendientes y/o compromisos por falta de decisión.
Dedicación en el trabajo.	No he cumplido con la obligación que había contraído de reunirme por la tarde con los directores de área para el logro de acuerdo.
Planeación de Programas que se tienen que realizar en un tiempo determinado. Siempre llego con optimismo para ejecutar y cumplir objetivos.	Me escudo en excusas.
Disposición de cambio	Falta de confianza.
Pongo mi mejor esfuerzo en buscar las soluciones prontas y adecuadas a la problemática que se nos plantea.	Falta de organización interna.
Se está cumpliendo con el programa anual del departamento.	Falta de programación, demasiado tiempo de supervisión y operación directa por desconfianza.
Agradable ambiente de trabajo	Falta más comunicación con mis subordinados.

CLASIFICACION DE ACTITUDES POSITIVAS Y NEGATIVAS

CONDUCTA HACIA LOS DEMAS

POSITIVAS	NEGATIVAS
La información que he requerido me la han proporcionado. Se ha tenido retroalimentación y todos los departamentos han sido bastante accesibles.	Creen saberlo todo.
Algunos consultan sobre la posibilidad de hacer o no alguna actividad que implique manejo de recursos.	Todo lo que solicitan es lo más urgente, no consideran a otras áreas, falta coordinación en acciones que involucran a más de un área.
Disposición al diálogo.	Falta de resistencia en la solución de los problemas.
Si existe colaboración de los demás departamentos.	Descontento general por la situación y comportamiento del director.
El esfuerzo por conseguir los objetivos.	Falta de respuesta ante sus peticiones.
Se tiene la voluntad para hacer un solo grupo.	Debemos ser más prácticos, es decir, no recabar tantas firmas para una simple copia.
Disposición al trabajo.	El área administrativa ha hecho que hasta un cambio de aceite a un vehículo sea problema.
Se tiene la intención y esfuerzo para salir y sacar adelante los compromisos.	No asumen su responsabilidad.
Deseos de trabajar en equipo	Intentar desviar responsabilidades.
Asesorías y apoyos.	Irresponsabilidad laboral.
Algunos nos respaldan y apoyan en busca de las soluciones.	Falta de comunicación y falta de interés por las áreas que no son las suyas.
Esfuerzo por el logro de los objetivos.	Se está dando un paso en otras, en lo que se refiere a la apertura en la comunicación. Existe mucho celo en algunas áreas.
Se están estableciendo los controles con muy buena disposición.	No existe una verdadera comunicación entre las áreas y cruzamiento de información.
	Coordina un poco más la información, falta definir procedimientos.

CLASIFICACION DE ACTITUDES POSITIVAS Y NEGATIVAS

CONDUCTA DE MI JEFE INMEDIATO

POSITIVAS	NEGATIVAS
Está abierto a escucharnos en el planteamiento de nuestras proposiciones de solución.	Falta de mayor comunicación inmediata para dar solución a los problemas.
Disposición a escuchar.	Ninguna
A transmitido la idea del "SER DE ORGANISMO"	Desconfianza.
Atento y abierto al diálogo y puesto a las indicaciones.	Generalmente su agenda no contiene un lapso de tiempo para acuerdo interno, lo que muchas veces retrasa el curso de las labores en perjuicio a la imagen al exterior.
Le interesa el trabajo de todas las áreas y la equidad.	Todo es urgente o para ayer.
Disponibilidad y toma de decisiones.	Falta de definición en acciones que requieren la toma de decisiones.
Tener el apoyo y confianza en lo que se realiza en el área.	Retraso e indecisión en la toma de decisiones.
Muy dispuesto al diálogo, retroalimentación de ideas que son buenas, accesible a cualquier tipo de pregunta y resolución de las mismas.	Seca, cerrada al diálogo, a acuerdo sin apertura a la retroalimentación.
Me da todo el apoyo en mi departamento.	La espera de decisión sujeta a solución de problemas inmediata..
Responsable.	Tarda en la toma de algunas decisiones. Sugerimos que a nivel dirección de área podamos tomar nuestras decisiones en caso de urgencia.
Confianza.	No se deslinda responsabilidad para cada uno de sus subordinados.
Deseos de conocer y apoyar al organismo.	
Se preocupa por todo el personal y su bienestar, particularmente en el personal de base.	

CLASIFICACION DE ACTITUDES POSITIVAS Y NEGATIVAS

CONDUCTA DE LOS SUBORDINADOS

POSITIVAS	NEGATIVAS
Disponibilidad para el cumplimiento del programa marcado anualmente.	Falta de delegación y no servimiento a los compromisos.
Toda la cooperación del personal.	Falta de compromiso con la institución, solo se limita a su tarea sin esfuerzo adicional o sugerencia para mejorar lo mal hecho o atrasado.
Son cada día más conscientes de su grado de responsabilidad, el taller recibido ha tenido como resultado el que se ubiquen en su entorno.	En algunos casos sienten que les falta conocimientos para solucionar problemas planteados.
Disponibilidad para hacer su trabajo.	Falta de aceptación de responsabilidad.
Trabajan bien como equipo.	Creo que están un poco cansados y llegan tarde en el turno vespertino.
Excelente disposición.	Se tienen pocos estímulos ante su responsabilidad.
Están abiertos a realizar los asuntos que se les turnan con la mejor disposición.	Actitud rebelde ante los demás.
El esfuerzo para intentar alcanzar metas.	Falta de creatividad.
Se tiene un mayor entendimiento y visualización del compromiso y responsabilidad del "organismo" ante las obras y los demás.	
Atenta a las indicaciones.	

CLASIFICACION DE ACTITUDES POSITIVAS Y NEGATIVAS

SITUACION EXTERNA

POSITIVAS	NEGATIVAS
Se siente la presencia del organismo en las comunidades.	Falta de recursos
Fuentes de capacitación.	Problemas personales concernientes al director.
Apoyo de otras direcciones y muestra de confianza en las soluciones tomadas.	Normalmente se tienen programas, no se llevan a cabo por las urgencias y a veces por los medios disponibles.
Buena imagen como técnico de director.	Grave escasez de recursos, desconocimiento del sector por algunos niveles de decisión.
Estrecha vigilancia en el manejo de recursos.	Falta de recursos.
El cambio de secretario que es más consciente de la situación real del agua potable en el Estado.	Falta de recursos para contratar personas.
	Falta de recursos y definiciones normativas.
	Falta de recursos para cumplir los programas.
	Respaldo estatal al organismo a nivel político
	Acuerdos concertados.

AGRUPACION Y CLASIFICACION DE ACTITUDES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION POR EL GRUPO

CONDUCTA PERSONAL

POSITIVAS

NEGATIVAS

Esfuerzo para la consecución de los objetivos	Decidía en toma de decisiones
Disposición al cambio	Falta de comunicación con subordinados.
Disposición a la planeación de programas.	Falta de organización.
Disponibilidad a la supervisión y evaluación.	Falta de confianza
	No cumplir con los compromisos, dando excusas.

ACCIONES

Se dieron dos en general, la primera etapa para la conducta positiva y la segunda para la negativa.

También sin indicar a cual de ellas.

Acción: confianza y estímulo

Fecha:

Responsable: Cada uno

Indicador:

Acción: Análisis y evaluación diaria

Fecha:

Responsable: Cada uno

Indicador:

AGRUPACION Y CLASIFICACION DE ACTITUDES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION POR EL GRUPO

CONDUCTA HACIA LOS DEMAS

POSITIVAS

NEGATIVAS

Deseos de trabajar en equipos para lograr objetivos	Falta de responsabilidad
Disposición al diálogo	Problemática en soluciones
Establecimiento de controles.	Descontento general de nivel directivo por el comportamiento del director
	Falta de insistencia en la solución de problemas.

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

POSITIVAS

NEGATIVAS

Acción: Reuniones internas Responsable: Todas las áreas Indicador: Alternativas de solución Fecha: Todo el tiempo	Acción: Definir estructura y dentro de esta responsabilidad. Responsable: Director General Indicador: Organigrama Fecha: Ya
Acción: Apertura a críticas Responsable: Todas las áreas Indicador: Modificador de conductas Fecha: Todo el tiempo	Acción Eficientar procedimientos Responsable: Cada área Fecha: Ya
Acción Definición de actividades a controlar Responsable: Titulares de áreas Indicador: Procedimientos de control Fecha: Todo el tiempo	Acción Seguimiento de problemas hasta su solución Responsable: Todas las áreas Indicador: Problemas solucionarlos Fecha: Ya

AGRUPACION Y CLASIFICACION DE ACTITUDES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION POR EL GRUPO

CONDUCTA DE MI JEFE INMEDIATO

POSITIVAS

Disponibilidad
Apoyo
Preocupación
Confianza
Responsabilidad

NEGATIVAS

Indecisión
Desconfianza
Desinformación
Falta de apoyo

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

POSITIVAS

Disponibilidad
Acción: Que continúe manejando el dinamismo del grupo.
Responsable: Jefe inmediato
Indicador: Mayor unidad en el grupo
Fecha: Permanente

NEGATIVAS

Indecisión
Acción: Toma de acuerdos periódicos, dirección o departamento.
Responsable: Planeación y Director General
Indicador: Toma de decisiones clara
Fecha: De inmediato

AGRUPACION Y CLASIFICACION DE ACTITUDES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION POR EL GRUPO

CONDUCTA DE LOS SUBORDINADOS

POSITIVAS

Disponibilidad
Cooperación
Responsabilidad
Esfuerzo

NEGATIVAS

Falta delegación
Falta compromiso
Faltan conocimientos
Están rebeldes
Falta creatividad

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

POSITIVAS

Responsabilidad

Acción: Estímulos
Responsable: Jefe inmediato
Indicador: Mayor rendimiento
Fecha: Permanente

NEGATIVAS

Falta de responsabilidad

Acción: Conscientización:
Responsable: Jefe inmediato
Indicador: Mayor responsabilidad
Fecha: Permanente

Acción: Evaluación de actividades
Responsable: Jefe inmediato
Indicador: Información confiable
Fecha: Quincenal (1er. Trimestre) y mensual (en adelante)

Acción: Aplicación de normas
Responsable: Jefe inmediato
Indicador: Cumplimiento de las funciones
Fecha: Permanente

AGRUPACION Y CLASIFICACION DE ACTITUDES Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION POR EL GRUPO

SITUACION EXTERNA

POSITIVAS DEL ORGANISMO

NEGATIVAS

Presencia en las comunidades Que continúe acrecentando su participación en el sector.	Falta de recursos
--	-------------------

ALTERNATIVAS DE SOLUCION

POSITIVAS DEL ORGANISMO

NEGATIVAS

Acción: Incrementar la presencia del organismo mediante asesorías, supervisores, apoyos técnicos, administrativos, proyectos y obras, sin descuidar la coordinación y comunicación con las autoridades municipales. Responsable: Todas las áreas Indicador: Grado de avance de solución de problemas. Fecha: Permanente	Acción: Presentación del programa de trabajo a tiempo. Responsable: Todos Indicador: programa Fecha: De inmediato
--	--

CONCLUSIONES

Del análisis y reflexión de las actitudes que actualmente interfieren con el logro de los objetivos del grupo, se detectaron 3 problemas principales.

- 1) La desconfianza
- 2) La irresponsabilidad y
- 3) El retraso en la toma de decisiones.

La consecuencia de lo anterior es la no-delegación de funciones: La descarga de la responsabilidad propia en otras; la disminución de la motivación o el interés por participar en exceso de reuniones sin propósito definido.

LA CAUSA

- 1) Problemas de desinformación
- 2) Problemas de comunicación
- 3) Problemas de percepción o interpretación

El trabajo en grupo implica diferentes pasos evolutivos, que no están progresivamente secuenciales y que siempre son alterados por condiciones externas y condiciones internas. Las externas serían las presiones, tanto de los directivos que están al mando del grupo, como de los clientes o usuarios que demandan resultados y de los proveedores que satisfacen los recursos para el trabajo. Internamente, de las actitudes de los miembros del grupo, compuestas por la información que conocen directamente, por la información que los grupos les hacen llegar y por la interpretación de los dos anteriores; la confianza en el líder o directivo; la confianza en que siguen una línea definida para el logro de sus objetivos y la certidumbre en el equilibrio y tranquilidad de su medio en el trabajo.

Por lo tanto, habría que cuidar, para que un equipo sea productivo, la moral del grupo, el mantenimiento del compromiso y la responsabilidad, que propicien un ambiente adecuado para el trabajo y el desarrollo personal.

MORAL: La disposición de los miembros del grupo a trabajar conjuntamente, obedece a la atracción del mismo (cohesión) y, en parte también a su confianza en que esfuerzo aunado contribuirá positivamente a alcanzar el objetivo que haya sido fijado.

Este sentimiento de confianza y optimismo en lo que respecta a las tareas que hay que realizar y optimizar o los problemas que deben solucionarse recibe el nombre de MORAL.

La moral del grupo es una mezcla de la de cada uno de sus miembros. En su mayor parte, depende de cohesión; cuando un grupo carece de atracción; sus metas, sus miembros o ambos, serán rechazados.

La moral también puede obedecer al sentido de responsabilidad que tenga el grupo, así como la sociedad general.

COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD. Puesto que el optimismo y la moral tienen una correlación positiva, solemos asumir que cualquier frustración o problema difícil menoscabará la moral.

Hay una relación casual circular entre la productividad y la moral, en la que la productividad dará a los trabajadores la impresión de haber cumplido con su obligación, lo que a su vez, acrecienta su esfuerzo y asimismo los trabajadores pueden enfrentarse a los problemas ajenos a su labor siempre y cuando les permitan las satisfacciones que derivan del trabajo, mantener una moral elevada.

Tanto la moral como la cohesión están relacionadas con un tercer aspecto de la vida del grupo que es su ambiente o clima emocional. Si este es positivo, la labor del grupo se hace más interesante y viceversa.

Una cuarta variable es el efecto del jefe inmediato en el clima emocional del grupo. Las pautas de conducta de los grupos, varían según el clima creado por el dirigente.

La última variable son los roles y expectativas. La conducta de los miembros que no toman la responsabilidad en sus actividades, tiene un efecto perturbador en los demás y contraria a las normas del grupo para solucionar problemas.

SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL II

TEMA I

Enfoques de planeación estrategia de las organizaciones.

EJERCICIO 1

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

⇒ Identificarán los problemas que enfrentan las organizaciones actualmente.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

⇒ Identificarán como la estrategia, estructura y cultura de una organización son afectadas por los cambios en el entorno.

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Instrucciones para organizar la empresa.
- ⇒ 1 Juego de 6 memorándums de precios de compra y venta.
- ⇒ Formatos de compra y venta
- ⇒ Modelo de los uniformes de invierno y verano
- ⇒ Formato de costos y ventas
- ⇒ Engrapadoras y grapas
- ⇒ Piezas de uniformes
- ⇒ Billetes de juguete para la empresa

DURACION:

⇒ 120 minutos aproximadamente

TAMAÑO DEL GRUPO

⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO

⇒ El grupo completo

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

⇒ El grupo completo trabajara en 3 etapas

- 1ª. Diseño de organización de la empresa maquiladora.
- 2ª. Ejecución
- 3ª. Conclusiones

DESARROLLO:

1ª. Etapa: Se explicará al grupo las condiciones que tendrá que enfrentar la empresa para tener éxito y se darán 30 minutos para diseñar su estructura

2ª. Etapa: El grupo comprará materia prima, producirá y venderá su mercancía en 6 periodos de producción, 5 de 10 minutos y 1 de 5 minutos.

3ª. Etapa: Conclusiones acerca de la problemática que enfrentó la empresa para sobrevivir en un entorno dinámico como el D.O. podría ayudar. Vincular con las lecturas correspondientes al tema.

EJERCICIO

INSTRUCCIÓN

Compañía Manufacturera Unimex, S.A.

Ustedes van a hacer un negocio juntos. Supongan que son compañeros en una pequeña firma manufacturera que hace uniformes para el Gobierno. Allí (Señalando) está el proveedor a quien ustedes comprarán las partes de los uniformes y comprador a quien ustedes venderán los productos terminados. En su mesa ustedes encontrarán \$2,000.00 Una provisión de formas de ordenes que deben llevar siempre que transporten cualquier cosa de su fabrica al comprador-proveedor y una engrapadora que es su maquinaria para ensamblar los uniformes. Su problema es organizar su negocio, comprar material, fabricar los materiales tal como son presentados en la ilustración que ustedes tienen, y vender esos uniformes de tal manera que se obtengan las mayores ganancias posibles.

Cuando empecemos, ustedes llevarán su caja de ordenes al proveedor y traerán con ella el memorándum No. 1 del proveedor y el memorándum No. 1 del comprador. Estos llevan los precios a los cuales ustedes pueden comprar materia prima y los precios a los que ustedes pueden vender los uniformes que fabriquen. Estudien estos memos cuidadosamente, porque sus ganancias dependen de su conocimiento de estos precios.

Es importante que ustedes observen el siguiente procedimiento: al hacer sus ordenes de compra; cuando ustedes quieran comprar material llenen una de las hojas de ordenes completamente. Cada uno de ustedes deberá escribir sus iniciales en la parte superior. Deben colocar la orden con el dinero para cubrirla en la caja de ordenes y entregarla al proveedor. La cantidad de material que ustedes puedan comprar está solo limitado por el capital que poseen. Tan pronto como el proveedor reciba su orden la surtirá y les regresará la caja con el material solicitado y el dinero sobrante. Ya que al comprador-proveedor no le está permitido hablar en ningún momento durante el problema, es importante que sus ordenes sean cada uno y el suficiente dinero para cubrirlas. De otra manera no se les surtirán. Una precaución más; Asegúrese de checar que tanto el material como el dinero sobrante en caso de haberlo sean correctos tan pronto como la orden haya sido surtida, en caso de error deben regresarlos al proveedor de inmediato ya que no se aceptarán reclamaciones una vez que hayan "dejado la tienda".

Respecto a las ventas, el comprador solamente aceptará los uniformes que sean iguales al modelo, para vender los uniformes al comprador, llenen la orden correspondiente, colóquenlos en la caja de ordenes y entrégueselos. No pueden ustedes comprar y vender material en una misma visita; cada una es una operación separada, se puede vender el uniforme completo o partes del uniforme, pero cada parte debe estar completa y correcta una camisa completa, un par de pantalones completos, etc.

Si al proveedor se le agotan las partes del artículo que están ustedes manufacturando, continúen con el siguiente que sea redituable.

