

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA**

Integrantes.-	Leticia Perez Lopez. Marco Antonio Lobato Padilla. Maricela Zárate Vázquez.
Licenciatura.-	Administración.
Materia.-	Seminario de Desarrollo Organizacional 2.
Profesora.-	Mercedes Silvia Salvador García.
Trabajo.-	Cambio y Modelos Estrategicos.
Fecha de Entrega.-	Febrero de 1998.

# INDICE

## I.- PROCESO DE CAMBIO.

- 1.- ¿Qué es cambio?  
Cambio y Comportamiento Humano.  
Resistencia al Cambio.  
Cambios en sistemas organizacionales.  
Cambio y Campo de Fuerzas (como conceptos).  
El proceso de cambio.  
Ciclos de Cambios en sistemas Abiertos.  
¿Qué es cambio Planificado?
- 2.- Cambio cómo método de intervención.

## II.- MODELOS ESTRATEGICOS DE CAMBIO.

- a) Modelo Situacional-Contingencial.
- b) Modelo Idealistico Educativo.
- c) Modelo Dialéctica-Síntesis.
- d) Modelo Tecno-Estructural.
- e) Modelo de Cambio Planeado.

- 1) Características Generales.
- 2) Procesos-Fases-Etapas.
- 3) Subsistema a que se enfoca.
- 4) Diagrama.
- 5) Método de Investigación.
- 6) Ventajas y Desventajas.

## III.- CAMBIO PLANIFICADO.

- III.1.- Diagnóstico.
- III.2.- Intervención.
  - III.2.1.- Intervención a la tarea.
    - a) Tecnología.
    - b) Estructura.
  - III.2.2.- Intervención al proceso.
- III.3.- Evaluación y Seguimiento.

## I. CAMBIO

### ¿QUÉ ES CAMBIO?

Es la modificación de un estado, condición o situación; es una transformación de características o aspectos más o menos significativos. Los cambios son de la organización misma un elemento importante ya que estos van a determinar ciertas características y acciones que puede tomar la organización. Así la adaptabilidad del sistema a los cambios nos va a mostrar que tan viva esta la organización, así ésta tendrá que tomar la aceleración de los cambios como un hecho real, por lo cual, debe de preparar (nueva aptitud psico-emocional); y así mismo para enfrentar esos cambios externos o internos, para lo cual deberá introducir cambios en su estructura.

Existen diversas maneras de reaccionar ante “hechos nuevos” del medio que rodea a las personas y organizaciones:

- a) Negar la realidad o el hecho nuevo.
- b) Resistencia pasiva o activa a cambios anticipados o subsecuentes.
- c) Acomodación inercial.
- d) Cambio planeado.
- e) Una revolución al atacar y destruir lo que ya existe.

Todo sistema, inclusive el socio-técnico, corresponde a un cambio 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. Entre las posibles fuerzas o factores que pueden ser como **resistencias o propulsiones** al cambio encontramos las siguientes.

- A) Personas, grupos, organizaciones
- B) Actitudes, comportamientos, acciones, reacciones, actividades
- C) Intereses, aspiraciones, deseos, necesidades, motivaciones, valores, expectativas
- D) Poderes, recursos movilizados
- E) Condiciones físicas, materiales, tecnológicas, geográficas
- F) Demandas, presiones, competencias, etc.

## **CAMBIO Y COMPORTAMIENTO HUMANO**

Todo cambio afecta a el comportamiento de los individuos en forma directa o indirecta y se mencionan algunas relaciones o causas que traen como consecuencia una reacción a los cambios:

- En la distribución de papeles y funciones se dan unas funciones irregulares, desigualdades, frustraciones, rivalidad y conflicto.
- Los estímulos o incentivos diferentes puede afectar a cualquier parte de la corporación.
- La resistencia al cambio tiende a disminuir cuando se acepta un grado de aceptación del mismo.
- El individuo aprende lo que tiene significado personal para él y lo que es relevante para él.
- El desaliento, desazón, miedo a lo que se venga con el cambio y lo que vendrá después con el cambio.
- Aprender y cambiar es sobre toda un proceso emocional y volitivo.
- El cambio sólo puede comenzar cuando haya por lo menos un mínimo de insatisfacción, desaliento, tensión, dolor, falta de adaptación, conflicto o disonancia.
- La comunicación y la información son necesarias para la toma de decisiones.
- La mayoría de los individuos aprenden a resistir, evitar, suprimir, y distorsionar el proceso de confrontación directa.
- Las necesidades individuales y grupales tienden a generar actividades informales que las satisfagan, lo que lleva a la creación de relaciones informales y grupos informales.

- La organización es un medio y no un fin en sí. Se creó y existe para asegurar las supervivencias o progreso de las personas, grupos.
- Las causas internas de cualquier comportamiento son las necesidades, los conocimientos o informaciones, actitudes, valores, que determinan las emociones, sentimientos, expectativas y percepciones del individuo, las cuales a su vez, condicionan el comportamiento.