Habrà 6 etapas en este problema. Cada etapa durará 10 minutos excepto la segunda, que durará solamente 5 minutos. En cada etapa habrá cambio de indicaciones. Noten ustedes que el margen de utilidad variará dependiendo no solamente del tipo de uniforme sino también de la etapa en que se realice la operación.

MEMORANDUM

CIA. MANUFACTURERA, S.A.		No.1	REFERENCIA. PROVEEDOR
DE:		ASUNTO: Los siguientes artículos se ofrecen a la venta a los precios listados a continuación.	

1. Camisa de verano (Base)	\$10.00
2. Manga de verano	\$10.00
3. Pantalones de verano (Pierna)	\$10.00
4. Camisa de invierno (Base)	\$20.00
5. Manga de invierno	\$10.00
6. Pantalón de invierno (Pierna)	\$20.00
7. Birrete	\$10.00
8. Bufanda	\$10.00

MEMORANDUM

CIA. MANUFACTURERA, S.A.		No. 1	REFERENCIA. COMPRA
DE: EL COMPRADOR		ASUNTO: Precios de compra de los uniformes terminados.	

El comprador está en posibilidad de comprar los uniformes de acuerdo al modelo. Los uniformes defectuosos, o aquellos que no sean iguales al modelo no se comprarán

El comprador garantiza pagar los siguientes precios por cada artículo entregado en su mesa, Solamente durante los primeros 10 minutos.

Camisa de verano	\$30.00
Pantalones de verano	\$40.00
Uniformes de verano	\$70.00
Camisas de invierno	\$60.00
Pantalones de invierno	\$50.00
Uniformes de invierno	\$110.00
Uniformes de invierno con bufanda y birrete	\$130.00

MEMORANDUM

CIA.MANUFACTURERA,S.A.		No.2	REFERENCIA. PROVEEDOR
DE: ALMACEN		ASUNTO: Cierre de temporada	

EL PROVEEDOR NO ABRIRA EL NEGOCIO LOS SIGUIENTES 5 MINUTOS.

MEMORANDUM

CIA.MANUFACTURERA,S.A.		No.2	REFERENCIA. PROVEEDOR
DE: EL COMPRADOR		ASUNTO: Temporalmente cerrado por inventario.	

Durante los siguientes 5 minutos la tienda estará cerrada. Ustedes pueden tener una sesión de directores.

MEMORANDUM

CIA. MANUFACTURERA, S.A.		No.3	REFERENCIA. PROVEEDOR
DE: ALMACEN		ASUNTO: Los siguientes artículos se ofrecen a la venta a los precios listados a continuación:	

1. Camisa de verano (Base)	\$10.00
2. Manga de verano	\$10.00
3. Pantalón de verano (Pierna)	\$10.00
4. Camisa de invierno (Base)	\$20.00
5. Pantalón de invierno	\$10.00
6. Pantalón invierno (Pierna)	\$20.00
7. Birrete	\$20.00
8. Bufanda	\$50.00

MEMORANDUM

CIA. MANUFACTURERA, S.A.		No.3	REFERENCIA. COMPRA
DE: EL COMPRADOR		ASUNTO: Lista de precios.	

El comprador puede garantizar los siguientes precios solamente durante los siguientes 10 minutos.

1. Camisas de verano	\$20.00
2. Pantalones de verano	\$40.00
3. Uniformes de verano	\$60.00
4. Camisas de invierno	\$60.00
5. Pantalones de invierno	\$60.00
6. Uniformes de invierno	\$120.00
7. Uniformes de invierno con bufanda y birrete	\$140.00

MEMORANDUM

CIA. MANUFACTURERA, S.A.		No.4	REFERENCIA. PROVEEDOR
DE: ALMACEN		ASUNTO: Los siguientes artículos se ofrecen a la venta a los precios listados a continuación.	

1. Camisa de verano (Base)	\$10.00
2. Manga de verano	\$10.00
3. Pantalón de verano (Pierna)	\$10.00
4. Camisa de invierno (Base)	\$20.00
5. Manga de invierno	\$10.00
6. Pantalón de invierno (Pierna)	\$20.00
7. Birrete	\$10.00
8. Bufanda	\$10.00

MEMORANDUM

CIA.MANUFACTURERA,S.A.		No.4	REFERENCIA. COMPRA
DE: EL COMPRADOR		ASUNTO: Precios de los uniformes.	

El comprador puede sostener los mismos precios de venta. Esta todavía en posibilidad de
comprar, pero los precios no pueden ser fijados de antemano. Se espera que la situación
persista durante los siguientes minutos.

MEMORANDUM

CIA. MANUFACTURERA, S.A.		No.5	REFERENCIA. PROVEEDOR
DE: ALMACEN		ASUNTO: Los siguientes artículos se ofrecen a la venta a los precios listados a continuación:	

1. Camisa de verano (Base)	\$10.00
2. Manga de verano	\$10.00
3. Pantalones de verano (Pierna)	\$10.00
4. Camisa de invierno (Base)	\$20.00
5. Manga de invierno	\$10.00
6. Pantalón de invierno (Pierna)	\$20.00
7. Sombrero, Birrete	\$10.00
8. Bufanda	\$10.00

MEMORANDUM

CIA.MANUFACTURERA,S.A.		No.5	REFERENCIA. COMPRA
DE: EL COMPRADOR		ASUNTO: Precios de los uniformes.	

El comprador todavía no puede garantizar los precios de pago de los uniformes que le ofrecen en este momento.

MEMORANDUM

CIA.MANUFACTURERA, UNIMEX S.A.		No.6	REFERENCIA. PROVEEDOR
DE: ALMACEN		ASUNTO: Los siguientes artículos se ofrecen a la venta a los precios listados a continuación.	

1. Camisa de verano (Base)	\$10.00
2. Manga de verano	\$10.00
3. Pantalón de verano (Pierna)	\$10.00
4. Camisa de invierno (Base)	\$10.00
5. Manga de invierno	\$10.00
6. Pantalón de invierno (Pierna)	\$10.00
7. Sombrero y birrete	\$10.00
8. Bufanda	\$10.00

MEMORANDUM

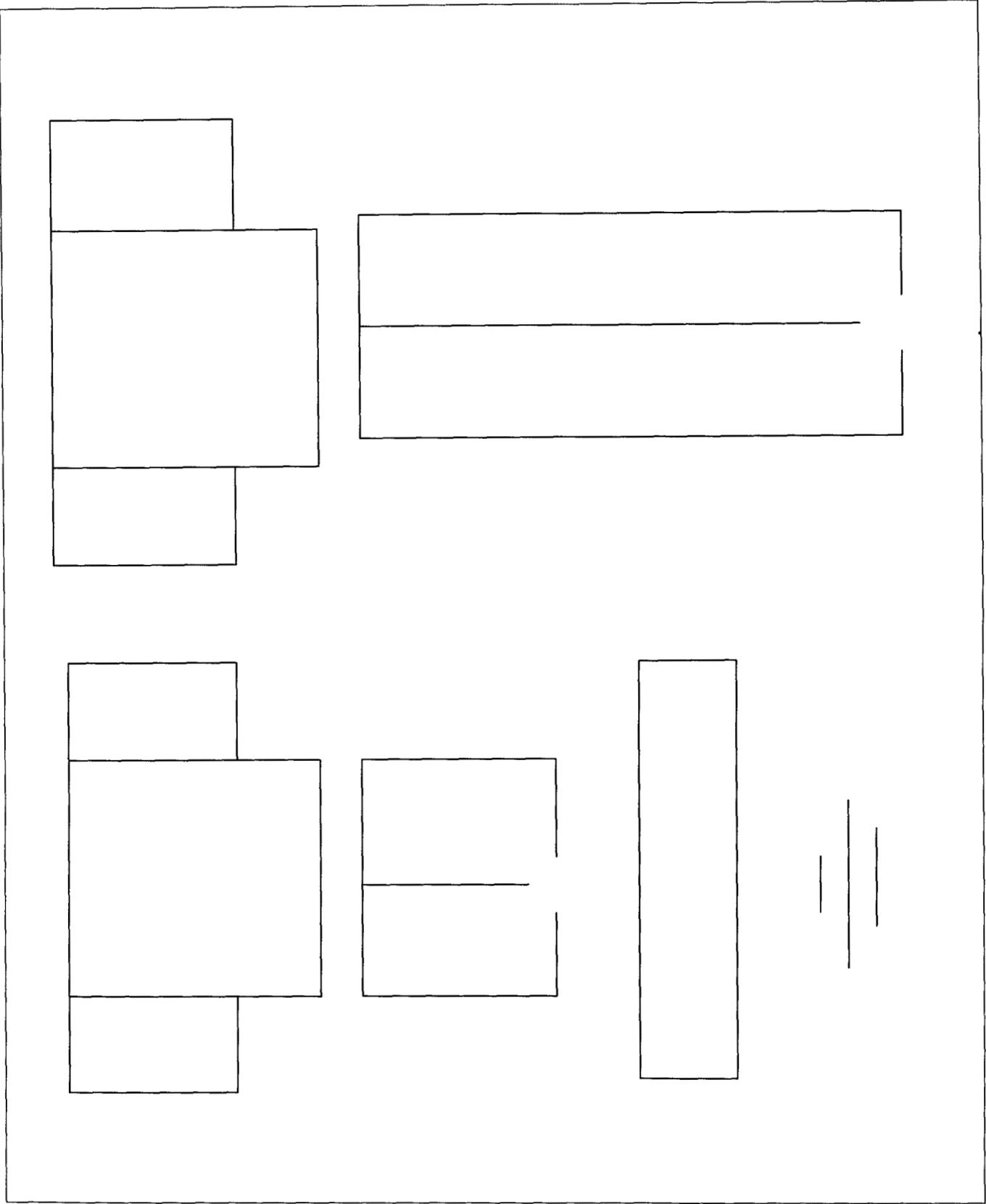
CIA. MANUFACTURERA, S.A.		No.6	REFERENCIA. COMPRA
DE: EL COMPRADOR		ASUNTO: Lista final de precios	

El comprador esta otra vez en posibilidad de garantizar los precios de los uniformes que se le entregan.

1. Pantalón de verano	\$10.00
2. Uniforme de verano	\$30.00
3. Camisas de invierno	\$20.00
4. Pantalones de invierno	\$10.00
5. Uniformes de invierno	\$30.00
6. Uniformes de invierno con birrete, bufanda y sombrero	\$50.00

COMPAÑÍA DE ROPA
COSTO Y PRECIO DE VENTA

ARTICULOS	I	II	III	IV	V	VI
	COSTO/CUOTA	COSTO/CUOTA	COSTO/CUOTA	COSTO/CUOTA	(VARIABLE)	COSTO/CUOTA
Camisa de verano	30 30	NO VENTA	30 20	30 40	10 20 10	30 20
Pantalón verano	20 40		20 40	20 20	20 10 10	20 10
Uniforme verano	50 70		50 60	50 60	30 30 20	50 30
Camisa de invierno	40 60		40 60	40 70	30 30	30 20
Pantalón invierno	40 60		40 60	40 50	60	20 10
Uniforme invierno	80 110		80 120	80 120	20 30 50	50 30
Uniforme invierno, birrete y bufanda	100 130		100 140	100 140	50 60 110	70 50
					70 80 130	



ORDEN DE COMPRA

PARA: EL PROVEEDOR

DE: CIA. MANUFACTURERA UNIMEX, S.A.

FECHA: _____

FIRMAS: _____

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO
	TOTAL:	

ORDEN DE VENTA

PARA: EL COMPRADOR

DE: CIA. MANUFACTURERA UNIMEX, S.A.

FECHA: _____

FIRMAS: _____

CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO
	TOTAL:	

SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL II

TEMA II

Modelos organizacionales y modelos de diagnóstico.

EJERCICIO 2

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

- ⇒ Revisarán los modelos identificando las variables y aplicarán las técnicas TKJ, EXPRO y sesión cibernética.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

- ⇒ Ejercitarán en una empresa la aplicación de 3 modelos de diagnóstico organizacional. (Sistemas, C.D.O., clima y satisfacción en el trabajo y programación de la mejora del rendimiento);

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Formatos de los modelos de diagnóstico
- ⇒ Salón suficientemente iluminado, amplio y con mesas de trabajo

DURACION:

- ⇒ 120 minutos.

TAMAÑO DE GRUPO:

- ⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ Equipos de 5 o 6 personas.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ Los alumnos deberán aplicar los cuestionarios previamente a la clase para ser codificados y analizados en equipos durante la clase.

DESARROLLO:

- ⇒ En equipos presentarán los resultados de la aplicación de los cuestionarios y obtendrán puntos comunes y conclusiones en referencia a las lecturas.

PROGRAMACION DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO ONU

TALLER PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL

GUIA DE TRABAJO

ETAPA 1

MISION DE LA ORGANIZACIÓN Y MAPA DEL MEDIO AMBIENTE

MISION

CONCEPTO

Toda organización tiene una razón de ser o de existir, que expresada en términos generales y significativos, determinan su unicidad, esto es, lo que la hace singular, única y la distingue de otras. En otras palabras, la MISION responde a la pregunta ¿Cuál es la tarea o quehacer fundamentales de la institución u organización?

IMPORTANCIA DE LA MISION

Una de las responsabilidades más importantes de la función directa es formular la misión fundamental de la organización, porque su expresión clara y consistente, permite guiar a la organización en su desarrollo interno y en su interacción con el medio ambiente en el que opera, la misión proyecta una imagen clara y concisa del porque de la existencia de esa institución, de su ámbito o territorio en el cual opera, bienes que produce o servicios que presta a sus demandantes.

En su desarrollo interno, la misión es importante porque constituye la base sobre la cual se elaboran los objetivos, se determinan las metas y prioridades, se definen las estrategias de acción los programas operativos al igual que las políticas de asignación de recursos y la estructura de la organización.

En suma, la determinación de la misión de la organización constituye la primera fase del proceso del desarrollo institucional. En las siguientes páginas encontrarán criterios y procedimientos para determinar la misión a partir de sus propias experiencias, conocimientos y documentos.

CRITERIOS PARA LA DETERMINACION DE LA MISION

En términos operacionales, la elaboración de la misión de la organización debe construirse definiéndose sucesivamente el cometido, el producto y la clientela de la Organización. El cometido se refiere a lo que ésta pretende alcanzar o intenta emprender, expresado en el infinitivo de un verbo de acción. Producto es el bien o servicio que la Organización genera. Clientela son los organismos, instituciones, grupos o personas que demandan los bienes, productos y servicios que ofrece la institución.

EJEMPLOS:

1. Regular los precios de productos de primera necesidad para toda la población.

COMETIDO:	Regular
PRODUCTO:	Precios de productos de artículos de primera necesidad
CLIENTELA	Toda la población.

2. Coordinar la operación de los canales televisivos del Estado para transmitir programas para la población nacional.

COMETIDO: Coordinar la operación de los canales televisivos del Estado.

PRODUCTO: Programas acordes a la población nacional.

CLIENTELA Población nacional.

3. Establecer sistemas normativos y de control presupuestal para las entidades del Gobierno Federal.

COMETIDO: Establecer.

PRODUCTO: Sistemas normativos y de control presupuestal.

CLIENTELA Entidades del Gobierno Federal.

MISION FORMAL

A continuación procederemos en grupos, a identificar la misión formal de la institución u organismo, es decir, la tarea fundamental que, de acuerdo con los ordenamientos legales, debe realizar la institución.

Con base en los ordenamientos legales, cual es la misión fundamental de la institución.

COMETIDO:

PRODUCTO:

CLIENTELA

PROCEDIMIENTOS PARA LA DETERMINACION DE LA MISION ACTUAL

Inicialmente procederemos a identificar la misión actual de la organización, es decir, la tarea fundamental que en este momento realiza.

Identifique la misión actual de la Organización en términos de Cometido, Producto y Clientela tomando el mayor porcentaje de la relación de las Instituciones o Grupos que demandan sus productos y/o servicios en este momento.

COMETIDO:

PRODUCTO:

CLIENTELA

COMPARACION ENTRE MISIONES ACTUAL VS. FORMAL

Compare la misión actual con la misión formal e identifique cualquier diferencia existente anotándola a continuación.

ACTUAL	FORMAL	DIFERENCIAS
Cometido: _____	Cometido _____	_____ _____
Producto: _____	Producto: _____	_____ _____
Clientela: _____	Clientela: _____	_____ _____

En caso de encontrarse diferencias, determinen cual debería de ser la misión de la Institución

Cometido: _____ _____	Producto: _____ _____	Clientela: _____ _____
-----------------------------	-----------------------------	------------------------------

ETAPA 1

1. MAPA DEL MEDIO AMBIENTE

Definir un contexto externo para tener un conocimiento del medio en el cual opera la organización y sus relaciones con el mismo, nos ayudará a elaborar un mapa del medio ambiente y definir la razón de ser de esta.

Elabore una lista de las otras entidades, instituciones, o grupos, con los cuales se relaciona su organización.

Marque el porcentaje de tiempo en que actualmente se están dando esas relaciones.

1. Señale las relaciones con aquellas otras entidades, instituciones, grupos o personas, que ejerzan algún tipo de autoridad sobre el organismo, e indique con que propósitos se relaciona.n.

Me relaciono con

Para

Me relaciono con

Para

Marque el porcentaje de tiempo en que actualmente se están dando esas relaciones.

2. Señale las relaciones con aquellas entidades, instituciones, grupos o personas que demandan los servicios que presta la organización a la que pertenece y que justifican la existencia de la misma. Es decir cuáles son sus beneficiarios, usuarios o clientes.

Me relaciono con

Y no

demandan

Me relaciono con

Y no

demandan

Marque el porcentaje de tiempo en que actualmente se están dando esas relaciones.

3. Señale las relaciones con aquellas entidades, instituciones, grupos o personas que proveen a la organización de algún bien, servicio o información necesaria para el desempeño de su cometido.

Me relaciono con

Me provee de

<hr/>	<hr/>

Marque el porcentaje de tiempo en que actualmente se están dando esas relaciones.

4. Señale aquellas entidades, instituciones, grupos o personas que desarrollen actividades o servicios similares a los de su organización.

Organismos, grupos o personas

Actividades o servicios

<hr/>	<hr/>

5. Señale aquellas relaciones con entidades, grupos o personas que deben darse, pero que actualmente no se están dando.

Debo relacionarme con

Para

<hr/>	<hr/>

Marque el porcentaje de tiempo en que actualmente se están dando relaciones.

6. ¿Qué hace diferente a su entidad de otras entidades que tienen actividades o brindan servicios similares?

PROGRAMACION DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO ONU

TALLER PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

GUIA DE TRABAJO

ETAPA 2

OBJETIVOS Y METAS

OBJETIVOS

CONCEPTO

Son condiciones o resultados cuantificables que deben ser alcanzados y mantenidos por un largo periodo, para que una Institución u Organización pueda considerar que está logrando su misión.

IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

A continuación encontrará algunas razones por las que una institución debe tener precisos sus objetivos:

1. Dan a la organización o institución una dirección certera y sentido a su finalidad como tal.
2. Facilitan la superación de obstáculos y desviaciones, así como tendencias egocéntricas de los grupos existentes en la institución.
3. Sirven como base segura para precisar metas y programas de trabajo.
4. Dan mayores posibilidades de prevenir el futuro de la institución, dirigiéndola a su propia misión, en vez de dejarla a las eventualidades y circunstancias de su medio ambiente.

CRITERIOS PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS

Para facilitar la determinación o identificación de los objetivos institucionales, es importante considerar algunos criterios que permiten hacerlos viables.

1. Deben estar concordancia con la misión o razón de ser de la institución.
2. Deben corresponder a convicciones profundas de la alta dirección de la institución.
3. Además de encaminar las acciones a determinados resultados tangibles o servicios deben crear condiciones capaces de influir en el éxito de la institución.
4. Deben ser redactados en un sentido positivo, siendo un desafío su logro, es decir, difíciles de alcanzar pero de ninguna manera imposibles.
5. Deben especificar claramente los resultados o condiciones que se desean lograr y no confundir con funciones, tareas, actividades, etc.
6. Deben ser presentados por separado para evitar englobarlos en una sola frase que resulte difícil entender o evaluar.

EJEMPLOS

1. Proporcionar permanentemente, medios audiovisuales para la educación básica al 80% de la población.
2. Obtener un crecimiento anual del 7% en el volumen de nuestros servicios, en todos los actuales ramos de actividad.

PROCEDIMIENTO PARA LA FIJACION DE OBJETIVOS

1. Para facilitar la fijación de los objetivos institucionales se procederá de acuerdo con los pasos que a continuación se presentan:

¿En la actualidad que objetivos estamos alcanzando?

A largo plazo

A corto plazo

2. Indique las METAS que le permiten alcanzar los objetivos antes enunciados...

Con indicación de calendario

Con indicación de cantidad

PROGRAMACION DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO ONU

TALLER PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL

GUIA DE TRABAJO

ETAPA 3

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

PROCEDIMIENTOS

Definidos los objetivos generales de la Institución, se procederá a la identificación de los factores que obstaculizan el cumplimiento de estos, así como aquellos factores que favorezcan su logro.

1. Para cada uno de los objetivos anteriormente, identifique un obstáculo que pudiera impedir su cumplimiento y registre uno por tarjeta.
2. Realice la misma tarea para identificar aquellos factores que favorezcan el cumplimiento de los objetivos.
3. A continuación participará usted, en sesión plenaria, en la clasificación de los factores y elaboración del diagnóstico organizacional de la institución.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

(Identificación y análisis de los problemas de rendimiento)

DEFINICION

Una vez que se han identificado los objetivos y metas por alcanzar, se deberá levantar un inventario de aquellos elementos que influyen en la situación actual, e impiden o favorecen el logro de la misión ideal que hemos definido.

PREGUNTAS

1. Identifique y describa los obstáculos organizacionales que afectan o impiden el cumplimiento de las metas y objetivos descritos, los cuales ocasionan que se abra una brecha de desempeño o problema.

Problemas o brecha de desempeño	Obstáculo organizacional (fuerza restrictiva)
En cuanto a objetivos	
En cuanto a metas	

a) Reclassifique las fuerzas restrictivas en:

Externas

Internas

b) Ahora divida las fuerzas restrictivas en:

Controlables

Porqué o cómo

No controlables

Porqué o cómo

2. Identifique y describa los elementos organizacionales que ayudan o impulsan al cumplimiento de las metas y objetivos y que cerrarían la brecha de desempeño, es decir, que solucionarían el problema.

Problemas o brecha de desempeño	Elementos que favorecen el logro (fuerzas impulsoras)
En cuanto a objetivos	
En cuanto a metas	

3. Asignemos a las fuerzas restrictivas e impulsoras, respectiva y separadamente, un valor numérico, en la escala de 1 a 5 por orden de importancia.

Fuerzas impulsoras	Metas	Fuerzas restrictivas

4. Reclasifique las fuerzas impulsoras en:

Externas	Metas	Internas

PROGRAMACION DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO ONU

TALLER PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL

GUIA DE TRABAJO

ETAPA 4

ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

PROCEDIMIENTO

Diagnosticados los factores organizacionales que impiden o favorecen el cumplimiento de los objetivos, habrá que definir una estrategia de desarrollo institucional para la institución u organismo, compuesta por una serie de acciones encaminadas a eliminar los obstáculos identificados.

1. De acuerdo con el ámbito de competencia o grado de conocimientos de los participantes en el taller, se formarán pequeños grupos, para que revisen los factores obstaculizantes identificados, con el propósito de que propongan acciones para eliminar o disminuir dichos factores.
2. El grupo procederá a elaborar una lista de las posibles acciones que habrán de superar los obstáculos que se han asignado, auxiliándose para ello del paquete de tarjetas correspondiente.
3. Transcriba en una hoja de rotafolio, el listado de acciones estratégicas, se procederá a elaborar en pleno el programa de desarrollo institucional de la institución, en el que se indique para cada acción, los responsables de la ejecución de las mismas, indicadores de realización, fecha límite de entrega, así como el objetivo con el que se relaciona. Utilizando para ello el modelo de formato que se acompaña.

PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Fuerza y magnitud	Acciones	Responsable	Resultado esperado	Fecha límite de entrega	Objetivo con el que se relaciona	Subsistema al que corresponde

SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL II

TEMA II

Modelos organizacionales y modelos de diagnóstico

EJERCICIO 3

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

- ⇒ Revisarán los modelos identificando las variables y aplicarán las técnicas TKJ, EXPRO, SESION CIBERNETICA.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

- ⇒ Ejercitar la aplicación de las técnicas TKJ, EXPRO, SESION CIBERNETICA en el grupo.

RECURSOS MATERIALES

- ⇒ Instrucciones para cada técnica.
- ⇒ Salón suficientemente iluminado amplio, y con mesas de trabajo.

DURACION:

- ⇒ 120 minutos.

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Equipos de 5 o 6 personas

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS

- ⇒ Los alumnos deberán seguir las instrucciones del profesor.

DESARROLLO:

- ⇒ En equipos seguirán la secuencia de las instrucciones anexas y analizarán sus aplicaciones.

MODELO DE DIAGNOSTICO EN EQUIPO

Propósitos y criterios para la aplicación de los modelos de diagnóstico.

El diagnóstico a describir y comprender las situaciones, abarca una serie de actividades que ayudan a los equipos de trabajo actuales del sistema institucional. Estos modelos de diagnóstico se aplican con los siguientes propósitos:

Generar una retroalimentación de información para los directivos y supervisores que tienen a su cargo la operación del sistema.

Propiciar la aplicación de medidas correctivas adecuadas mediante la definición de los problemas del equipo de trabajo, quien puede y debe involucrarse en la resolución de los mismos y como se sabrá que han sido resueltos.

Desarrollar en los equipos de trabajo la habilidad para detectar problemas potenciales y resolverlos en forma preventiva.

Descubrir oportunidades de desarrollo y enriquecimiento de trabajo a partir de la información obtenida.

En la aplicación de los modelos de diagnóstico es recomendable mantener los siguientes criterios:

Las instrucciones, consideradas como sistemas abiertos, se mantienen en equilibrio, adaptándose a su medio ambiente e influyendo en él. Esta característica implica que el diagnóstico deberá relacionar a la institución con su entorno.

La institución ha sido creada para conseguir objetivos difíciles de lograr por unos cuantos individuos. Por ello, el sistema es complejo. Esta complejidad implica que el diagnóstico incluya información significativa sobre el conjunto de elementos interrelacionados que componen la institución.

Dado que la institución es un sistema de partes relacionadas, la identificación de problemas y oportunidades de desarrollo deberá realizarse desde el punto de vista institucional.

Las instituciones, consideradas como creaciones del hombre, están influidas por valores culturales. Por lo tanto, el diagnóstico deberá contemplar la descripción de las normas sociales que rigen en las situaciones estudiadas.

La institución es dinámica y cambiante por su propia naturaleza. Esto significa que el diagnóstico debe ajustarse al tiempo, para que oportunamente se pueda disponer de información fidedigna sobre la situación de la institución.

Modelos para la explotación de problemas en equipo (EXPRO)

Existen varios modelos y técnicas para identificar las alternativas de solución a un problema dado.

En toda solución de problemas es importante recordar que las acciones comprendidas por el equipo deben concordar con sus capacidades y recursos y que, en la medida de lo posible, las previsiones a tomar en este modelo deben resultar de la participación activa de sus miembros para la exploración de problemas en equipo, en el cual los participantes analizan las causas de los problemas identificados mediante alguna técnica de diagnóstico, a través de acercamientos sucesivos llegan a establecer el primer paso que deben dar para su solución. El modelo se implementa por las siguientes actividades:

METODO DE JIRO KAWAKITA TEAM (TKJ)

Este método es una modificación al "KJ" que el señor Jiro Kawakita, antropólogo y profesor del Instituto Tecnológico de Tokio, desarrolló dosificando y ordenando la información como tradicionalmente suele hacerse,

sino de manera creativa y dando especial interés a la eliminación de juicio o conclusiones apriorísticas, cuyos fundamentos son casi idénticos a los de "KJ", pero contiene un proceso de conceptualización en grupo, basándose en el tema de interés común, que le permite un mayor alcance.

Las letras K y J, son las iniciales del señor Jiro Kawakita; la letra T es el "TEAM", palabra inglesa que significa "equipo de trabajo".

El método TKJ incluye los siguientes pasos:

PASO 1. Identificación del Tema

Los integrantes del equipo se pondrán de acuerdo en el tema que desean tratar, tomando en cuenta que dicho tema debe tocar la problemática que enfrenta la tarea en la actualidad.

PASO 2. Redacción de los hechos

Cada uno de los integrantes del grupo escribirá los hechos en tarjetas, el número de tarjetas por persona puede variar según el tiempo disponible y la profundidad que se desee. Estos hechos deberán atenerse a las siguientes reglas de construcción.

- ⇒ Deben ser hechos recientes, vinculados con la tarea, reales, importantes, concretos y vivenciales.
- ⇒ Deben contener la fecha y el lugar del suceso y nombres de personas involucradas, en caso de haber existido.
- ⇒ Debe haber un solo hecho por tarjeta.
- ⇒ No se debe generalizar.
- ⇒ No deben anotarse causas ni consecuencias.
- ⇒ Se anotará el nombre o las iniciales del que escribe el hecho.

PASO 3. Redistribución de Tarjetas.

Una vez revisados todos los hechos y transcritos en tarjetas, se barajarán y repartirán equitativamente y al azar, teniendo cuidado de que ningún miembro reciba alguna tarjeta que el mismo haya escrito.

PASO 4. Agrupación de la Tarjeta por Subtemas

Cualquier miembro del equipo lee en voz alta y clara alguna de las tarjetas que recibió y la arroja al centro de la mesa. Espontáneamente, los demás, si en primera instancia sienten que hay relación entre la tarjeta leída y alguna que ellos posean, arrojarán también esta al centro de la mesa.

PASO 5. Agrupación de los Subtemas.

Una vez efectuado el primer agrupamiento, quedarán grupos de hechos y podrán existir igualmente tarjetas aparentemente no relacionadas y a las que llamaremos islas.

PASO 6. Titulación de los Grupos de Tarjetas

Se titulará cada una de las agrupaciones de la siguiente forma:

Se escribirán en el pizarrón las 2 o 3 tarjetas, discutiéndose en grupo plenario. De esta discusión, se obtendrá el título de dicha agrupación, que deberá ser la esencia de los hechos presentados en las tarjetas. Así se encontrarán las titulaciones correspondientes. Las reglas de titulación son las siguientes;

- ⇒ El título debe contener claramente los hechos agrupados.
- ⇒ El título no debe ser la suma de hechos, sino la esencia común de los mismos.
- ⇒ Se cuidará que el título resulte lo más específico posible.
- ⇒ Será más profundo que los hechos contenidos en las tarjetas.
- ⇒ Debe ser comprensible y sencillo.
- ⇒ No debe dar soluciones.

Una vez que se termina con la titulación de las tarjetas, se reparten nuevamente, añadiendo al azar las tarjetas islas que no se agruparon, y se repite el paso 4, ya sea que se agrupen títulos con títulos, tarjetas con títulos o tarjetas con tarjetas (este último caso puede presentarse, pues quizá se les encuentre una relación que antes no se observó).

Posteriormente se repiten los pasos 5 y 6, hasta que el total de las tarjetas estén contenidas en 2 o 3 títulos y/o islas.

En el método TKJ es importante la actitud que adopte el facilitador, pues gran parte del éxito depende de su actualización. Debe tener una posición madura y utilizar su buen juicio cuando se presenten diferencias en el equipo. Además tiene que ser imparcial cuando el equipo pida su opinión.

Es importante que el facilitador no trate de manipular al equipo. Se concretará a explicar el método, a cerciorarse que las tarjetas contengan hechos y a clarificar posiciones opuestas entre los participantes.

Este método ha sido ampliamente utilizado y su administración está indicada para el diagnóstico de problemas principalmente vinculados con la tarea del equipo de trabajo.

MODELO PARA EL ANALISIS DE PROBLEMAS EN EQUIPO.

SESION CIBERNETICA

El término sesión cibernética se utiliza para identificar una técnica desarrollada por Hall y Dixon, que sirve para generar y recopilar ideas rápidas y efectivamente en un grupo de personas.

Esta técnica grupal se llama cibernética por la velocidad en que se genera la información y la forma como se organizan y clasifican grandes volúmenes de datos, en un lapso relativamente corto, lo cual la asemeja al funcionamiento del cerebro humano y de las computadoras.

La recopilación de datos iniciales y su retroalimentación a partir del individuo distribuidos en una variedad de configuraciones, es lo que se denomina sesión cibernética.

A través de la dinámica de la captura, retroalimentación y recaptura de pensamientos en un medio ambiente interpersonal cambiante por excelencia, los participantes se acercan mucho más a la realidad con sus ideas y opiniones que en cualquier otro tipo de investigación o técnica de cuestionarios utilizadas anteriormente en el campo gerencial. Con el enfoque cibernético se obtienen los siguientes beneficios:

Gran cantidad de información se produce en un lapso relativamente corto.

Las ideas del equipo se autoestructuran. Este proceso de organización tiene la ventaja de transformar pensamientos surgidos al azar en ideas sobre las cuales se pueden actuar; y a la vez funciona como una experiencia educativa. Las personas desarrollan mayor comprensión del problema analizado a través de la facultad de escuchar a otros y de la manifestación de sus ideas y sentimientos al respecto.

Las ideas del equipo se autoestructuran. Este proceso de organización tiene la ventaja de transformar pensamientos surgidos al azar en ideas, las cuales se pueden actuar; y a la vez funciona como una experiencia educativa. Las personas desarrollan mayor comprensión del problema analizando a través de la facultad de escuchar a otros y de la manifestación de sus ideas y sentimientos al respecto.

Los participantes de distinto nivel jerárquico están en posición más adecuada para expresar sus puntos de vista e influir en el destino del equipo.

En el diseño y conducción de una sesión cibernética se deben seguir los siguientes pasos:

PASO 1. Selección de problemas

Se identifican cuatro problemas diferentes para someterlos al análisis de los miembros del equipo. Es importante que estos problemas se hayan descubierto con una técnica de diagnóstico apropiada y hayan sido asumidos bajo la responsabilidad de los participantes.

PASO 2. Establecimiento de estaciones

Para el análisis de cada uno de los problemas identificados se establecen cuatro estaciones o mesas de trabajo, en salones distintos o separados por una distancia razonable.

PASO 3. Nombramiento de secretarios.

Es necesario de designar una persona, preferentemente ajena al grupo, en las distintas estaciones, para recopilar información y reproducirlas a los participantes que arriban a cada estación. Debe hacerse notar que la persona que registra o recopila datos no debe ser líder dentro de la discusión, sino un moderador.

PASO 4. Definición de periodos

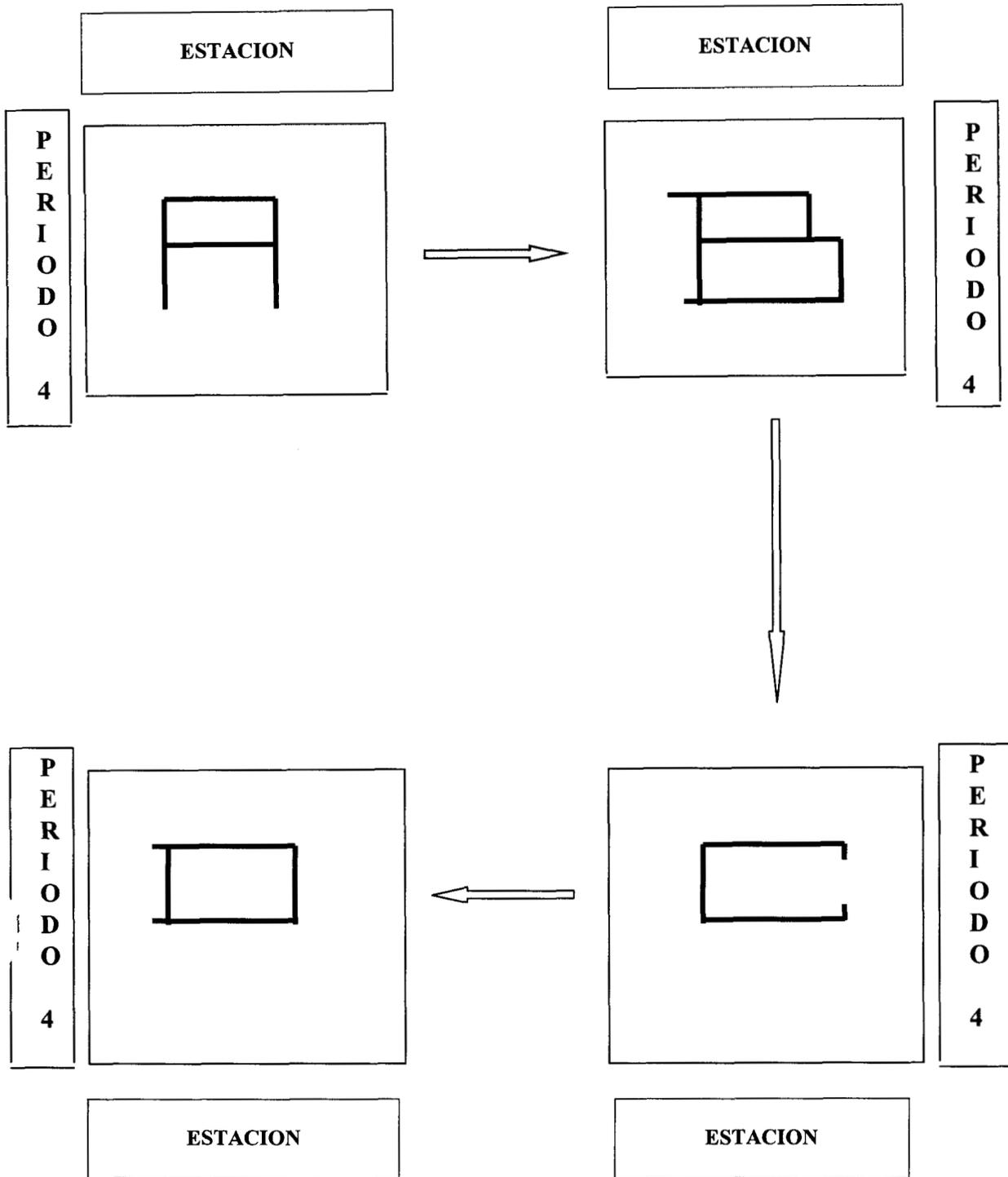
Con el fin de que todos los miembros del equipo participen en cada uno de los problemas, se definen tantos periodos como estaciones se establezcan; un periodo normalmente dura de quince a veinticinco minutos.