Para que la empresa cambie, tanto en resultados, eficacia, estructura, eficiencia y productividad, se debe de considerar a las personas, (principalmente un cambio en los ejecutivos de tipo de valores, actitudes y comportamientos).

## **RESISTENCIA AL CAMBIO**

Las resistencias al cambio no se pueden evitar ni argumentar, la resistencia al cambio se considera hasta cierto punto natural, ya que es una reacción normal del organismo humano. A nivel psicológico la resistencia puede ser causada por:

- a) mecanismo de defensa de negación de la realidad
- b) tendencia a percibir solamente aquello que conviene
- c) desconfianza a los cambios
- d) recelo de perder las cosas buenas actuales
- e) inseguridad personal
- f) necesidad de evitar la ansiedad, que es suscitada por la novedad
- g) dependencia
- h) contradependencia, o sea necesidad de reaccionar "contra"
- i) miedo a lo desconocido
- j) ansiedad neurótica.

Frente a la resistencia al cambio, caven los siguientes procesos para reducirla o extinguirla.

1. información de hechos, necesidades, objetivos.
2. persuasión sobre los factores que llevarán a la decisión del cambio.
3. diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones.

4. expresión de los sentimientos y emociones unidos a la perspectiva del cambio
5. consulta y participación en los procesos de: diagnóstico de la situación, selección o decisión y planeación de acciones resultantes.

## **CAMBIOS EN SISTEMAS ORGANIZACIONALES**

La posición de considerar las empresas como sistemas socio-tecnicos abiertos y concéntricos, permite colocar diversas afirmaciones, aplicables al cambio planeado en las organizaciones:

- Todo cambio organizacional implica cambios en el comportamiento de individuos y/o grupos.
- Sistemas que tienden a la inercia y a resistir a modificaciones en su "statu quo".
- Acontecimientos en un sector o nivel, bajo cualquier aspecto, no son fenómenos aislados.
- Un sistema corresponde siempre a un cambio de fuerzas en equilibrio estable o inestable.
- Todo sistema tiene perdidas, desgastes o desperdicios que se deben compensar por medio de reservas, renovaciones, refuerzos.
- Los puntos de contacto o "interfaces" tienden a ser los puntos de mayor fricción y desgaste.
- Un sistema debe ser cibernético, con retroinformación o retroalimentación para comparación, control y corrección de dirección y movimientos cuando sea necesario.
- 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.

## **CAMBIO Y CAMPO DE FUERZAS (COMO CONCEPTOS)**

Todo sistema, 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. Ejemplos de posibles fuerzas o factores son:

- a) personas, grupos, organizaciones
- b) actitudes, comportamientos, acciones, reacciones, actividades
- c) intereses, aspiraciones, deseos, necesidades, motivaciones, valores, expectativas
- d) poderes, recursos movilizados
- e) condiciones físicas, materiales, tecnológicas, geográficas
- f) demandas, presiones, competencias, etc.

## **EL PROCESO DE CAMBIO**

Las organizaciones necesitan ajustarse a las condiciones y características de la oportunidad relevante externa. Lo que ocurre en el medio externo, en los campos económicos-financieros, industriales, educacionales, psico-sociales, militares y políticos tiene o puede influir en la empresa. **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 financieras, de mercadotecnia, gubernamentales, psico-sociales. Su tipo de reacción influirá sobre el campo subsecuente;

- a) resistencia u oposición
- b) cambio por crisis
- c) cambio revolucionario
- d) cambio planeado

## **CICLO DE CAMBIOS EN SISTEMAS ABIERTOS**

El proceso de cambios también se puede visualizar 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.

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 de las actividades.

Algunas modificaciones en el subsistema Técnico (objetivos, metas, tecnología, estructura, organización, planeación, tareas, recursos, atribuciones, controles, etc.) van a afectar al subsistema Social o de Comportamiento (valores, actitudes, expectativas, necesidades, estímulos, percepciones, interacciones, relaciones, motivación, reacciones, emocionales, comportamientos, etc.).

### **¿QUE ES CAMBIO PLANIFICADO?**

Es percibir, entender y asimilar el nuevo hecho integrándolo con el que ya existe: desarrollar, evolucionar, innovar, perfeccionar, crear, prever y planear soluciones y acciones, cambiar de modo intencional aprovechando toda la potencialidad de crecimiento personal y organizacional.

El desarrollo organizacional opta conscientemente por 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 deterioro causado, por el choque.



Así, el Desarrollo Organizacional trata de la adaptabilidad, de la flexibilidad para cambiar y para anticiparse al cambio, de modo lúcido, pro-activo,, eficaz y saludable. Como identificar, controlar, y dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso de cambio.

Para poder operacionalizar un cambio planeado o D.O. se deben de considerar algunos puntos básicos importantes y así poder establecer un programa de actividades, son los siguientes:

- Tener una concepción estratégica para orientar las acciones
- Clarificar el contrato, para saber en donde se encuentran y para donde se ira
- Estar atentos a las realidades de poder (formal o informal)
- Identificar personas o grupos-clave
- Evaluar el potencial del cambio: impacto, efectos, riesgos, costo, masa-crítica, capacitaciones, resistencias
- Tratar con datos reales, válidos y significativos
- Asegurar la participación del cliente y de los participantes del sistema objetivo
- Buscar un aumento del nivel de energía dentro del sistema, liberando energías bloqueadas

### **CAMBIO COMO MÉTODO DE INTERVENCIÓN.**

Esté método se puede aplicar a: examen de situaciones de cambio (tanto para obtener cambios como para oponerse a los mismos). Diagnósticos de situaciones-problemas. Solución de problemas socio técnicos. 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.

El método del Análisis del Campo de Fuerzas está constituido por las siguientes etapas:

- 1.- Especificar la situación actual del problema.
- 2.- Situación: cobertura del problema.
- 3.- Nueva situación deseada.
- 4.- ¿Objetivos intermedios o resultados parciales?
- 5.- Diagnóstico del campo de fuerzas o factores.
- 6.- Evaluación del campo de fuerzas.
- 7.- Estrategia.
- 8.- Plan de acción.
- 9.- Control de plan de acción.

## **II. METODOLOGIA DEL D.O. (MODELOS ESTRATEGICOS)**

### **MODELO SITUACIONAL-CONTINGENCIAL.**

#### **1.- Características generales:**

- Se apoya en el diagnóstico
- Se enfoca a situaciones concretas y problemas específicos
- La acción se realiza por intervenciones sucesivas
- El diagnóstico de este modelo da pautas para realizar pronósticos y consecuentes planes de intervenciones
- Es una estrategia realista de control constante
- Existe una frecuente retroinformación.

#### **2.- Procesos-Fases- Etapas**

Existen 3 procesos: 1) Recopilación de datos  
2) Retroinformación de los datos obtenidos  
3) Planeación de acciones basadas en dichos datos.

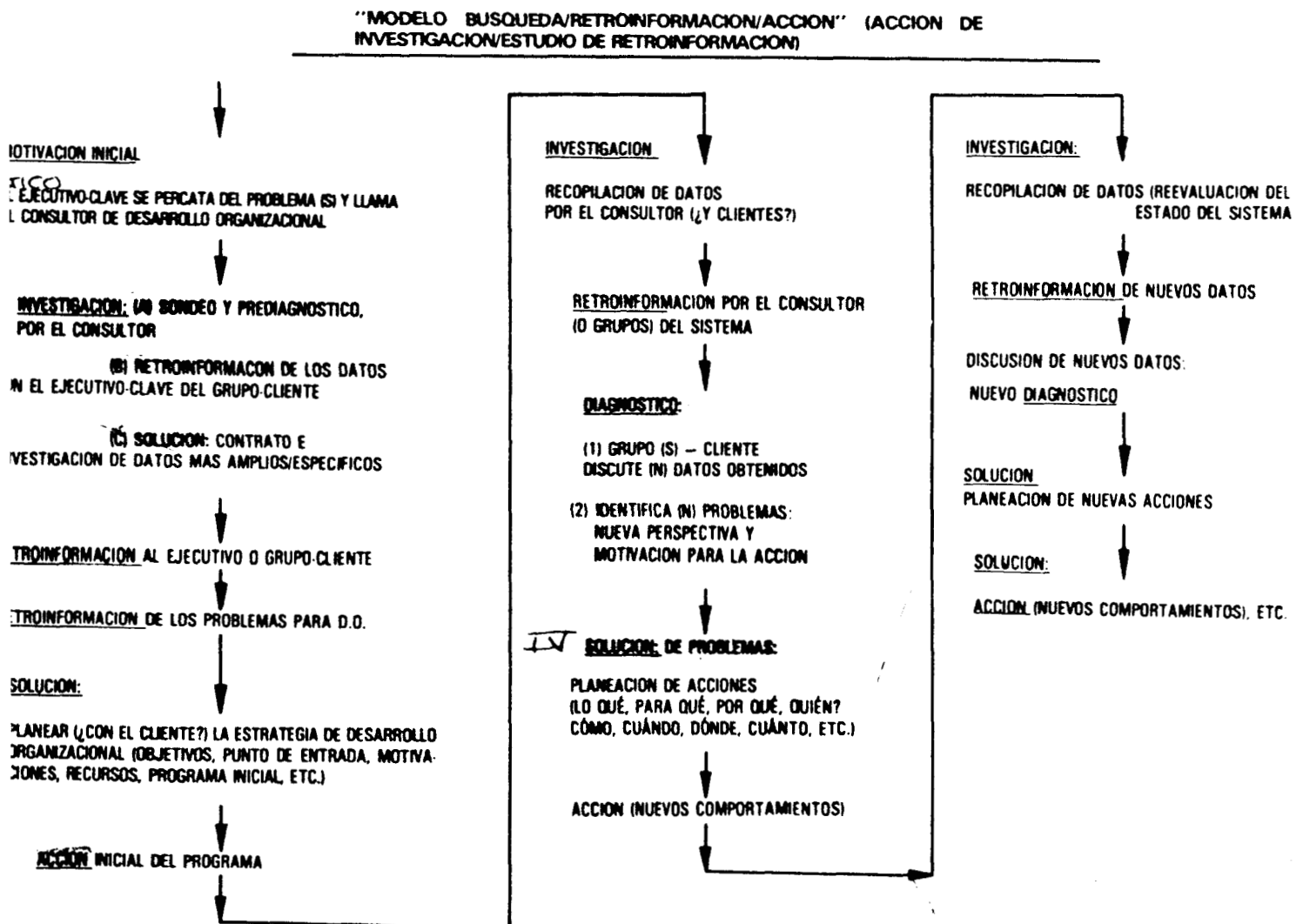
Existen 6 etapas o fases:

1. Diagnóstico preliminar o prediagnóstico
2. Obtención o recopilación de datos obtenidos
3. Retroinformación de los datos obtenidos
4. Aclaración, discusión y elaboración de los datos obtenidos

- 5. Consecuente diagnóstico
- 6. Acción con acompañamientos y evaluación de resultados.

3.-Subsistema a que se enfoca: No especifica el autor, sin embargo consideramos que puede enfocarse a los cuatro subsistemas de la organización: THEA

4.- DIAGRAMA.



5.- Método de investigación: Método de investigación-acción por medio de la retroinformación.

6.- VENTAJAS:

- No se requiere mucho tiempo
- Es concreto
- Es pragmático
- Es flexible

DESVENTAJAS:

- No tiene una visión a c.p.
- No tiene una planeación estratégica.

## MODELO IDEALISTICO-EDUCACIONAL

### 1.- Características generales:

- Esta dirigido a procesos cognoscitivos
- Procesos vivenciales ya sea individual, grupal y organizacional
- Su finalidad es cambiar culturalmente para implantar nuevos modelos

### 2.-- Procesos-Fases-Etapas:

- Existen seis fases:
- 1.- GRID Seminario (individual)
  - 2.- Realización de trabajo en equipo.
  - 3.- Desarrollo integral
  - 4.- Desarrollo del modelo estratégico
  - 5.- Planeación e implementación
  - 6.- Critica sistematica

### 3.- Alcance en tiempo:

- Su alcance va dirigido a largo plazo.,
- El cambio implica aprendizaje educacional

### 4.- Subsistema al que se enfoca: HUMANO.

## 5.- DIAGRAMA.

MODELO DE RED (GRID) DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (BLAKE)

		<i>FASES</i>	<i>DESCRIPCION</i>	<i>TIEMPO</i>
R E L A C I O N E S	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
E M P R E S A R I A L	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

6.- Método de investigación: APRENDIZAJE-EDUCATIVO.

7.- DESVENTAJAS:  
Es muy costoso

VENTAJAS:  
Analiza las actitudes, valores  
Propone cambios cualitativos como  
cuantitativos.

# MODELO DIALECTICO-SINTESIS

## 1.- Características generales:

- Se maneja entre lo ideal o un deseo o lo real (concreto).
- Depende mucho de la estrategia (misión)
- Tiene un proceso de **provisión, previsión y acción**