PASO 5. Asignación del itinerario de cada participante.

El itinerario de los participantes se establece mediante una tarjeta individual, en la cual se señala a cada persona en qué estación debe estar cada uno de los periodos. A continuación se muestra un ejemplo de estas tarjetas.

Al seguir su tarjeta de itinerario, cada participante trabaja con sus compañeros en cada una de las cuatro estaciones en diferentes subgrupos, ya que los miembros que se retiran no parten como un todo, sino que se van de una manera dispersa. De tal forma, la interacción genera creatividad y los conflictos interpersonales no se llevan de una estación a otra.

Para lograr estos efectos, la tarjeta de cada participante debe ser diferente a las de los demás. A continuación se incluye una matriz para elaborar las tarjetas correspondientes a una sesión de cuatro estaciones, cuatro periodos y hasta veinticuatro participantes.



PASO 6. Obtención de resultados

Los resultados de cada una de las metas de trabajo, generalmente completados en un par de horas, se recopilan por el secretario de cada estación. Esta también se encarga de retroalimentar al grupo en una sesión plenaria donde se evalúan las sugerencias de solución, comprometiéndose a realizar acciones concretas los miembros del equipo de trabajo.

TARJETAS DEL PARTICIPANTE No.

PERIODO

1.-A

2.-B

3.-C

4.-D

INSTRUCCIONES

EN EL PRIMER PERIODO DEDIQUE 20 MINUTOS A ANALIZAR UNA CAUSA DEL PROBLEMA Y A ELABORAR UNA SUGERENCIA ESPECIFICA PARA SU SOLUCION.

EN LOS SIGUIENTES PERIODOS DEDIQUE 5 MINUTOS A ESCUCHAR AL SECRETARIO DE CADA ESTACION Y DESPUES CONTINUE CON LA TAREA ANTERIOR DURANTE LOS 15 MINUTOS RESTANTES.

PARTICIPANTE NUMERO

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

PERIODO

ESTACIONES

1 A B C D A D B C B C A D C B A D D A C B B A D C

2 B C D A D B C A A D C B B A D C A C B D D B C A

3 C D A B B C A D C B D A A D C B C B D A C D B D

4 D A B C C A D B D A B C D C B A B D A C A C B D

SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL II

TEMA III

Metodología y estrategias de intervención organizacional

EJERCICIO 4

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

⇒ Agrupar los modelos conforme la taxonomía identificando variables y estrategias de intervención.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

⇒ Identificar las variables involucradas en la calidad y productividad individual y grupal en una organización.

RECURSOS MATERIALES

- ⇒ Instructivos anexos
- ⇒ Formatos
- ⇒ Tablas de costos

DURACION:

⇒ 120 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO

- ⇒ 1ª Etapa individual
- ⇒ 2ª Etapa equipos de 5 o 6 personas.

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

⇒ Anexas

DESARROLLO:

- ⇒ 1ª. Etapa: Toma de decisiones individuales, ejecución, revisión de calidad, análisis de ganancias y/o pérdidas.
- ⇒ 2ª. Etapa: integración de equipos, toma de decisiones en grupos, ejecución, revisión de calidad, análisis de ganancias y/o pérdidas. Vinculación con lecturas.

INSTRUCCIONES PARA PREPARAR LAS HOJAS PARA HACER LA CARPA LUNAR

Tome una hoja rectangular, de 28 cm de alto por 20 cm de ancho. Trace, a 14 cm de altura, una raya horizontal e f. La hoja ha quedado dividida en dos espacios rectangulares en blanco.

Deje la mitad superior en blanco. Baje desde el punto g. Central de la horizontal e f, una vertical g h. Marque sobre la horizontal c d un punto h. Una con una recta el punto i con el g. Marque sobre la misma horizontal c d un punto j 6 cm a la derecha del h. Una con una recta el punto g con el j.

Marque en la vertical f d el punto k, 4 cm debajo de f, y el punto l, 10 cm debajo de f. Una con rectas, g y k, y g y l.

Marque en la vertical e c el punto m, 4 cm debajo de e, y el punto n, 10 cm debajo de e. Una con rectas g m, y g n.

Marque en la horizontal e g el punto o, 2 cm y medio a la izquierda de g; el punto p, 5 cm a la izquierda de g; y el punto q, 7 cm y medio a la izquierda de g.

Marque en la horizontal g f el punto r, 2 cm y medio a la derecha de g; el punto s, 5 cm a la derecha de g; y el t, 7 cm y medio a la derecha de g.

Haciendo centro con el compás en el punto g, y tomando como radio g r trace una semicircunferencia que una r o. Haciendo centro en el punto g y tomando como radio g s trace una semicircunferencia que una s y p. Y siempre haciendo centro en el punto g, y tomando como radio g t trace una circunferencia que una t y q.

Disponga de tantas de estas hojas como considere necesarias para la realización del ejercicio.

INDICACIONES PARA HACER LA CARPA LUNAR

Las siguientes indicaciones para hacer una carpa lunar. Hay para cada paso una ilustración que le muestra que debe hacer, y otra que muestra como debe quedar. Controle esto antes de ir al paso siguiente. Los pasos son catorce.

1. Debe contar con una hoja de papel blanco de un lado y con este aspecto del otro:
2. Vuelva la hoja de manera que la página esté en blanco y el dibujo del otro lado frente a usted.
3. Doble A B hacia CD
4. Doble G hacia F
5. Doble H hacia F
6. Doble uno de los bordes (hacia arriba) a lo largo de JK.
7. Vuelva la carpa lunar al otro lado.
8. Doble (hacia arriba) a lo largo de L M.
9. Doble la esquina N sobre el borde de la carpa hacia el otro lado, de manera que quede entre las dos hojas formadas. Doble la esquina O (del otro lado) hacia usted sobre el borde de la carpa aplane.
10. Haga lo mismo sobre el lado izquierdo (no voltee la carpa)
11. Tome la carpa en las manos con el lado P hacia abajo. Abra P y estire hasta que se encuentre Q y R. Vuelve el papel de manera que Q esté arriba y R debajo.

12. Doble Q a lo largo de ST.
13. Vuelva la carpa de manera que R quede hacia arriba. Doble a lo largo de U B.
14. Abra W y levante su carpa lunar Asegúrese, para el "control de calidad", de que Q y R se queden firmes sobre la carpa.

PRECISIONES DE CONTROL DE CALIDAD DE LA CARPA LUNAR

1. La carpa debe terminar en pregunta.
2. El dibujo debe quedar del lado de afuera de la carpa.
3. Las esquinas dobladas de la base de la carpa deben quedar aplanadas en los bordes.

PASOS DEL JUEGO DE LOGRO DE LA "CARPA LUNAR"

1. Información de costos y beneficios

Cantidad de juegos	Costos totales	Precio total de venta	Beneficio total
3	14.790	15.000	210
4	19.500	20.000	500
5	24.000	25.000	1.000
6	27.000	30.000	2.010
7	31.990	35.000	3.010
8	36.000	40.000	4.000
9	40.000	45.000	5.000
10	44.000	50.000	6.000
11	47.400	55.000	7.600
12	51.960	60.000	8.040
13	55.965	65.000	9.035
14	59.990	70.000	10.010

2. Tiempos de montaje de la carpa lunar

Rápido	30-40 segundos
Promedio	40-50 segundos
Lento	50 segundos
más de	

3. Decisión de prueba.- Tome una decisión de cuantos desea comprar para producir _____ (anote) en 6 minutos.

4. Decisión final y producción.- Vea instrucciones y haga un montaje de prisa en _____ (anote tiempo).

5. Disminución de beneficios.- Los cambios de decisiones cuestan

1 en más o en menos	150
2 en más o en menos	250
3 en más o en menos	360
4 en más o en menos	480
5 en más o en menos	610
6 en más o en menos	750

6. Decisiones de producción.- Registre su decisión final _____

7. Beneficio máximo.- a) beneficio estimado _____

b) ajuste realizado _____

c) beneficio final _____

8. Inspección pos-producción.- Controle la calidad de su producto

9. Beneficio real obtenido.- h) anote el precio total de venta _____

i) anote costos totales _____

j) anote el beneficio sacrificado _____

k) anote el beneficio o pérdida _____

10. Porcentaje de beneficio.- Anote el porciento entre el máximo que estimó y el real obtenido _____

ANALISIS DEL JUEGO DEL LOGRO DE LA CARPA LUNAR-FASE UNO

Las preguntas siguientes están destinadas a ayudarle en el análisis de su desempeño con el primer producto del juego del logro. Las preguntas sirven de guía para comprender cómo reacciona usted en una situación con sugerencias obvias para el logro. ¡Son únicamente para usted! Piense bien antes de contestarlas, y sea sincero consigo mismo.

1. ¿Cómo estuvo de comprometido con el juego? ¿Fue ese grado de compromiso el característico en usted en situaciones de "la vida"?
2. ¿Se sintió tenso durante el periodo de producción de 6 minutos? ¿Qué efecto tuvo eso sobre su conducta? ¿Influyó sobre la calidad de sus productos?
3. Si no alcanzo su meta, ¿Por qué fue? ¿El obstáculo que lo impidió estuvo en usted (por ejemplo, falta de destreza, o su ansiedad) o en la situación, (por ejemplo, materiales, ambiente)?
4. ¿Se propone cambiar el nivel de riesgo en la próxima sesión? Si es así, ¿Cómo cree que influirá sobre su trabajo? (Transcriba las preguntas y contéstelas cuidadosamente.)

Una opción para la segunda fase

Pueden, si quieren, formar compañías durante la segunda fase. Dos o más personas decidirían entonces acerca de una meta colectiva, comprarían la materia prima y calcularían una cifra de beneficio de la compañía. Como se organizarían internamente en términos de quien hace que, como se asignarían las recompensas, etc., depende de usted.

INSTRUCCIONES PARA PREPARAR LAS HOJAS PARA EL CARGUERO DE POCO CALADO (CPC)

Tome una hoja rectangular de 28 cm de alto por 20 cm de ancho.

Trace con lápiz, a los 6 cm de altura, una línea horizontal (línea auxiliar a b), que atraviese toda la página.

Trace con lápiz, a los 22 cm de altura, otra línea horizontal (segunda línea auxiliar cd).

Sobre ambas líneas auxiliares horizontales y midiendo 10 cm desde el margen izquierdo, marque los puntos centrales e y f.

Marque con lápiz, sobre la horizontal a, y a los 6 cm y medio del margen izquierdo, el punto g. Y sobre la misma horizontal, a los 13 cm y medio del margen izquierdo, el punto h.

Marque con lápiz, sobre la horizontal c d, a los 6 cm y medio del margen izquierdo, el punto j. Y sobre la misma horizontal, a los 13 cm y medio del margen izquierdo, el punto k.

Trace con un compás, haciendo centro sucesivamente en los puntos g, e, h, f y k, 6 circunferencias de 8mm de radio. Y haciendo centro sucesivamente en los mismos puntos, trace otras 6 circunferencias de 11 mm de radio.

Sobre el margen izquierdo de la hoja, marque con lápiz, a los 4.3 cm de altura, el punto l; a los 5.2 cm el punto m; a los 23 cm de altura el punto n; y a los 23.9 el punto o.

Trace con lápiz, desde los puntos l, m, n y o, 4 líneas horizontales de 4 cm y medio de largo (son las líneas auxiliares l p, m, q, r y o s)

Marque con lápiz, sobre cada una de dichas líneas horizontales auxiliares, y a 2 cm del margen izquierdo de la página, los puntos t, u, v, w.

Una con un lápiz, los puntos p con g, t con u, r con s, y v con w. En el rectángulo w s r v dibuje con tinta las letras mayúsculas CPC.

Gire la hoja invirtiendo la base.

En el rectángulo t u p q dibuje las letras mayúsculas CPC.

Vuelva la hoja a su posición original. Borre las líneas y letras auxiliares trazadas con lápiz. En su página solo quedarán las 6 circunferencias dobles y los 2 nombres CPC del carguero de poco calado.

INDICACIONES PARA HACER EL CARGUERO DE POCO CALADO

Estas son indicaciones para hacer un carguero de poco calado. Los primeros nueve pasos son iguales a aquellos de la carpa lunar. Hay para cada paso una ilustración que indica lo que ha de hacerse y otra que muestra como debe quedar. Los pasos son catorce.

1. Disponga la hoja de manera que los dibujos queden del lado de arriba, y las letras C P C más próximas a usted invertidas.
2. Doble AB hacia CD.
3. Doble hacia adentro a lo largo de JG y JH, de manera que E y F se encuentre en el punto K.
4. Doble uno de los bordes hacia arriba a lo largo de LM
5. Vuelva el carguero de poco calado sobre la otra cara.
6. Doble (hacia arriba) a lo largo de NP
7. Doble la esquina Q (del otro lado) hacia usted el borde de la carga y aplane.
8. Haga lo mismo sobre el lado izquierdo (no de vuelta al carguero)
9. Tome el carguero de poco calado en las manos con el lado abierto R hacia abajo. Abra R con los dedos y estire hasta que se encuentren S y T.

Vuelva el papel de manera que S esté arriba y R debajo.

10. Doble S hacia U.
11. Vuelva el carguero de manera que T quede hacia arriba (es el lado sin dibujos hacia arriba). Doble T hacia U.
12. Tome el carguero en las manos con el lado abierto, V, hacia abajo. Abra V y estire hasta que se encuentren W y X. Vuelva el papel de manera que W quede hacia arriba y X abajo. Debe quedar como en la ilustración siguiente:
13. Doble W hacia A y vuelva W nuevamente hacia abajo, a su posición original. Ahora debe haber un dobléz en BC.

Vuelva la hoja de manera que X quede hacia arriba. Doble X hacia A y después baje x otra vez a su posición original. Debe haber ahora dobléz marcado de D a E.

Tome Y (la parte de adelante y la de atrás) con la mano izquierda, y Z (la parte de adelante y la de atrás) con la mano derecha y estire todo lo que pueda.

14. Párelo. Acaba de hacer su carguero de poco calado.

PUNTOS DE CONTROL DE CALIDAD DEL CARGUERO DE POCO CALADO

1. Las letras CPC deben aparecer en el costado de la embarcación.
2. El punto del medio debe terminar en punta, no en una curva.
3. El punto medio debe estar a la misma altura de los bordes o por encima de estos.

PASOS DEL JUEGO DE LOGRO DEL "CARGUERO DE POCO CALADO"

1. Información de costos y beneficios

Cantidad de juegos	Costos totales	Precio total de venta	Beneficio total
3	26.700	27.000	300
4	36.200	36.000	800
5	42.000	45.000	3.000
6	45.000	54.000	9.000
7	48.300	63.000	14.700
8	51.200	72.000	20.800
9	54.000	81.000	27.000
10	57.000	90.000	33.000
11	60.500	99.000	38.500
12	63.600	108.000	44.400
13	66.300	117.000	50.700
14	70.000	126.000	56.000

2. Tiempos de montaje del carguero

Rápido	35-45 segundos
Promedio	45-55 segundos
Lento	Más de 55 segundos

3. Decisión de prueba.- Tome una decisión de cuantos desea comprar para producir _____ (anote) en 6 minutos.
4. Decisión final y producción.- Vea instrucciones y haga un montaje de prisa en _____ (Anote su decisión final en 6 minutos) cuantos
5. Disminución de beneficios.- Los cambios de decisiones cuestan

1 en más o en menos	1.200
2 en más o en menos	1.900
3 en más o en menos	2.700
4 en más o en menos	3.600
5 en más o en menos	4.600
6 en más o en menos	5.700

6. Decisión de producción.- Registre su decisión final _____

7. Beneficio máximo.- a) beneficio estimado _____

b) ajuste estimado _____

c) beneficio final _____

8. Inspección pos-producción.- Controle la calidad de su producto

9. Beneficio real obtenido.-

i) anote el precio total de venta _____

j) anote costos totales _____

k) anote beneficio sacrificado _____

l) anote beneficio o pérdida _____

10. Porcentaje de beneficio.- Anote el porciento entre el máximo que estimo y el real obtenido

SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL II

TEMA III

Metodología y estrategias de intervención organizacional

EJERCICIO 5

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

⇒ Agrupar los modelos conforme a la taxonomía identificando variables y estrategias de intervención.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

⇒ Identificarán las variables que obstaculizan la calidad, (materiales.)

RECURSOS MATERIALES:

⇒ Diseños de figuras geométricas en forma de pirámide.

⇒ Pegamento

⇒ Paliacates

DURACION

⇒ 120 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

⇒ Equipos de 6 personas 3 ejecutan 3 observan (2 triadas)

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

⇒ Anexas.