## 2.- Procesos-Fases-Etapas:

- Fase conceptual
- Fase motivación
- Fase contrato
- Fase implementación

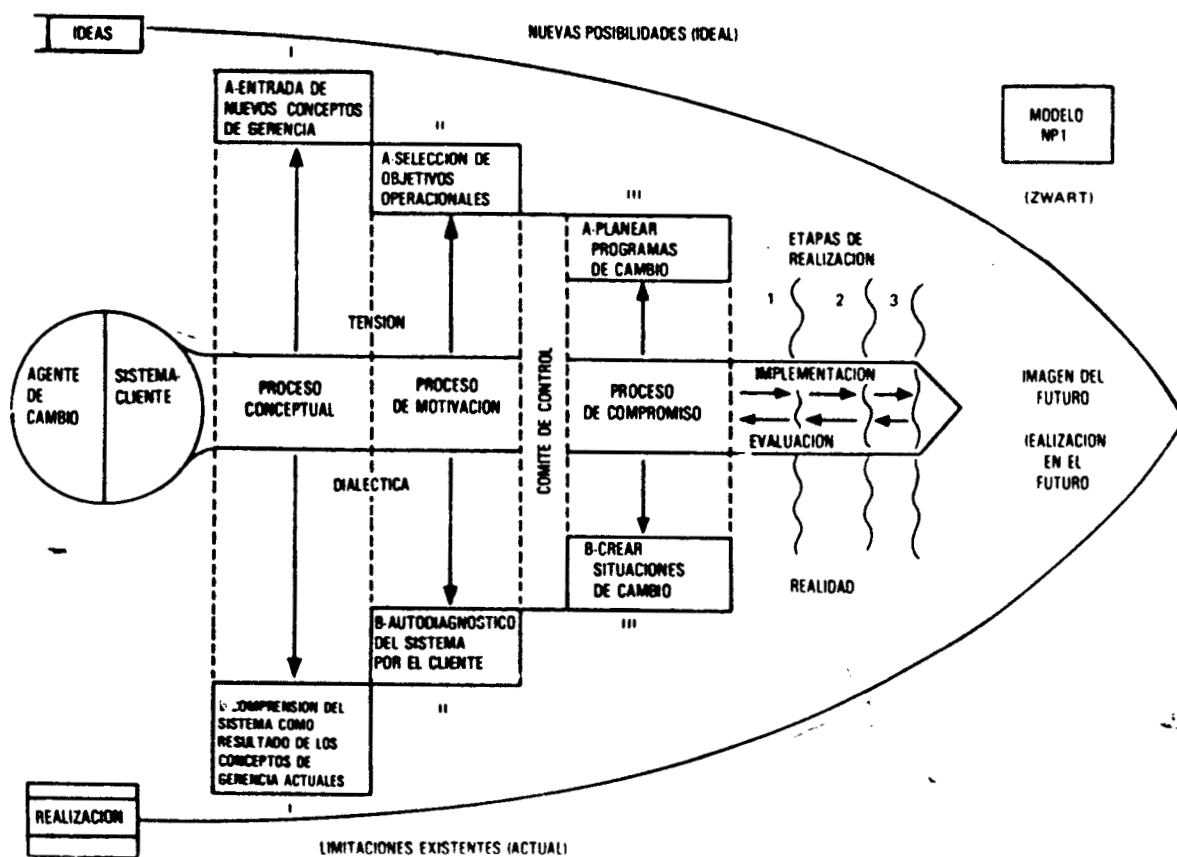
## 3.- Alcance en tiempo:

- A mediano y largo plazo.

## 4.- Subsistema al que se enfoca:

Tecnológico, Humano, Estructural, Administrativo

## 5.- DIAGRAMA.



6.- Método de investigación: Utiliza el método de investigación-dialectico.

7.- VENTAJAS:

Nos permite cambiar  
Permite ser creativos  
Busca innovadores

DESVENTAJAS:

Sólo se mueve en lo ideal

## MODELO TECNO-ESTRUCTURAL

1. - Características generales:

- Estructura de organización.
- Diseño de cargos y tareas.
- Procedimientos administrativos.
- Reformulación ambiental.

2.- Procesos-Fases-Etapas:

- a) Establecer un sistema de objetivos.
- b) Rediseño de estructuras y contenido de cargos.
- c) Planeación de sistemas de informaciones, comunicaciones, control, retroinformación y evaluación.
- d) Existencia de sistemas de incentivos.
- e) Procedimientos operacionales y administrativos.

3.- Alcance en tiempo:

- Su alcance es a mediano y a largo plazo.

4.- Subsistema al que se enfoca:

Se enfoca al **THEA**.

5.- Método de investigación.

Se apoya en el sistema de administración por objetivos, en la reorganización administrativa, bajo la concepción del "ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO".

6.- Desventajas.

Carece de una sensibilidad real .

## **MODELO PROCESO PLANIFICADO O D.O.**

### **1.- Características generales:**

- Es planeado, tiene una intencionalidad.
- Requiere de un consultor.
- Tiene que haber una relación cliente-consultor

Consta de dos procesos 1) Contacto con la realidad y 2) Elementos que se deben de considerar para el cambio (creatividad, flexibilidad, interrelaciones).

### **2.- Procesos-Fases-Etapas:**

Fase 1.- Contacto, contrato, entrada.

Fase 2.- Recolección de datos, diagnóstico.

Fase 3.- Planeación de intervenciones, acción.

Fase 4.- Evaluación, término.

### **3.- Alcance en tiempo:**

Su alcance es a mediano y a largo plazo.

### **4.- Subsistema al que se enfoca:**

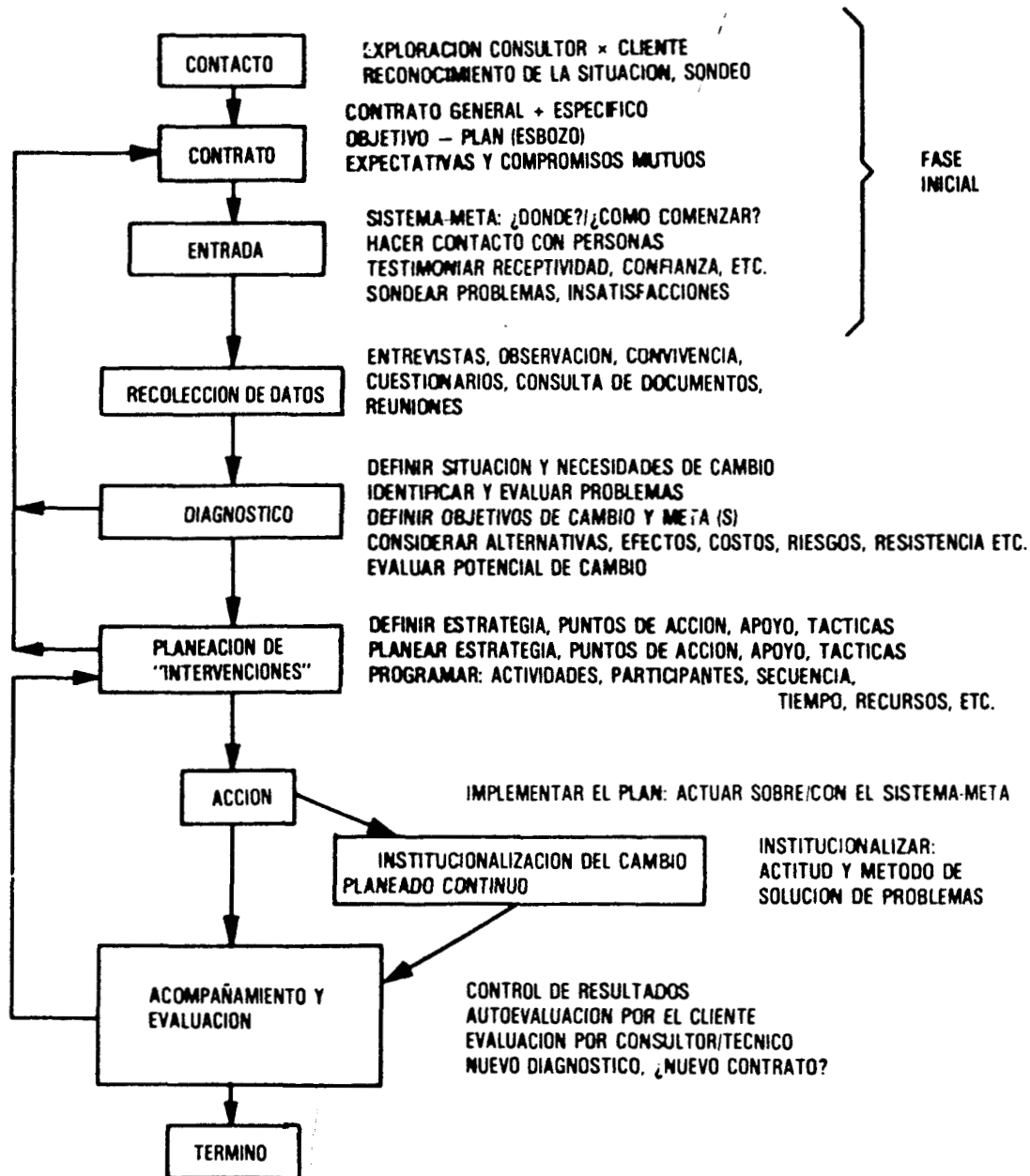
Tecnológico, humano, estructural, administrativo.



## 5.- DIAGRAMA.

### CAMBIO PLANEADO

#### FASES DE LA CONSULTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



6.- Método de investigación: Igual que el contingencial-situacional.

### III. APLICACIÓN DEL CAMBIO APLICADO CON UN ENFOQUE PRACTICO.

En la industria micro y pequeña hay muchos productos de mala calidad debido a actitudes de trabajo de los empleados, no hay una planeación de la producción ni en los servicios que se prestan a los clientes. En determinadas áreas hay muchos problemas personales por parte de los trabajadores y que se reflejan en la producción.

¿Qué modelo vamos a emplear para que los trabajadores y los dueños o administradores logren ser competitivos con otras industrias y puedan sobrevivir en varios casos. **Hay que tomar en cuenta la apertura económica y el libre comercio** Se quiere lo siguiente:

- Se esperan resultados a mediano y largo plazo.
- Alta calidad en los productos y/o servicios
- Satisfacción de los trabajadores por el desempeño realizado (calidad de vida).
- Alta competitividad

En el caso antes señalado y tomando en cuenta que se esperan y se desean resultados a corto plazo, bien podríamos aplicar el modelo "situacional-contingencial" o es más un cambio planeado.

Debemos partir haciendo el análisis o diagnóstico en donde se pueda apreciar toda información importante y que nos lleve a determinar por que los productos son de mala calidad, por que hay desperdicios en la materia prima, por que hay tanta rivalidad entre los propios trabajadores de la industria micro y pequeña, estableciendo acciones pragmáticas a corto plazo ya que se parte de situaciones reales y problemas específicos.