INSTRUCCIONES ANEXAS

- ⇒ Se forman las triadas
- ⇒ Se nombra un observador para cada uno de los que configuran la triada
- ⇒ Se entregan solo las vendas
- ⇒ De los 3 individuos, se pide que elijan a quien le vendarán la boca para que no hable, a quien le amarrarán las manos a la espalda para no intervenir y a quien le vendarán los ojos para no ver.
- ⇒ Ya vendados, el maestro o instructor pide que aquellos que fueron elegidos para sus triados, como los que no van a hablar, salgan con él del salón, para darle las instrucciones de la tarea que tendrán que realizar.
- ⇒ En este momento se les muestra la plantilla y plano de la figura geométrica recortada, en donde gráficamente se explique tanto los dobleces, como el producto terminado que se desea, aclarándoles que las reglas del juego son las siguientes:
 - a) Sólo puede tocar el material para la manufactura de los octaedros, la personas que tengan los ojos vendados.
 - b) Los que no pueden hablar, tendrán que dar las instrucciones a las personas que están amarrados de las manos y estos a su vez, transmitirlos a los vendados de los ojos. Se permite cualquier medio de comunicación, siempre que no se toque el material, pues la tarea la tiene que realizar solamente el operario ciego.
 - c) No se puede tampoco tocar al operario, dirigiéndole las manos.
 - d) La regla es para que todos los dobleces sean precisos.
 - e) El lápiz adhesivo es para aplicarlo en el armado final del octaedro
- ⇒ Se da el tiempo a todas las triadas para iniciar al mismo tiempo.
- ⇒ Al terminar, se procesa para llegar a conclusiones.

SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL II

TEMA III

Metodología y estrategias de intervención organizacional

EJERCICIO 6

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

- ⇒ Agrupar los modelos conforme la taxonomía identificando variables y estrategias de intervención.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

- ⇒ Aplicarán un modelo de calidad al propio grupo de clase; integrando un consejo de calidad y grupos de mejora.

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Salón iluminado adecuadamente
- ⇒ Mobiliario movable

DURACION

- ⇒ 120 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ Se nombrará un presidente del consejo
- ⇒ Se nombrará un secretario del consejo
- ⇒ Representantes de grupo de mejora
- ⇒ Grupos de mejora

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ Se integrarán 6 equipos
- ⇒ Se pedirá que definan conforme la metodología y modelo de calidad
- ⇒ La misión de calidad del grupo durante el curso
- ⇒ La definición elaborada por los equipos se discutirá en plenaria, hasta condensarla.
- ⇒ Se definirán los objetivos necesarios para lograr la misión
- ⇒ Se nombrará un presidente y un secretario de calidad
- ⇒ Se asignarán grupos responsables del logro de cada objetivo
- ⇒ Se configurará el Consejo de calidad con presidente, secretario y responsables de cada grupo de mejora de calidad durante el curso.

NOTA: Se utilizará la lectura de Berry Thomas Como Gerenciar la transformación hacia la calidad total Ed. Mc Graw Hill Colombia 1992

SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL II

TEMA IV

Diseño de proyectos de D.O.

EJERCICIO 7

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

- ⇒ Diseñarán los instrumentos para recolectar información para el proyecto de intervención o consultoría de D.O. En procesos de trabajo o tarea a través del documento anexo.

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Documento anexo
- ⇒ Salón suficientemente iluminado, amplio, con sillas y mesas móviles
- ⇒ Mobiliario movable

DURACION

- ⇒ 120 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ Equipos de 6 o 7 personas

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ Se constituyen en equipos
- ⇒ Leen previamente el material
- ⇒ Seleccionan la empresa a intervenir
- ⇒ Se comenta la lectura
- ⇒ Se diseñan los instrumentos
- ⇒ Se aplican en la empresa
- ⇒ Se revisan los resultados
- ⇒ Se continúa integrando el proyecto

SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL II

TEMA IV

Diseño de proyectos de D.O.

EJERCICIO 8

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

- ⇒ Desarrollarán el diseño de un proyecto de D.O. en procesos de trabajo o tarea, a través de la revisión de un modelo entregado por el maestro.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

- ⇒ Diseñarán un proyecto de intervención o D.O., en procesos de trabajo o tarea contrastando el ejemplo adjunto

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Caso adjunto
- ⇒ Salón suficientemente iluminado, amplio, con mesas y sillas móviles

DURACION

- ⇒ 240 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

- ⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

- ⇒ Equipos de 6 o 7 personas

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS:

- ⇒ Se constituirán los equipos
- ⇒ Llevan el caso
- ⇒ Habrán previamente elegido una organización o empresa a diagnosticar
- ⇒ Diseñarán sus instrumentos para detectar necesidades sentidas conforme metodología entregada en el ejercicio anterior.
- ⇒ Usarán de base el proyecto adjunto para estructurar el de la empresa a diagnosticar
- ⇒ Recabarán información de la empresa
- ⇒ Llevarán a clase los datos e información y diseñarán su proyecto.
- ⇒ Este proyecto será revisado y aplicado en las siguientes sesiones de clase.

NOTA: Este diseño se utilizará para el proyecto de intervención que será entregado como trabajo final del curso.

(CASO)

México, D.F., abril 11 de 2000.

DIRIGIDO A:

Presente.

Con relación a la solicitud de Consultoría expresada en su nombre por el C. Director, me permito poner a su consideración distinguida la siguiente:

*PROPUESTA DE ESTUDIO Y PROYECTO ORGANIZACIONAL PARA LA
ADMINISTRACION CON CALIDAD EN CAASIM*

Cuyas partes integrantes detallo a continuación:

ETAPA UNO	Evaluación de organización, funcionamiento y control
ETAPA DOS	Formación del Equipo Ejecutivo de la empresa X
ETAPA TRES	Redimensionamiento de la Misión Organizacional
ETAPA CUATRO	Difusión interna y externa y ejecución del programa de Calidad

En espera de que merezca su aprobación, me suscribo de usted, agradeciendo de antemano la atención dispensada.

Muy atentamente

Consultor

ETAPA UNO*Evaluación de organización, funcionamiento y control*

Necesidades	Objetivo	Producto
1. Estudios/Proyecto de evaluación de organización, funcionamiento y control en CAASIM. Desarrollo en dos fases.	Diagnóstico de estructura, funcionamiento y procedimientos	Manual de organización procedimientos y operación e incremento de calidad en la administración, mayor eficiencia y productividad

Fase Uno:

Dirección de Administración y Finanzas

Fase Dos:

Dirección Técnica

Necesidades	Objetivo	Producto
1. Desarrollo del equipo ejecutivo	Integrar al grupo directivo	Compromiso e imagen generalizada de las necesidades de colaboración para el logro de los objetivos de CAASIM
2. Desarrollo de habilidades de tecnología administrativa para la planeación y gestión	Habilidades actualizadas y homogeneizar criterios para el desarrollo de la empresa conforme al plan	Uniformidad en la aplicación de tecnología administrativa.
3. Identificación de la estrategia de aplicación de la calidad total y justo tiempo en la empresa	Comprensión del enfoque de calidad total y JAT y su aplicación	Un programa de calidad total y "justo a tiempo" para incremento continuo de eficiencia

ETAPA DOS*Formación del Equipo Ejecutivo de la empresa*

Necesidades	Objetivo	Producto
1. Formación del Equipo Ejecutivo de la empresa	Realizar taller de formación del Equipo Ejecutivo de la empresa	Desarrollar habilidades ejecutivas tecno-administrativas y estrategias para administrar con calidad y justo a tiempo.

ETAPA TRES

Rendimiento de la misión, objetivos, políticas y planes

Necesidades	Objetivo	Producto
1. Rendimiento de la misión, de objetivos, políticas y elaboración del plan maestro de la empresa	Clarificación de la misión, los objetivos, políticas y planes	Definición de un Plan Maestro a largo plazo para la empresa y en cada una de sus áreas y Plan de Trabajo anual, con indicadores de medición y acciones correctivas.

ETAPA CUATRO *Difusión interna, externa y programa de calidad*

Necesidades	Objetivo	Producto
1. Difusión al personal de la empresa de la redefinición del Plan Maestro y del Plan anual	Uniformar criterios del personal	Programa de capacitación y difusión al personal. Para concientizar, involucrar y hacer participe a todo el personal en el proyecto de administración con calidad de la empresa.
2. Diseñar estrategia y aplicación programa de calidad	Implantar calidad total	Incremento de productividad y calidad. Mayor satisfacción adecuada al cliente y programas de mejoramiento a través de la creación del Consejo de Calidad y sus Comités de Mejora y Plan Piloto.
3. Difusión al exterior	Información orientada a la comunidad del compromiso con la empresa	Programas con la comunidad. Disminución del rezago. Mayor participación de la población.

PROPUESTA GENERAL DE ESTUDIO Y PROYECTO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACION CON CALIDAD EN LA EMPRESA X

PROPUESTA

Como resultado de un análisis preliminar de los requerimientos de la estructura actual de la empresa, producto de las entrevistas ejecutivas realizadas, se presenta la siguiente propuesta, que comprende puntos de prioridad y los que sustentarían una acción de la actualización en el futuro mediano, según la determinación de la Dirección General.

La propuesta está formulada en términos de necesidades detectadas, redactada en forma de sugerencia de acción, seguida del objetivo que se pretende alcanzar y con indicación del producto que se obtendría al ejecutarlas.

ETAPA UNO Evaluación de la organización, funcionamiento y control

ETAPA DOS Formación del Equipo Ejecutivo

ETAPA TRES Redimensionamiento de la misión organizacional.

ETAPA CUATRO Difusión interior y exterior y aplicación del programa de Calidad Total

JUSTIFICACION

Las organizaciones como la empresa X tienen el imperativo de cumplir con su cometido de proveer a la población de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento, en calidad creciente y en forma suficiente al paso del incremento de la demanda.

Esta necesidad se conjuga con la de alcanzar la máxima eficiencia al costo mínimo, así como la justificación de los cobros por las mencionadas suficiencia y calidad, de lo cual depende en forma decisiva la rentabilidad del organismo.

Por lo mismo, con cierta periodicidad, el organismo tiene que revisarse en cuanto a la propia estructura organizacional, la división del trabajo, la funcionalidad y operatividad de su metodología de trabajo, los estilos de liderazgo y la comunicación interna y externa.

Actualmente, la empresa está teniendo disfunciones para su administración, mismas que han sido enunciadas por los propios directivos entrevistados, que nos llevan a la necesidad de desarrollar un estudio evaluativo de la gestión en cada una de sus áreas para diagnosticar si la estructura, los objetivos, métodos, controles, la forma de operación, los recursos humanos y físicos, son congruentes con las necesidades de desarrollo que la población requiere para contar con un servicio de alta calidad.

Conforme a su decisión orgánica, la empresa cuenta con dos Direcciones, la técnica, cuyo objetivo es:

“Proponer, dirigir y controlar las actividades tendientes a la operación y mantenimiento de los sistemas de agua potable y alcantarillado, así como la determinación de las obras necesarias, para prestar los servicios con cantidad, calidad, continuidad, cobertura y costo justo a la población”.

Y la dirección de Administración, Finanzas y Comercial, cuyo objetivo es:

“Proponer, dirigir y controlar las actividades tendientes a determinar la demanda actual y potencial de los usuarios, de tal forma que se logre la autosuficiencia del Organismo. Proponer y supervisar las actividades tendientes a la administración de los recursos financieros del organismo que permitan tener una adecuada liquidez, solvencia y rentabilidad de los servicios de agua potable y alcantarillado proporcionando en forma veraz y oportuna la información financiera del mismo”.

“Incorporar a nuevos usuarios, facturar y cobrar los valores por los servicios prestados mediante la aplicación de métodos y procedimientos que garanticen la medición correcta de los consumos, así como las mismas que regulen las relaciones entre el Organismo y los usuarios”

Consecuentemente en este momento la empresa depende prácticamente del buen funcionamiento de la Dirección de Administración y Finanzas, pero además, los directivos señalaron la necesidad de revisar toda la estructura y sugirieron la jerarquización para que la evaluación se inicie por esta.

ETAPA UNO *Evaluación de la organización, funcionamiento y control*

Objetivos y Productos

OBJETIVOS	PRODUCTOS
Analizar la estructura y funcionamiento actual de la empresa, respecto a los objetivos y planes a lograr	Una descripción real y actualizada de cómo está operando el organismo en cuanto a funciones y cargas de trabajo, comunicación, coordinación y delegación.
Confrontar la congruencia y utilidad de la división actual del trabajo y de la conveniencia de reajustar, modificar o rediseñar.	Identificación de los puntos de coincidencia o incongruencia de la estructura actual, con respecto a los niveles, la autoridad de cada área, grado de control, grado de delegación, utilización de recursos, que deberá haber respecto a los objetivos, planes políticas y procedimientos que deberá realizar el organismo.
Rediseñar la estructura organizacional, basada en funciones, objetivos, planes y programas a cubrir a mediano plazo por el organismo.	Contar con una estructura formal para facilitar la coordinación e integración de los actuales y futuros planes de la empresa, que especifique las relaciones de trabajo entre cada una de las unidades de trabajo, establezca los niveles de control adecuados, los grados de responsabilidad y delegación para el logro de los objetivos a cumplir.

Por lo anterior, se sugiere realizar la evaluación de organización para control en empresa en dos fases:

FASE UNO Dirección de Administración y Finanzas

FASE DOS Dirección Técnica

Y en ambas fases, los Factores a diagnosticar serían:

- 1) Estructura orgánica, en cuanto a comunicación, planeación, delegación de autoridad y definición de responsabilidades.

- 2) Políticas, si existen o no y si respetan, en su caso.
- 3) Sistemas y Procedimientos, si existen o no y, en su caso, como se aplican.
- 4) Métodos de Control, si existen o no y, en su caso, que tan eficientes son.
- 5) Normas de Operación, evaluando eficiencia y discusiones.
- 6) Recursos Humanos, condiciones de trabajo, capacitación, rotación de personal.
- 7) Recursos Materiales, equipo e instalaciones.

El diagnóstico comprenderá una evaluación organizacional y una del control, con aspectos como los que a continuación se detallan:

EVALUACION ORGANIZACIONAL

En este punto se analizan actividades jerárquicas, niveles, responsabilidades, división del trabajo. Mediante una revisión de:

- a. Funciones
 - ¿Qué funciones existen?
 - ¿Por qué?
 - ¿Quién las realiza?
- b. División del Trabajo
 - Agrupación de divisiones de funciones
 - ¿Qué división del trabajo se tiene?
 - ¿Bajo que criterio?
- c. Relaciones de Responsabilidad y Límites
 - Línea
 - Funcional
 - staff
 - Mixto
- d. Centralización
 - Criterios aplicables para
 - Centralización
 - Descentralización
- e. Técnicas de Organización
 - Revisión de Organigramas
 - Análisis de Puestos
 - Procedimientos
 - Manuales
 - Diagramas de Flujo, etc.
- f. Principios y Criterios de Organización
 - Principios
 - Unidad de Mando
 - Límites de Control
 - Excepción y jerarquía

Criterios

Clásicos: orden, disciplina, lógica

Neoclásicos: incluye relaciones humanas

Fusión de intereses: involucra interés del trabajo y organización

Fusión de sistemas: organización, como interrelación de factores, ambientales y productivos.

Cuantitativos: Concibe a la organización en términos numéricos, número de departamentos, número de decisiones, cantidad de trabajo elaborado, etc.

CONTROL

Principalmente es evaluar lo planteado. Si no se planea, no se puede controlar.

1. Elemento del Control
 - a. Estándar
 - b. Posibilidad de medición
 - c. Comparación
 - d. Corrección

2. Factores de Control
 - a. Calidad
 - b. Cantidad
 - c. Tiempo
 - d. Costo

3. Puntos de ejercicio o revisión del control
 - a. Qué información existe disponible: estadística, contable, financiera, documental, en general.
 - b. Qué normas de medición son aplicables:
 - c. Físicas: duración o resistencia de un producto o servicio, tiempo de realización.
 - d. De capital: razones y proporciones.
 - e. De Costo: ventas, administración, fabricación, distribución, o de prestación de un servicio.
 - f. De Ingreso: por ventas, por vendedor, kilometro, usuario, metro u otra unidad de medida, por empleado.
 - g. De Actuación: cumplimiento de objetivos, toma de decisiones, comunicación.
 - h. La medición de resultados
 - i. Por observación
 - j. Por datos financieros y contables
 - k. Estadísticas
 - l. Información verbal
 - m. Información por escrito
 - n. Comparación de resultados
 - o. Medidas Correctivas: implicará la correspondencia entre objetivo, resultado, la situación que se esté presentando y un nuevo objetivo.

Para desarrollar el Diagnóstico antes mencionado, se sugieren las siguientes:

ETAPAS DE ELABORACION

1. Diseño del proyecto
2. Presentación del proyecto
3. Aprobación del presupuesto
4. Identificación de fuentes de información
5. Selección de funcionarios y personal
6. Selección de fuentes de información
7. Diseño de formatos
8. Entrevistas y cuestionarios
9. Diseño de estrategia
10. Calendario de aplicación de entrevistas y cuestionarios
11. Identificación de documentos como fuente de información
12. Recopilación de documentos
13. Identificación de actividades o áreas a observar directamente en su funcionamiento
14. Observación directa del desempeño y funcionamiento
15. Análisis de la información recopilada

16. Análisis y diseño de la estructura organizacional
17. Diseño de criterios para la división del trabajo conforme a autoridad, responsabilidad y delegación de funciones.
18. Definición y elaboración del organigrama
19. Presentación de propuesta
20. Revisión y modificación y/o aprobación

ETAPA DOS *Formación del Equipo Ejecutivo de la empresa*

Curso-Taller de formación de habilidades directivas para trabajo en equipo, habilidades tecno-administrativas y de identificación de estrategias para lograr la Calidad Total y Justo a Tiempo.
(Corresponde a los Puntos "A, "B y "C, de la propuesta)

Conceptualización

El desempeño organizacional depende de las habilidades directivas que descansan fundamentalmente en la aptitud de planeación y un criterio racional de toma de decisiones, comunicación, integración, coordinación y manejo de conflictos; las habilidades tecno-administrativas se centran en la capacidad de adecuar los recursos a las necesidades con un criterio uniforme de definición de objetivos, metas, planes, políticas y programas de trabajo y el logro de la calidad total y justo a tiempo radica en asumir el concepto de servicio al cliente como determinante de las acciones y el establecimiento de programas de mejoramiento continuo como forma de trabajo cotidiano.

OBJETIVO	PRODUCTO
Realizar taller de formación del Equipo Ejecutivo de la empresa.	Desarrollar habilidades ejecutivas, tecno-administrativas y estrategias para administrar con calidad y justo a tiempo.

Para realizar este Taller, se realizarán las siguientes acciones:

Entrevistas para el diseño de talleres	Diagnóstico de necesidades para el diseño de los talleres.
Diseño de talleres	Distribución de grupos por fechas y horarios para la ejecución de los talleres.
Elaboración de material didáctico	Material de apoyo para talleres que está constituido en un manual
Ejecución de talleres a directivo	Reuniones de trabajo con los directivos de CAASIM que posteriormente aplicarán las habilidades adquiridas a sus áreas de trabajo, reforzando la ETAPA UNO.

Talleres de redimensionamiento de la misión, objetivos, políticas y planes.

Conceptualización

Definir la misión organizacional de la empresa por el equipo directivo proporciona la clarificación del cometido, producto y clientela, actuales y probables, haciendo un análisis del entorno en cuanto a proveedores, autoridades y clientela.

Asimismo, una vez redimensionada la Razón de Ser de CAASIM, se requiere del acuerdo en los objetivos estratégicos, políticas, planes para actuar que lleven de la mano las acciones continuas de planeación estratégica, táctica y la operación.

Por lo que se proponen Talleres con la participación de los directivos, en sesiones de trabajo, conforme a necesidades y lugares acordados previamente.

Las acciones y productos se enuncian a continuación:

ACCIONES	PRODUCTOS
Talleres de redimensionamiento de misión, objetivos, políticas y planes	Un plan maestro para actuar Un plan anual para desarrollar Clarificación de la misión, objetivos definidos y políticas

Estos talleres requieren de las siguientes acciones.

Entrevistas a directivos y recopilación de información	Elaboración calendarizada de una agenda programa (15 horas).
Diseño de formatos y material de apoyo	Material de apoyo y formatos (15 horas).
Ejecución de talleres	Diagnóstico del entorno en cuanto clientela, proveedores, autoridades, misión actual, misión formal. Clarificación de cometido, producto y clientela de CAASIM. Objetivos estratégicos y políticas (20 horas).
Talleres de redefinición de misión, políticas, objetivos, planes, por Direcciones, Subdirecciones y Departamentos	Plan anual de operación de cada área. Políticas, misión y objetivos por cada área.

Se requieren de las siguientes acciones:

Diseño de los Talleres	Calendarización y agenda (15 horas)
Diseño de los formatos	Material y formatos (15 horas)
Ejecución de los talleres	Sesiones de trabajo (20 horas)
	Misión, objetivos, plan anual de cada área

Tiempo total para ambos talleres (Empresa y área) 100 horas.

CRONOGRAMA DE REALIZACION DEL ESTUDIO Y PROYECTO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACION CON CALIDAD EN LA EMPRESA

ETAPA UNO: EVALUACION DE LA ORGANIZACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y CONTROL

ACCIONES	FECHAS	PRODUCTOS
1. Evaluación de la organización, funcionamiento y control	11 a 30 de mayo	Manual de organización, procedimientos y operación e incremento de calidad en la administración.
1.1 Diseño del proyecto		Identificación de los puntos de coincidencia o incongruencia de la estructura actual, con respecto a los niveles autoridad, responsabilidad, de cada área, grado de control, grado de delegación, utilización de recursos que deberá de haber con respecto a los objetivos, planes, políticas y procedimientos que deberá realizar el organismo.
1.2 Presentación		
1.3 Aprobación del Presupuesto		
1.4 Identificación de fuentes de información.		
1.5 Selección de funcionarios y personal		
1.6 Selección de fuentes de información		
1.7 Diseño de formatos		Una descripción real y actualización de cómo está funcionando el organismo
1.8 Entrevistas y cuestionarios		
1.9 Diseño de estrategia		En cuanto a funciones y cargas de trabajo, comunicación, coordinación y delegación.
1.10 Calendario de aplicación de entrevistas y cuestionarios		
1.11 Identificación de documentos como fuente de información		
1.12 Recopilación de documentos		
1.13 Identificación de actividades o áreas a observar directamente en su funcionamiento		

1.14 Observación directa del desempeño y funcionamiento		
1.15 Análisis de la información recopilada		
1.16 Análisis y diseño de la estructura organizacional		Contar con una estructura formal para facilitar la coordinación e integración de los actuales y futuros planes de la empresa, que especifique las relaciones de trabajo entre cada una de las unidades de trabajo, establezca los niveles de control adecuados, los grados de responsabilidad y delegación, para el logro de los objetivos a cumplir.
1.17 Diseño de criterios para la división del trabajo conforme a autoridad, responsabilidad y delegación de funciones		
1.18 Definición y elaboración del organigrama		
1.19 Presentación de propuesta		
1.20 Revisión y modificación y/o aprobación.		

**CRONOGRAMA DE REALIZACION DEL ESTUDIO Y PROYECTO ORGANIZACIONAL PARA LA
ADMINISTRACION CON CALIDAD EN LA EMPRESA**

ETAPA DOS: *FORMACION DEL EQUIPO DIRECTIVO DE CAASIM*

ACCIONES	FECHAS	PRODUCTOS
1. Taller de formación del Equipo Ejecutivo de CAASIM	Mayo 30 a junio 15	
Modulo 1	30 de mayo a 1º de junio	Como imagen generalizada de las necesidades de colaboración para el logro de los objetivos de la empresa.
1.1 Entrevista par el diseño de Talleres	14-14 de mayo	
1.2 Diseño de Talleres	15-20 mayo	
1.3 Elaboración de material didáctico	20-30 de mayo	
1.4 Ejecución de Talleres a directivos	30-mayo a junio 15 (Modulo I)	Desarrollar habilidades ejecutivas, a partir de la identificación de las limitaciones y ventajas en el plano individual
MODULO 2	6-8 de junio	Desarrollo de habilidades en tecnología administrativa para la planeación y gestión
Habilidades organizacionales para la Administración con calidad y justo a tiempo		
2.1 Diseño del Taller	Mayo 30 a Junio 2	
2.2 Elaboración de material didáctico	3-5 junio	
2.3 Ejecución del Taller	6-8 junio	Uniformidad en la aplicación de tecnología administrativa.

MODULO 3 Habilidades en Tecnología administrativa para la planeación estratégica	13-15 junio	Un programa de Calidad Total y “Justo a Tiempo (JAT)” y el incremento continuo de eficiencia.
3.1 Diseño del Taller 3.2	6-9 junio	
3.3 Elaboración de material didáctico	13-15 junio	Habilidades actualizadas y criterios homogéneos para el desarrollo de la empresa conforme a un plan

EMPRESA X

Programa Organizacional para la Administración con Calidad

ETAPA DOS *Formación del Equipo Ejecutivo de la empresa*

MODULO I **Habilidades personales del directivo**

Taller El Directivo y sus habilidades personales

PRIMER DIA

AGENDA PROGRAMADA

HORARIO:	ACTIVIDAD	PRODUCTO
17:00 A 17:15	Inauguración del Taller	Los participantes conocerán los términos de referencia y objetivos del taller.
17:15 A 17:30	Revisión del temario y objetivos	Clarificar necesidades de los participantes y temario
17:30 A 18:30	Revisión del tema El Directivo como individuo. Dirección del factor humano	Identificar las variables que determinan la conducta de los individuos
18:30-19:30	El individuo como ser social y el individuo y el grupo	Identificar las variables que determinan las actitudes de los individuos con respecto a los grupos de trabajo
19:30 A 20:30	Las relaciones interpersonales tipos y fuentes del conflicto	Desarrollarán habilidades para identificar relaciones interpersonales que obstaculizan el avance de una organización.
20:30 A 20:45	Conclusiones y comentarios	Identificar el grado de avance y reajuste de contenido.

SEGUNDO DIA

HORARIO:	ACTIVIDAD;	PRODUCTO:
17:00 A 17:30	Aplicación de una técnica para diagnosticar su estilo de manejo de relaciones	Diagnóstico de su estilo de relación y efectos en el clima de trabajo
17:30 A 18:30	Análisis y recopilación de los estilos de manejo de relación del grupo y propuesta de cambio	Plan de trabajo para desarrollar estilos de manejo de relaciones que mejoren la integración del equipo directivo de CAASIM
18:30 a 19:30	El directivo y los métodos de resolución de conflictos	Identificarán maneras de enfrentar y resolver diversas formas de reaccionar ante el conflicto
19:30 A 20:30	El liderazgo y la productividad con calidad	Identificarán los resultados que los estilos de liderazgo producen en cuanto a motivación, productividad y calidad.
20:30 a 20:45	Conclusiones y comentarios	Verificación de objetivos alcanzados y reajuste de contenidos y reajuste de contenidos si es necesario.

TERCER DIA

HORARIO:	ACTIVIDAD;	PRODUCTO:
17:00 A 17:30	Aplicación de una técnica para diagnosticar su estilo de liderazgo	Diagnóstico de su estilo de liderazgo y efectos en la productividad y calidad de CAASIM
17:30 A 18:30	Análisis y recopilación de los estilos de liderazgo del grupo y propuestas de cambio	Plan de Trabajo para desarrollar estilos de liderazgo que propicien productividad con calidad en CAASIM.
18:30 A 19:30	Analizarán la toma de decisiones en grupo	Identificarán las variables que determinan el trabajo en grupo para la solución de problemas.
19:30 A 20:30	Analizarán la toma de decisiones en la organización.	Desarrollarán habilidades para la toma de decisiones en la organización.
20:30 A 20:45	El directivo y las habilidades que debe desarrollar para el cambio organizacional.	Identificarán las áreas en las que debe ser experto las características a desarrollar, el estilo administrativo y los conocimientos.

EMPRESA X

Programa Organizacional para la Administración con Calidad

ETAPA DOS *Formación del Equipo Ejecutivo de la empresa*

MODULO II Habilidades organizacionales para la administración con calidad y justo a tiempo

Taller El directivo y sus Habilidades Organizacionales para la administración con calidad y justo a tiempo

PRIMER DIA

AGENDA PROGRAMADA

HORARIO	ACTIVIDAD	PRODUCTO
17:00 A 17:30	Marco de referencia de la transformación para la calidad total	Los participantes conocerán los términos de referencia y objetivos del Taller.
17:30 A 17:45	Requisitos conductuales para la transformación necesaria para la calidad total	Identificarán algunas conductas habituales que impiden el cambio
17:45 A 18:15	Elementos del control del proceso organizacional para la calidad	Identificarán las variables que determinan el control del proceso organizacional
18:15 A 18:45	Modelo para la cooperación en la organización para la calidad	Identificarán las variables que determinan la cooperación en el proceso organizacional y como opera con respecto a la tarea o quehacer organizacional.
18:45 A 19:30	Principios y fundamentos de la aplicación de la calidad total y JAT	Identificarán el papel del individuo en la aplicación del modelo de calidad total y JAT, así como la necesidad de desarrollar habilidades para el autocontrol responsable y programas participativos.
19:30 A 20:30	Elementos y proceso para la instalación de la calidad total	Integración del Consejo de Calidad para el Curso con definición de misión, objetivos y políticas.

SEGUNDO DIA

HORARIO	ACTIVIDAD	PRODUCTO
17:00 A 18:30	Calidad, productividad, costos, calidad de diseño y de conformancia o elaboración	Identificarán las variables que determinan los costos de diseño y elaboración para la calidad.
18:30 A 20:00	Proceso de planeación con orientación al cliente interno y externo	Desarrollarán habilidades para identificar a proveedores y clientes de sus áreas de trabajo así como ciclos de servicio, momentos de verdad, misión, de calidad y valor de la calidad.
20:00 A 20:30	Plan de trabajo del Consejo de Calidad	Desarrollarán un plan de acciones concretas para los Comités de Mejora de la calidad del curso

TERCER DIA

HORARIO	ACTIVIDAD	PRODUCTO
17:00 A 18:00	Ciclo de calidad total. Proveedor, cliente interno, cliente externo	Identificarán los elementos que determinan en forma integral la implantación de la calidad total y JAT
18:00 A 18:30	Definición del ciclo completo de calidad total para CAASIM	Ejercitarán la aplicación de las herramientas a un caso real en sus áreas de trabajo.
18:30 A 20:00	Herramientas administrativas y estadísticas básicas	Ejercitarán la aplicación de las herramientas a un caso real en sus áreas de trabajo.
20:00 A 20:30	Control estadístico de procesos de aseguramiento de la calidad, mejora continua y reducción de costos	Ejercitarán la aplicación de la mejora continua e identificarán sus variables y la necesidad de utilizar controles estadísticos
20:30 A 21:00	Reporte final del Consejo de Calidad para el curso	Conclusiones de la aplicación de la calidad total al curso.

EMPRESA X

Programa Organizacional para la Administración con Calidad

ETAPA DOS *Formación del Equipo Ejecutivo de la empresa*

MODULO III **Habilidades en Tecnología administrativa para la planeación estratégica**

Taller Habilidades técnico administrativas para la Planeación Estratégica

PRIMER DIA

AGENDA PROGRAMADA

HORARIO	ACTIVIDAD	PRODUCTO
17:00 A 18:00	Panorama general para la comprensión de la administración como un proceso integral	Los participantes comprenderán la necesidad de una metodología para administrar sus áreas de trabajo
18:00 A 18:30	Elementos y etapas del proceso administrativo	Identificarán cada etapa que integra el proceso administrativo para su aplicación
18:30 A 21:00	Aplicación de variables que integran el proceso administrativo con enfoque en tercera dimensión	Ejercitarán la aplicación de cada etapa del proceso administrativo.

SEGUNDO DIA

HORARIO	ACTIVIDAD	PRODUCTO
17:00 A 17:30	Análisis de las bases conductuales para la planeación estratégica	Comprenderán la necesidad de integrar equipos reales de trabajo para la planeación estratégica.
17:30 A 18:00	Integración de los grupos de mejora	Se constituirán los grupos de mejora
18:00 A 19:30	Elaboración de las políticas y plan de trabajo de los grupos de mejora	Estructura de políticas, planes de trabajo de los grupos de mejora.
19:30 A 21:00	Presentación de la propuesta del Consejo de Calidad sus objetivos y Grupos de Mejoramiento, planes de políticas	Revisión, ajuste y aprobación de la instalación del Consejo de Calidad en CAASIM por el Director e inicio de su operación.

SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL II

TEMA V

Revisión de casos aplicados.

EJERCICIO 9

OBJETIVO ESPECIFICO DEL TEMA:

⇒ Aplicarán a una organización, un proyecto de integración organizacional con propuestas de cambio o intervención.

OBJETIVO ESPECIFICO DEL EJERCICIO:

⇒ Contrastarán el proyecto de ejemplo, con el que ellos diseñarán.

RECURSOS MATERIALES:

- ⇒ Caso anexo
- ⇒ Salón suficientemente iluminado, con mesas y sillas

DURACION:

⇒ 120 minutos

TAMAÑO DEL GRUPO:

⇒ Ilimitado

DISPOSICION DEL GRUPO:

⇒ Equipos de 6 o 7 personas

INSTRUCCIONES ESPECIFICAS

- ⇒ Se constituyen en equipos
- ⇒ Leen previamente el material
- ⇒ Seleccionan la empresa
- ⇒ Comentan la comparación del caso y su proyecto
- ⇒ Diseñan su proyecto

INDICE

Justificación y antecedentes del proyecto de consultoría para establecer el programa estratégico de modernización educativa de la UAM-I.

- I. Marco Conceptual de la propuesta.
- II. Descripción general del proyecto de cambio planificado propuesto para establecer el programa estratégico de modernización educativa de la UAM-I.
- III. Objetivos del proyecto por etapas
- IV. Resultados por etapas.
- V. Descripción detallada de acciones de cada etapa del proyecto de cambio planificado para establecer el programa estratégico de modernización educativa de la UAM-I.
- VI. Calendarización de actividades por etapa.
- VII. Propuesta del primer taller de planeación estratégica de la Etapa I.
- VIII. Información requerida para el primer taller de trabajo de la etapa I.
- IX. Propuesta de programa de difusión de la UAM-I a establecer en las etapas II y III.
- X. Anteproyecto para la creación del Instituto para la Modernización Educativa Tecnológica y del Trabajo*

*Anteproyecto que fue entregado el día viernes 23 de marzo de 1990.

JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES DEL PROYECTO DE CONSULTORIA PARA ESTABLECER EL PROGRAMA ESTRATEGICO DE MODERNIZACION EDUCATIVA DE LA UAM-I

Diseñar la consultoría para realizar un proyecto de planeación compartida que lleve a la UAM-I a ser una organización eficaz y saludable que responda a las demandas de su entorno, en principio cercano (Delegación Iztapalapa), posteriormente nacional e internacional, a través de una revisión de su empeño actual y congruente con las políticas diseñadas en el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa de Modernización de la Educación, ha sido una tarea altamente importante y trascendental, puesto que se sustenta en un planteamiento teórico-metodológico profesional que conjuga la investigación y la experiencia para dar respuesta certera, comprometida y responsable a la necesidad de que plantean el Rector y el Secretario actuales de nuestra unidad, de integrarse en un equipo de trabajo conformado por personal académico y administrativo articulados por personal académico y administrativo para enfrentar las condiciones socioeconómico políticas en las que se desenvuelvan las actividades de la Universidad y; revisar juntos como están respondiendo los procesos técnico administrativo o sistema organizativo los procesos grupales o sistema psicosocial de esta a esas condiciones y establecer cómo sistemáticamente planear los cambios adecuados para concertar acciones con los sectores pertinentes que estratégicamente reorienten los mecanismos de retroalimentación de la Universidad para guiar sus objetivos hacia las soluciones o resultados que el país debe lograr, según sus necesidades de crecimiento y desarrollo independiente como son: la formación de recursos humanos, tecnológicos y científicos a través de la adecuada articulación entre investigación, docencia y difusión de la cultura.

Con base en lo anterior, esta Consultoría visualiza a la Universidad como un sistema abierto que debe contar con un método de trabajo y una mecánica de ejecución sistematizados que la lleven a un control, seguimiento y evaluación planificados tanto en su crecimiento como en su mejoramiento, de tal forma, que de pauta a la toma de decisiones concertada y negociada acerca de posibles líneas de diversificación que normen las políticas para hacerlo. Por lo que se requerirá establecer la estrategia de Desarrollo Globalizadora correcta de la UAM-I que contemple:

- ⇒ El logro de una planeación integrada.
- ⇒ La estructura de un sistema de colaboración que utilice como unidad clave el trabajo en equipo.
- ⇒ La incorporación de nuevas formas, rescatando la ideología y experiencia del personal de la Universidad.
- ⇒ La coordinación de esfuerzos y recursos planificada.
- ⇒ La necesidad de estudiar el entorno de la unidad y como éste la obstaculiza o ayuda en su crecimiento.
- ⇒ El control y evaluación sistematizados de todos y cada uno de los planes, programas y metas logrados y por alcanzar.