La información que recabemos deberá retroalimentarnos en forma continua y realista para que al mismo tiempo ir estableciendo pautas a seguir.

Considerando lo anterior más los modelos vistos en clase y la valiosa información que nos da la profesora, consideramos nosotros que cualquier empresa micro o pequeña (así como también las grandes y

medianas empresas) que quiera jugar un papel destacado en su medio productivo debe responder a tres implicaciones de la apertura económica. Estas son, la orientación a la:

- calidad en las actividades que definen su giro comercial
- productividad en sus equipos de trabajo
- atención a clientes en permanente mejora y diferenciación

Estas tres estrategias u orientaciones del esfuerzo administrativo de cualquier organización se puede llamar **competitividad**. Debe de haber un esfuerzo renovado por parte de las organizaciones en orientarse a la competitividad, cuyos procesos más estratégicos y generales son:

- a) La calidad en los productos y los servicios que definen su giro comercial. (Aquí se incluyen aquellas organizaciones que tienen un giro de actividades que no tienen fines de lucro: empresas paraestatales, agencias gubernamentales, el llamado "sector central" del propio gobierno, las universidades y centros de investigación, los voluntariados, las fundaciones, etc.).
- b) La integración, entrenamiento y dirección de equipos de trabajo en absolutamente todas las áreas funcionales y niveles jerárquicos, que permitan actuar con sinergia y cohesión, y así lograr una operación clara en sus propósitos, y óptima en el manejo de sus recursos, y
- c) la búsqueda interminable de factores que agreguen valor a la satisfacción de los clientes, derivada del consumo de los productos y servicios que ofrece la empresa a sus respectivos mercados y nichos

Estos factores, por su puesto, se refieren a una atención cada vez más esmerada, desde el punto de vista actitudinal (fomento y capacitación en calidad en el servicio), y atractiva desde el punto de vista de infraestructura organizacional:

1. **descuentos**
2. **financiamiento**
3. **instalación, capacitación, mantenimiento, asesoría y actualización en materia tecnológica**
4. **garantías sobre lo adquirido**

- 5. respuesta rápida y efectiva a las necesidades y demandas del cliente**
- 6. permuta de bienes materiales (sobre todo tecnología) como pago en especie para la adquisición de nuevos productos**
- 7. orientación especializada acerca de la compra y desarrollo de infraestructura**

En una palabra, todo aquello que podamos imaginar y brindar a los clientes y consumidores de nuestros productos y servicios, en términos de servicios de postventa para aumentar la probabilidad de que tales clientes y consumidores repitan negocios con nuestras organizaciones.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA

Integrantes.-	Leticia Perez Lopez. Marco Antonio Lobato Padilla. Maricela Zárate Vázquez.
Licenciatura.-	Administración.
Materia.-	Seminario de Desarrollo Organizacional 2.
Profesora.-	Mercedes Silvia Salvador García.
Trabajo.-	Diagnóstico.
Fecha de Entrega.-	Febrero de 1998.

# DIAGNÓSTICO

## INDICE

- Introducción.

Consultoria.

¿Dónde encontramos al diagnóstico en el cambio planificado?

- Panorama general.

¿Qué es el diagnóstico?

¿Cuál es la importancia del diagnóstico?

Puntos a destacar.

- Objetivos de un diagnóstico.

- Subtemas:

a) Metodología.

b) Modelos.

c) Fases. (Construcción del mapa de diagnóstico).

d) Técnicas e Instrumentos.

e) Elementos clave a considerar para la elaboración del diagnóstico por subsistemas.

f) Clasificación de las señales de dolencia y salud por subsistemas.

- Conclusiones.
- Bibliografía.

## CONSULTORIA

Para iniciar con esta breve investigación sobre el diagnóstico definiremos algunos términos que serán de gran utilidad para entender de manera eficaz este proceso.

Entonces decimos que la consultoria es el proceso de ayuda entre una persona(s) que tratan de resolver un problema, desarrollar una idea o plan.

*¿Quién es el Consultor?:* Es la persona o institución que ofrece la ayuda.

*¿Quién es el Cliente?:* Es la persona u organización que necesita la ayuda.

### TIPOS DE CONSULTORIA:

**Interna:** se realizan por personas que se encuentran dentro de la estructura y que perciben un salario.

**Externa:** se realiza por persona(s) independientes de la Organización y que percibe un salario por el servicio.

**Proceso:** Ayudan a percibir, actuar y entender sobre lo que sucede en el cliente mismo y a su alrededor.

**Tarea:** ayuda al sistema proporcionando información, o de desempeño de tarea específica que resuelva el problema completo.

**Facilitador :** orientado a los procesos para ayudar al cliente a encontrar el problema.

**Experto:** Se contrata para resolver una situación específica, generalmente llamados para cuestiones técnicas.

Un consultor se contrata cuando: hay inconformidad con la situación actual, cambio en el entorno, tamaño, tecnología, problemas de satisfacción y desarrollo humano.