Todo esto con la finalidad de no perder de vista los cambios de las variables internas y externas que inciden e incidirán en este organismo público y que determinarán su desenvolvimiento, obligándola a responder a las demandas de sus beneficiarios y clientela en forma planeada estratégicamente para lograr ser eficaz y saludable por lo que en respuesta a estos hechos se elabora la propuesta para estructurar un proyecto de cambio planificado para establecer el programa estratégico de modernización educativa de la UAM-I, utilizando una metodología de consultoría de procesos con talleres de trabajo e investigación, acción y con el marco conceptual siguiente:

1. MARCO CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA

Las organizaciones son sistemas abiertos, es decir, que siempre están en:

- a) Vinculación con el medio externo de donde reciben demandas, presiones, oportunidades, restricciones, recursos (financieros, tecnológicos, humanos, materiales, energéticos, informaciones).
- b) Dentro del sistema se dan transformaciones caracterizadas como procesos de administración.
- c) Los resultados de esa transformación regresan al medio a través de productos, servicios, imágenes.
- d) La entropía, pérdidas, desgastes, fricciones y desperdicios ocurren durante los procesos de uso o transformación.

La transformación de insumos que recibe la organización, requiere de conservación y la principal fuente de ésta son los sistemas sociales. Es decir, para que una organización además de vincularse con su medio reciba los insumos, transformarlos y regresarlos a ese medio, requiere de esfuerzo y motivación de los seres humanos que constituyen la principal fuente de conservación de casi todas las estructuras sociales.

El sistema social es una "estructuración" de eventos o acontecimientos y no de partes físicas y, por tanto, no posee estructura o parte de su funcionamiento, como dice Allport, la organización es una red de relaciones entre personas.

La organización vista o concebida como un conjunto de instalaciones, máquinas, equipos y procedimientos, es nada más que una maqueta; sólo las personas pueden infundirle vida, haciendo funcionar al sistema técnico.

Existen varios modelos basados en la teoría de sistemas para representar a las organizaciones si consideramos el que la divide en dos grandes subsistemas,

- a) El técnico, administrativo-metas u objetivos, economías y finanzas, estructuras formales de organización, gerencia, coordinación, control, cargos, tareas, información, política, normas directivas, y otro.
- b) El psico-social o de comportamiento humano que incluye dimensiones como necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes internas, percepciones, sentimientos personales, clima, estilos personales, comunicación, organización informal, cultura (creencias, valores, normas informales).

Las tareas o actividades de los individuos dependen de un proceso de medición o regulación entre ellos y la organización.

Las organizaciones buscan la eficacia y salud como dos criterios básicos para evaluar el éxito.

La eficacia se mide como una relación entre resultados realmente alcanzados frente a los objetivos o metas establecidas para el aprovechamiento de los recursos.

La salud son los procesos dinámicos de solución de problemas como son:

- ⇨ Adaptabilidad
- ⇨ Sentido de identidad
- ⇨ Capacidad para recibir la realidad
- ⇨ Estado de integración

Los requisitos de salud de una organización son los mismos para el desarrollo y renovación de los sistemas abiertos (personas, grupos, familias, empresas, comunidades, sociedades) y son:

- a) Identidad. Quiénes somos, cómo éramos, cómo estamos, cómo nos sentimos con lo que hacemos, cómo lo hacemos.
- b) Orientación. Para que existimos, dónde estamos, para dónde queremos ir.
- c) Sensibilidad realista. Percibir lo que está aconteciendo dentro y alrededor de nosotros, sensibilidad para percibir modificaciones internas, externas, identificar tendencias.
- d) Creatividad. Capacidad de crear, innovar, imaginar, realísticamente buscar soluciones, modificar.
- e) Flexibilidad. Capacidad de modificar actitudes, comportamientos, actividades, tareas, estructuras, métodos, objetivos.
- f) Integración. Armonía, balance, coordinación y convergencia o sistemas entre las metas de la organización y las necesidades de los individuos, entre las actividades de las diferentes partes y entre las partes y el todo.

2. Contacto con la realidad

- a) Identidad

¿Hasta que punto la cúpide dirigente de una organización se conoce a sí misma de modo objetivo?

¿De que aspectos compone su autoimagen? ¿Qué posición tienen cada uno de los dirigentes de la organización? Para verificar el grado de identidad en que existe se pregunta: ¿Quiénes somos? Para que existimos? ¿Cómo éramos en el pasado, cómo nacimos, cómo crecimos, etc.? ¿Cómo estamos hoy según los diversos índices y parámetros de nuestra condición real en la actualidad, tanto en aspectos técnicos como sociales.

Lo que hacemos, ¿cómo lo hacemos? Servicios, investigación, desarrollo, dependencia de tecnología.
¿Cómo estamos, cómo nos sentimos? Ambiente, moral, satisfacción, estilos de los directivos, comunicación, liderazgo.

b) Orientación

Averiguar sobre objetivos, rumbos y direcciones.

- ¿Cuál es la misión de la organización, su finalidad primera y última?
- ¿Qué queremos ser en un futuro inmediato, mediato o más distante?
- ¿Qué tipo de servicios deberemos tener dentro de 5 o 10 años?
- ¿Cuáles son nuestros planes y programas principales?

c) Sensibilidad realista

Capacidad de percibir modificaciones en la realidad externa e interna (los hechos nuevos).

- ¿Qué está sucediendo de nuevo en el entorno de la organización y dentro de ella
- ¿Cuáles son los hechos nuevos más significativos?
- ¿Con que repercusión o consecuencia?
- ¿Tenemos una clara idea de la realidad externa e interna?
- ¿Qué presiones, restricciones, desafíos y oportunidades existen entre nosotros?
- ¿Qué es lo que hacemos con la información de que disponemos; con la retroinformación que damos y recibimos?

3. Condiciones para asegurar el cambio

a) Creatividad.

- ¿Existe en el cuerpo administrativo el espíritu de aceptación o sugerencias innovadoras, un ambiente en el que las nuevas ideas son bien recibidas con atención y sin censura apriorística?
- ¿Se reconocen los problemas existentes?
- ¿Los que tienen conocimientos técnicos profesionales pertinentes, y los subordinados tienen cabida en la mesa de discusiones?
- ¿La cultura del sistema directivo es consultativo o participativo
- ¿Se estimula el estudio y la investigación?

b) Flexibilidad

- Grado de disponibilidad para aceptar cambios y el grado de versatilidad de sus recursos humanos, económico-financieros, tecnológicos, estructurales y administrativos.
- ¿Son rígidas las normas y procedimientos vigentes?
- ¿Cuál es el grado de resistencia a los cambios en los directivos?
- ¿Nuevos métodos y nuevas soluciones?
- ¿Las estructuras organizacionales, organigramas y diseño de cargas son difícilmente modificados?
- ¿Hay tendencia a la rigidez burocrática?
- ¿Cómo está la capacitación y desarrollo de personal?

c) Integración

- Estado de coordinación y convergencia de esfuerzos entre las partes del sistema, entre las subpartes de los subsistemas, entre equipos y entre individuos.
- ¿Hay integración entre las necesidades de la organización (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?
- ¿Predomina la colaboración o la competencia?
- ¿La comunicación es abierta? En sentido vertical ascendente, lateral y diagonal.
- ¿Los jefes funcionan como perno de unión?

d) Recursos.

- Condición general en la organización y específica en sus subsistemas principales, existencia o facilidad para obtener recursos en cantidad y calidad necesarios de diferentes tipos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipo, etc.

Una manera eficiente de comprender el cambio es la de considerarlo como consecuencia de al liberación de energía en el sistema.

La liberación de energía en el principio aumenta la tensión, por lo que cada paso debe ser estratégicamente planeado para no caer en conflicto y ruptura.

DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO DE CAMBIO PLANIFICADO PROPUESTO PARA ESTABLECER EL PROGRAMA ESTRATEGICO DE MODERNIZACION EDUCATIVA DE LA UAM-I.

Está estructurado conforme a un modelo de búsqueda, retroinformación/acción que establezca en la unidad una cultura de cambio que cree sus propios mecanismos para conocer y enfrentar la realidad en forma práctica, objetiva e inmediata para dar soluciones congruentes a las demandas de nuestro país.

Las etapas que genere este proyecto son ilimitadas, ya que será un ciclo que comienza con la investigación y termina con la misma, esto es, la retroinformación de la investigación lleva a formular nuevas acciones, por lo que inicialmente se plantean siete etapas en las que se realizan sesiones preparatorias, recopilación de datos, talleres de trabajo para retroinformar, foros de consulta, elaboración de proyectos y programas vinculados con la comunidad, etc.

El ciclo se inicia con la formación de equipos de trabajo para involucrar a todos los miembros de la unidad y establecer compromisos reales de logro de objetivos organizacionales y personales en común; continúa con la redefinición de la identidad y misión de la Universidad conforme a su entorno y su respuesta actual y la que deberá planear para su modernización educativa a través de la vinculación con los diferentes sectores de la comunidad; así como estrategias de desarrollo que creen alternativas de autofinanciamiento para elevar la calidad de vida y productividad de los investigadores y empleados de la Universidad con la posibilidad de crear en la Etapa VII, un organismo que concentre los programas y proyectos que dan respuesta rápida y concreta y que contribuyen a la modernización de la educación, tecnología y centros de trabajo de la sociedad. Para que en periodos cortos se recopilen datos de su eficacia para lograrlo y esto alimente a la investigación y docencia de las licenciaturas, maestrías y doctorados de la Universidad, cerrando así el ciclo sustentado en la planificación de sistemas abiertos y en los requisitos de contacto con la realidad y condiciones para asegurar el cambio.

OBJETIVOS DEL PROYECTO POR ETAPAS.

Etapa I:

- 1) Integrar equipo de trabajo a nivel directivo UAM-I
- 2) Redefinir la identidad y misión de UAM-I, para responder a su entorno social, público y privado actuales.
- 3) Conocer una relación de proyectos patrocinados, al momento y sus presupuestos, usuarios, periodos de trabajo y origen de responsabilidades.
- 4) Conocer el entorno social, público y privado de la Delegación Iztapalapa.
- 5) Establecer estrategias para vincular a UAM-I con su entorno inmediato. Propuesta de difusión.
- 6) Definir estrategias de modernización académico-administrativas adecuadas para responder al entorno.
- 7) Determinar políticas de distribución de recursos para divisiones y áreas de investigación.

Etapa II

- 1) Integrar un sistema de difusión del proyecto de vinculación de UAM-I con su entorno.
- 2) Establecer las fases necesarias para la realización de un Foro entre UAM-I y los sectores productivos y de servicios públicos y privados de la Delegación.
- 3) Definir los criterios para firmar convenios y compromisos de proyectos patrocinados con los usuarios de los productos de la investigación UAM-I.

Etapa III

- 1) Retroalimentar a los jefes de Departamentos sobre Etapas I y II.
- 2) Integrar en talleres de trabajo a los jefes de Departamento con el equipo de la Etapa I.
- 3) Redefinir la identidad y misión de Divisiones y Departamentos en concordancia con el análisis de la situación actual.
- 4) Estructurar planes de acción a través de proyectos concretos que respondan a las demandas de la sociedad.
- 5) Concatenar planes de acción con proyectos interdisciplinarios e interdivisionales.

Etapa IV

- 1) Integrar a jefes de áreas con el equipo de las Etapas I y III en talleres de trabajo.
- 2) Redefinir el papel de las áreas de investigación con respecto a los Departamentos, Divisiones y al Proyecto General de UAM-I, en relación a su entorno.
- 3) Diseñar mecanismos de articulación de proyectos interdisciplinarios que respondan a las necesidades del entorno.

Etapa V

- 1) Integrar el Proyecto Global de UAM-I con las demandas de la sociedad.
- 2) Integrar al grupo administrativo al Proyecto Académico y de investigación de UAM-I.
- 3) Retroalimentar a la comunidad UAM-I con los resultados de las etapas anteriores.
- 4) Redefinir la identidad y misión de los grupos administrativos en función a la nueva identidad y misión académica y de investigación.
- 5) Articular la estructura académica-administrativa del sistema Unidad Iztapalapa.

Etapa VI

- 1) Evaluar las 5 etapas anteriores para establecer las medidas correctivas necesarias.
- 2) Revisar y evaluar la normatividad y procedimientos de UAM-I con relación a las nuevas estrategias y acciones.

Etapa VII

- 1) Enlazar las seis etapas anteriores con la creación del Instituto para la Modernización Educativa, Tecnológica y del Trabajo de UAM-I (I.M.E.T.T.-A.C.)
- 2) Retroalimentar a la investigación y docencia de las licenciaturas, maestrías y doctorados de la UAM-I.
- 3) Estructurar nuevas estrategias de modernización educativa.
- 4) Autoevaluación y seguimiento de la vinculación con la realidad y aseguramiento del cambio como consecuencia de estos objetivos se espera lograr los resultados globales que se presentan por etapas en el cuadro siguiente.

RESULTADOS GLOBALES POR ETAPAS

ETAPA I	ETAPA II
Integración de un equipo de trabajo comprometido con su realidad: Rector, Secretario y Directores de División.	Difusión y promoción de UAM-I para vincular el quehacer académico con actividades productivas y de servicios con la comunidad.
Redefinición de la identidad y misión de la UAM-I conforme a su entorno social público y privado, que dé respuesta a la situación actual del país.	Foro UAM-I abierto al sector público, privado y social, para presentar servicios o productos de la Universidad y recopilar

	necesidades de la comunidad.
Relación de proyectos patrocinados actuales especificando monto, usuario, periodo, origen.	Firma de convenios y compromisos de proyectos patrocinados e intercambios.
Determinar políticas de distribución de recursos para las divisiones y área de la UAM-I. Configuración del entorno social, público y privado cercano a la UAM-I. Plan de acciones estratégicas para vincular UAM-I con su entorno cercano (Delegación Iztapalapa). Definición de estrategias para el programa de modernización UAM-I, con respecto a sus áreas académico-administrativas.	

RESULTADOS GLOBALES POR ETAPAS

ETAPA III	ETAPA IV
Retroalimentación de etapas anteriores al siguiente nivel académico, jefes de departamento.	Retroalimentación de Jefes de Areas de las etapas anteriores.
Integrar a Jefes de Departamento con el equipo de Etapa I.	Integrar jefes de área en los equipos generados en anteriores etapas.
Redefinición de identidad y misión de divisiones y departamentos en concordancia con el análisis de situación actual.	Redefinición del rol de las áreas con respecto a departamentos y divisiones y UAM-I en su conjunto.
Plan de acciones para responder a demandas del sector social, público y privado a través de proyectos concretos.	Diseñar mecanismos de articulación para proyectos interdisciplinarios.
Plan de acciones para integrar proyectos interdisciplinarios interdivisionales, interdepartamentales, inter áreas.	Plan de acciones para responder a necesidades

ETAPA V	ETAPA VI
Integración del proyecto global integral UAM-I para vinculación con la comunidad.	Seguimiento, evaluación.
Integración del grupo administrativo al equipo directivo de las etapas anteriores	Revisión de normatividad y procedimientos.
Retroalimentación de resultados de etapas anteriores.	
Redefinir roles y misiones de áreas administrativas en función de la nueva identidad de UAM-I.	
Articulación inter áreas académicas y administrativas.	
Reinicio del ciclo.	

RESULTADOS GLOBALES POR ETAPAS

ETAPA VII

Enlace entre las 6 etapas anteriores con la del IMETT-I.

Retroalimentación a la investigación y docencia de la UAM-I.

Búsqueda de estrategias de modernización educativa.

Autoevaluación del contacto con la realidad y aseguramiento del cambio.

Verificación de la eficacia y salud organizacional de la UAM-I

*Se presenta una descripción detallada de cada punto de las etapas a continuación.

DESCRIPCION DETALLADA DE ACCIONES DE CADA ETAPA DEL PROYECTO DE CAMBIO PLANIFICADO PARA ESTABLECER EL PROGRAMA ESTRATEGICO DE MODERNIZACION EDUCATIVA DE LA UAM-I.

ETAPA I

- 1) Integrar un equipo de trabajo comprometido con su realidad.
- 2) Comparar resultados y productos actuales UAM-I por División, Departamento, Areas de investigación con respecto a proyectos de origen en cuanto a docencia, investigación y difusión.
 1. Identificar cuales responden de manera concreta y específica a las necesidades de la sociedad.
 2. Establecer tipo de usuarios de los productos y resultados generados.
 3. Determinar cuantos productos han sido patrocinados, monto, periodo y fechas
 4. Clasificar grupos o individuos que han generado esos productos o proyectos
- 3) Analizar el entorno operativo de UAM-I (cercano Delegación Iztapalapa)
 1. Identificar usuarios y/o clientela actuales y potenciales del sector público, social y privado.
 2. Ubicar dependencias o entidades públicas y privadas que ofrecen servicios o productos similares a los de UAM-I
 3. Determinar dependencias coordinadoras de sector, globalizadoras y relaciones internacionales.
 4. Configurar el entorno de UAM-I
- 4) Revisar la ley orgánica de la UAM.
 1. Precisar el objeto y facultades que marca la ley de la UAM.
- 5) Redefinición de la UAM-I para integrar armónicamente el proceso educativo con su medio y establecer mecanismos de articulación con el aparato productivo más cercano.
 1. Contrastar correspondencia entre resultados o productos actuales con la demanda potencial del sector público, social y privado.
 2. Contrastar el objeto y facultades que marca la ley de la UAM con resultados actuales y potenciales.
 3. Establecer diferencias entre resultados, demandas y ley organizacional.
 4. Establecer objetivos estratégicos y acciones concretas para redefinir identidad, servicios y usuarios de la UAM-I vinculados al desarrollo nacional.
 5. Establecer mecanismos para vincular objetivos estratégicos con objetivos intermedios y operativos, plan de acciones para involucrar departamentos, áreas académicas de investigación y administrativas.
 6. Plan de acciones estratégicas para vincular UAM-I entorno, preparación foro.

DESCRIPCION DETALLADA DE ACCIONES DE CADA ETAPA DEL PROYECTO DE CAMBIO PLANIFICADO PARA ESTABLECER EL PROGRAMA ESTRATEGICO DE MODERNIZACION EDUCATIVA DE LA UAM-I.

ETAPA II

- 1) Diseñar un programa de difusión y promoción de la UAM-I para vincular el quehacer académico con las actividades productivas de la comunidad.
 1. Informar a las asociaciones de empresarios, cámaras, centros educativos, autoridades delegacionales del quehacer de UAM-I.
 2. Promover vinculación y retroalimentación del entorno de la UAM-I
 3. Invitar a participar en acciones concretas al sector público, social y privado.
- 2) Organizar reunión de UAM-I y sector público, social y privado para ofrecer servicios y productos existentes y detectar necesidades para estructurar convenios y proyectos para la instrumentación de alternativas conjuntas.
 1. Organizar la información de proyectos actuales y servicios que ofrece UAM-I para representación a sectores de la Delegación Iztapalapa.
 2. Establecer relación y retroalimentación tanto entre departamentos y áreas de UAM-I como con sectores de la Delegación Iztapalapa.
 3. Reunión de concertación y vinculación con UAM-I con sectores de la Delegación Iztapalapa
 4. Firma de convenios de colaboración.
 5. Elaboración de programas de formación de recursos humanos, ubicación de nuevos servicios de capacitación. Programas de visitas, estancias industriales prácticas. Publicación de obras técnicas y científicas. Equipamiento de talleres y laboratorios. Intercambio de experiencias a través de foros de consulta permanentes.

ETAPA III

- 1) Retroalimentar a jefes de departamento y áreas de investigación.
 1. Informar cuales necesidades se cubren con los proyectos actuales.
 2. Identificar cuales proyectos hay que desarrollar.
- 2) Integrar a jefes de Departamento con Directores de División, Rector y Secretario en un equipo real de trabajo.
- 3) Informar de la identidad definida por el grupo directivo y de la situación actual de vinculación con el entorno.
- 4) Redefinir identidad de las divisiones y departamentos dentro de la UAM-I.
- 5) Elaborar plan de acciones y mecanismos para proyectos interdisciplinarios, interdivisionales e interdepartamentales.
- 6) Establecer mecanismos para responder a necesidades del sector público, social y privado.
- 7) Continuar trabajando convenios y programas patrocinados como alternativas de financiamiento.
- 8) Distribución de cargas de trabajo.
- 9) Organizar acciones de seguimiento de la Etapa II para articular trabajo conjunto por divisiones y departamentos.

DESCRIPCION DETALLADA DE ACCIONES DE CADA ETAPA DEL PROYECTO DE CAMBIO PLANIFICADO PARA ESTABLECER EL PROGRAMA ESTRATEGICO DE MODERNIZACION EDUCATIVA DE LA UAM-I.

ETAPA IV

- 1) Integrar jefes de áreas con jefes de departamentos, directores de división, rector y secretario.
- 2) Informar resultados de etapas anteriores
- 3) Redefinir rol de áreas con respecto a departamentos y divisiones e identidad UAM-I
- 4) Redefinir formas de trabajo por áreas y proyectos.
- 5) Diseñar mecanismos de articulación
- 6) Definir mecanismos de retroalimentación
- 7) Definir políticas y acciones para responder a demandas.

ETAPA V

- 1) Proyecto Global Integral UAM-I, vinculación con la comunidad.
 1. Integración de un grupo administrativo.
- 2) Redefinición de misión por área administrativa
- 3) Establecer articulaciones entre áreas académicas y administrativas.

PROPUESTA DE CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES POR ETAPA

ACTIVIDAD	ETAPA	FECHA	DURACION	HORARIO
Reunión informativa Rector, Secretario y Directores de División	I	19 Abril	2 horas	De 11:00 a 13:00 hrs.
Taller de planeación estratégica 1ª. y 2ª. parte	I	27, 28 y 29 de abril	24 horas 3 días	De 09:00 a 14:00 hrs Y De 16:00 a 19:00 hrs.
Taller de planeación estratégica	I	12 de mayo	8 horas 1 Día	De 09:00 a 14:00 hrs Y De 16:00 a 19:00 hrs.
Propuesta de difusión Foro UAM-I	I	12 de mayo		
Sector público, social y privado de la Delegación Iztapalapa	II	25 de mayo	4 horas	De 10:00 a 14:00 hrs.
Sistema de difusión UAM-I entorno	II	25 de mayo en adelante	Indefinido	Indefinido
Firma de convenios y proyectos patrocinados				
Taller Jefes de Departamento y equipo directivo	III	15, 16 y 17 de junio	24 horas	De 09:00 a 14:00 hrs. Y De 16:00 a 19:00 hrs.
Taller de Jefes de Areas, Departamentos y equipo directivo	IV	29, 30 de junio, 1º de julio	24 horas	De 09:00 a 14:00 hrs. Y De 14:00 a 16:00 horas
Taller de coordinación administrativos y equipo directivo	V	20,21 y 22 de julio	24 horas	De 09:00 a 14:00 horas Y De 16:00 a 19:00 horas:
Taller de articulación interareas académicas y administrativas	V	21, 22 y 23 de septiembre	24 horas	De 09:00 a 14.00 horas Y De 16:00 a 19:00 horas.

ACTIVIDAD	ETAPA	FECHA	DURACION	HORARIO
Seguimiento, evaluación y diseño de nuevas estrategias y acciones que modernicen la educación en UAM-I	VI	9 de octubre	1 mes	Tiempo completo.
Revisión de congruencia entre normatividad y procedimientos con nuevos métodos de trabajo, para la modernización.	VI	9 de noviembre	1 mes	Tiempo completo
Retroalimentación y elnace de las 6 etapas anteriores y creación del IMETT-I (proyecto entregado a rectoría y secretaría de la UAM-I)	Vi	9 de enero	1 mes	Tiempo completo.
Retroalimentación a la investigación y docencia. Búsqueda de estrategia de modernización educativa, autoevaluación del contacto con la realidad y aseguramiento del cambio.	VII	Continúa	Indefinida	Indefinida
Verificación de la eficacia y salud organizacional de UAM-I	VII	Continúa	Indefinida	Indefinida
Reinicio del ciclo de investigación, involucramiento de todos y cada uno de los miembros de UAM-I	Continúa	Continúa	Indefinida	Indefinida

PROPUESTA DEL PRIMER TALLER DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA ETAPA I DEL PROYECTO DE CAMBIO PLANIFICADO PARA LA MODERNIZACION EDUCATIVA DE LA UAM-I

1. CONCEPTUALIZACIÓN

Planeación estratégica es el porvenir de las decisiones actuales, significa por lo tanto diseñar un futuro deseado para la Universidad e identificar las formas para lograrlo u cuyos elementos son:

- 1) Objetivos
- 2) Oportunidades y amenazas
- 3) Fuerzas y debilidades

Concibiendo a la planificación estratégica como un proceso continuo, involucra una serie de pasos donde se hace uso de la información tanto interna como externa de la organización.

El futuro de cualquier organización o institución se enfrenta a dos situaciones, una a) la incertidumbre, y otra b) la decisión.

La primera se refiere a información no certera ni completa del medio ambiente y la segunda a que los directivos de una organización finalmente tienen que decidir que hacer respecto al futuro y asumir el riesgo.

Para llegar a la planeación se debe elegir una estrategia de desarrollo basada en la relación de la organización con su ambiente.

Conocer la situación actual y las tendencias del medio ambiente es determinado en el proceso para decidir medidas, por lo consiguiente la información permite:

- 1) Una "auto-ubicación" de la organización más precisa respecto a su posición en el entorno.
- 2) El descubrimiento de oportunidades y peligros.

Un análisis de las fuerzas y debilidades de la organización es lo imperativo para la selección de la o de las oportunidades que deban ser explotadas.

Este análisis se realiza mediante un diagnóstico, este es un procedimiento de orden general que permite al dirigente de la organización tener una visión clara, simple y precisa sobre el conjunto de esta.

Estos pasos llegan a dar respuesta a las preguntas siguientes:

- 1) Qué hace la organización. Definición de la misión, objetivos, identidad.
- 2) Cuáles son las oportunidades y peligros en el entorno.
- 3) Qué hacer conforme a las fuerzas y debilidades de la organización.

Con la definición de la identidad, la misión y objetivos, la Universidad identificará la estrategia de desarrollo para responder a las demandas del sector social público y privado y establecer un sistema de retroalimentación que permita fortalecer las fuerzas con que cuenta y tratar de disminuir las debilidades que existen.

De tal forma que se llegue finalmente a programas de mejoramiento organizacional que permitan el cambio planificado para su modernización en cuanto a docencia, investigación y difusión, y así realmente cumpla con la misión que como institución educativa tiene en la sociedad.

2. JUSTIFICACION

La necesidad práctica del pensamiento estratégico no siempre es percibida claramente por los directivos de una organización debido a la multitud de problemas operativos a los cuales se encuentran confrontados de manera continua, problemas que absorben gran parte de su tiempo y de su energía.

Por lo que hace un taller de planeación requiere apoyarse en la revisión de la conducta organizacional y métodos de trabajo de los directivos y personal que integran la Rectoría y las divisiones de la Universidad, ya que estos pueden en este momento ser factores obstaculizadores o propiciatorios del cambio.

La planeación estratégica para llegar a la acción requiere que los involucrados se comprometan con el cambio para ejecutarlo. Y para esto es preciso trabajar la parte socioafectiva del grupo conjuntamente con la de trabajo del grupo, por lo tanto este proyecto hace la siguiente:

3. PROPUESTA

- 1) Organizar un grupo integrado y productivo dispuesto a la negociación y concertación para el cambio.
- 2) Diseñar el Plan estratégico de la UAM-I para vincularse a su entorno e integrar a los niveles académicos y administrativos para el programa de modernización.
- 3) Articular todas y cada una de las divisiones departamentales, áreas académicas y de investigación con las coordinaciones administrativas, para mejorar calidad y desempeño organizacional.
- 4) Coordinar acciones para conformar programas de trabajo integrado acordes a las necesidades del entorno operativo.

4. EJECUCION DEL TALLER

Para la realización de este taller se proponen tres partes primordiales que se vincularán a otras en las siguientes etapas del proyecto global:

- 1) Desarrollo de habilidades para el diagnóstico y planeación estratégica en grupo.
- 2) Diseño del Plan Estratégico.
- 3) Establecimiento de un sistema integrado de gestión estratégica.

TALLER DE PLANEACION

1ª. PARTE

DESARROLLO DE HABILIDADES PARA EL DIAGNOSTICO Y PLANEACION ESTRATEGICA EN GRUPO

Objetivo:

Los participantes identificarán aspectos individuales y grupales que obstaculizan o ayudan para formular un plan de trabajo de la UAM-I congruente con su situación actual.

Resultados:

- A: Equipos reales de trabajo
- B: Diagnóstico grupal
- C: Plan de desarrollo grupal.

Tiempo De Trabajo:

8 horas que pueden ser distribuidas en 2 sesiones de 9:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 19:00 horas.

Contenidos:

Proceso de Grupo:

- 1) El hombre como ser social
- 2) El grupo en la organización
- 3) Conflicto
- 4) Negociación
- 5) El liderazgo para la solución de problemas.
- 6) El trabajo de grupo para la solución de problemas.
- 7) Toma de decisiones en grupo y alternativas de solución.
- 8) Diagnóstico del clima organizacional y plan de trabajo.
- 9) Planeación estratégica.
- 10) Cambio planificado.
- 11) Desarrollo organizacional.

TALLER DE PLANEACION

2ª. PARTE

DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO

Objetivo:

Los participantes elaborarán un diagnóstico y estrategia de desarrollo institucional para establecer un modelo de organización integrado que responda a las demandas del entorno.

Resultados:

- A: Mapa del entorno de la UAM-I
- B: Misión e identidad institucional
- C: Objetivos
- D: Plan de estrategias de desarrollo institucional
- E: Propuesta de acciones para un programa de trabajo integrado.

Tiempo De Trabajo:

16 horas distribuidas en 2 sesiones de 8 horas de 09:00 a 14:00 horas y de 16:00 a 19:00 horas.

Contenidos:

- 1) Sesión Preparatoria
 - Análisis de expectativas de los asistentes.
 - Integración del equipo de trabajo.
 - Presentación de objetivos y metodología del trabajo.
- 2) Marco de referencia
 - Descripción de la situación actual de la UAM-I y del medio en que opera.
- 3) Definición de la misión y objetivos generales.
 - Identificar, clarificar y especificar la misión y los objetivos de UAM-I.
- 4) Evaluación del desempeño actual de la UAM-I por división.
 - Diagnóstico de resultados por área, departamento y división del año anterior en cuanto a proyectos.
 - Examen del entorno y resultados actuales.
 - Propuesta para vincular con entorno.
- 5) Diagnóstico Organizacional
 - Identificación y análisis de los factores restrictivos para el cumplimiento de la misión de UAM-I
 - Generación de estrategias de cambio organizacional.
- 6) Estrategias de Desarrollo Institucional
 - Plan de trabajo.
- 7) Asignación de compromisos.
 - Actividades que deberán realizarse por cada división y área de UAM.I para vinculación con el entorno.
 - Necesidades requeridas por cada división para instrumentar la estrategia y los programas acordados.
 - Fechas de compromisos para entregar resultados.
- 8) Validación de resultados y conclusiones del Taller.
 - Revisión de expectativas y resultados obtenidos.
 - Conclusiones del taller.
 - Determinación de fechas para reuniones de seguimiento y evaluación.

TALLER DE PLANEACION

3ª. PARTE

ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTION ESTRATEGICA PARA VINCULAR A UAM-I CON EL ENTORNO.

Objetivo:

Facilitar la autoevaluación del Desempeño para la mejora del cumplimiento de los planes estratégicos producidos en la 2ª. Parte e instrumentar la implantación del modelo de organización integrado.

Contenido:

- 1) Revisión de compromisos.
 - Compromisos contraídos en el taller anterior.
 - Exposición de resultados obtenidos
 - Diagnóstico de resultados por División.
 - Sistema de información para la evaluación del desempeño y vinculación con entorno.
- 2) Definición de la estrategia.
 - Determinación del marco de referencia
 - Determinación de la estrategia global de instrumentación e implantación para articulación interdivisiones.
- 3) Asignación de compromisos.
 - Actividades que deberán realizar cada división de la UAM-I.
 - Necesidades requeridas por cada división para instrumentar la estrategia y los programas acordados.
 - Fechas de compromisos para entregar resultados.
 - Acuerdos para el foro UAM-I, sector social, privado y público.
- 4) Conclusiones
 - Conclusiones del taller
 - Determinación de fechas para las reuniones de seguimiento y evaluación.

Duración:

8 horas efectivas de reunión, distribuidas en:
1 jornada de 8 horas.

ACTIVIDADES DE PREPARACION Y APOYO

- I. Entrevistas y reuniones con el Rector, Secretario y Directores de división para aplicar el propósito, objetivos y etapas del proyecto en su conjunto y objetivos de los talleres y sus partes.

Así como solicitar información para trabajar en el taller de planeación estratégica de la Etapa I incluida posteriormente (Directivos UAM-I)

- II. Diseño detallado de guías de trabajo y materiales de apoyo para el taller (Coordinación del proyecto).

Requisitos para la ejecución del taller.

El o los talleres, deberán desarrollarse fuera del lugar de trabajo en ambientes de suficiente privacidad, libre de interferencias y con instalaciones que permitan el desarrollo de sesiones grupales.

Materiales de trabajo:

Los materiales a utilizar serán elaborados conjuntamente (Coordinación, proyecto y directivos y/o personal de la UAM-I) con base en documentos oficiales y los que se produzcan en los propios talleres.

NOTA: El taller de planeación estratégica está constituido por 3 partes. Se sugiere que la 1ª. Y 2ª. Se desarrollen en 3 días continuos y la 3ª. Posteriormente con un intervalo de máximo 2 semanas.

INFORMACION PARA ALIMENTAR EL TALLER DE PLANEACION ESTRATEGICA

Etapa 1 del Proyecto de Cambio Planificado para la Modernización Educativa de la UAM-I

1. Proyectos actuales que estén haciendo cada una de las áreas de investigación clasificados por departamento y división de investigación clasificados por departamento y división, si generan o no recursos; cuanto generaron el último año; determinar si son individuales o grupales, periodo en el que se hicieron o terminaron, usuarios o clientela.
2. Propuestas de proyectos que resuelvan problemática actual.
3. Configuración del entorno de la Unidad Iztapalapa, social, público y privado, por ramas de actividad, condiciones de grupos sociales, planes de grupos educativos sociales altruistas.
4. Ley Orgánica objeto de la UAM-I.
5. Informe de resultados alcanzados en el último año en docencia, investigación y difusión.
6. Existencia y proyectos como unidad, como división, como departamento y como áreas.
7. Problemática de vinculación con entorno y áreas administrativas.

PROPUESTA DE PROGRAMA DE DIFUSION PARA VINCULAR LA UNIVERSIDAD CON LA COMUNIDAD

El objetivo principal es vincular el quehacer académico con las actividades productivas de la comunidad en la que se haya inscrita.

El método es la modernización de la Universidad, mediante la adaptación de las tareas de Investigación y de Extensión universitarias, ya que son sustantivas de la visión institucional.

Por consiguiente, la difusión se orienta a:

- Informar
- Formar
- Documentar

Cumpliendo estos propósitos en los 4 niveles básicos de la comunicación:

- I. Para grandes grupos de población.
- II. Para núcleos selectos especializados.
- III. Para grupos concretos motivados y corporativizados.
- IV. Para investigadores y estudiosos de temas específicos.

Esta tarea de difusión se cumplirá en etapas calendarizadas conforme a la extensión de territorio de:

- Territorio
- Población
- Control de Actividad

Actuando en círculos concéntricos para cubrir en periodos relativamente cortos los objetivos de Difusión programados.

El contenido de la información que se difunde se alimentaría originalmente de las que producen los centros de actividad académica:

- División de Ciencias Básicas e Ingeniería.
- División de Ciencias Biológicas y la Salud
- División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Ulteriormente, se establecerían mecanismos de retroalimentación para que la Difusión se nutra con las necesidades expresadas por los diferentes núcleos en la división social del trabajo.

USO DE MEDIOS

Comunicación

NIVEL	DESTINO	MEDIO	USO
I	Propaganda Amplios Grupos	Radio, T.V., Prensa, cine.	Spots, Reportajes, Notas informativas.
II	Información, Grupos concretos	Volantes, trípticos, pósters, folletos, b y n, fotos color, transparencias, audiovisuales, memorias, monografías, grabación, video.	Datos concretos, amplia información. Aspectos, informe amplio, informe específico, actos y datos.
III	Capacitación Grupos Concretos	Conferencias, cursos	Informativo, educativo
IV	Actualización	Biblioteca, boletín	Informativo, educativo