Un consultor se contrata para el estudio de una empresa, investigaciones especiales, elaboración de soluciones para problemas determinados, ayuda para poner en práctica soluciones, y actúa como asesor o facilitador de un proceso.

Por todo lo anterior mencionado se requiere de que el consultor tenga ciertas habilidades: escuchar, empatía, flexibilidad, confianza, objetividad y mutuabilidad.

## ¿DÓNDE ENCONTRAMOS AL DIAGNÓSTICO EN EL CAMBIO PLANIFICADO?

Para que se obtenga una consultoría primero debe haber un contacto entre el consultor y el cliente. Después viene el contrato en el cual se estipulan todas las condiciones técnicas, económicas, profesionales y personales a las cuales se debe apegar el consultor y también el cliente. Enseguida se hace un diagnóstico en el cual se va a determinar cuál es el problema a resolver conjuntamente con el cliente; el siguiente paso es hacer una planeación: Definir objetivos estratégicos, tiempos y recursos bajo los cuales se realiza la acción, y la acción que es llevar a la práctica lo planeado y como paso último se hace una evaluación: para ver logros, avances para replantear acciones hay proceso de retroalimentación.

**C** 1.- CONTACTO: Consultor cliente.

**O**

**N** 2.- CONTRATO: Estipulación de condiciones técnicas, económicas, profesionales y personales que deben seguirse.

**U**

**L** 3.-DIAGNÓSTICO: Requiere de información típica deseada y métodos de información para cada uno de los subsistemas.

**T**

MODELOS

**O** Recopilación de datos-Visión real y lo deseado

**R**

- Oportunidades.

**R**

- Puntos fuertes.

**I**

- Puntos débiles.

**I**

- Situación actual.

HERRAMIENTAS

**A**

- Lo que se desea en el futuro.

Concretizar cuál es el problema y las posibles alternativas.

INFORME  
DEL  
DIAGNÓSTICO

Lograr metas y objetivos con base en el Cambio Planificado



Por lo tanto un consultor vende a las empresas que lo necesitan, el ser un profesional con experiencia y conocimientos en áreas específicas de la practica profesional, por lo cual desarrolla proyectos específicos; para lo cual es necesario involucrar al consultor en las necesidades y establecer de ante mano metas y objetivos, ya que el consultor ayuda a él sistema cliente a generar información válida, y datos relevantes a los problemas.

Es de gran importancia saber realmente si se necesita y si es el adecuado para lograr un impacto en la búsqueda de eficiencia y efectividad, además de proporcionar una buena asesoría para problemas y conocimientos especializados. El consultor es de mayor importancia día con día porque cada vez hay más clientes que requieren la experiencia y el conocimiento que proporciona la asesoría externa asesoría externa.

## **PANORAMA GENERAL.**

### **¿Qué es el diagnóstico?**

Es un esbozo de la realidad organizacional. El diagnóstico nos informa y pretende mostrarnos claramente el estado de salud o dolencia de la Organización.

### **¿Cuál es la importancia del diagnóstico?**

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

### **Puntos a destacar.**

El diagnóstico es parte importante del cambio planificado.

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.

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.

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 es 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.

Puede ser realizado en un momento cualquiera, puede ser rehecho y retocado siempre que se presenten nuevas perspectivas.

El diagnóstico constituye un fundamento para la intervención, ésta a su vez implica poner en práctica varios programas de acción que inducen al cambio.

Del diagnóstico surgen la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

## **PANORAMA GENERAL.**

### **Puntos a destacar. (Cont.)**

El diagnóstico se enfoca a dos áreas principales: Primero, a los diferentes subsistemas que conforman a la organización y Segundo a los procesos organizacionales que están ocurriendo.

El diagnóstico continuo es un ingrediente necesario para cualquier esfuerzo de cambio planificado. Las actividades de diagnóstico son básicas para todas las conductas que tratan de alcanzar una meta.

### **OBJETIVOS DE UN DIAGNÓSTICO**

Entre los principales objetivos del diagnóstico están los siguientes:

- a) Definir situación y necesidades de cambio.
- b) Identificar y evaluar problemas.
- c) Definir objetivos de cambio y meta (s).
- d) Considerar alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia etc...
- e) Evaluar el potencial de cambio.

### **METODOLOGÍA PARA DIAGNÓSTICAR EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES.**

Para realizar un diagnóstico en los procesos organizacionales es necesario una recolección de datos, y sugerimos realizar las siguientes preguntas.

- 1.- ¿La comunicación está dirigida hacia arriba, hacia abajo, o en ambas direcciones?
- 2.- ¿Se establecen metas?; ¿Cómo lo hacen?; ¿Quién participa en el establecimiento de metas?
- 3.- ¿Quién toma las decisiones?
- 4.- ¿En dónde existe el conflicto?
- 5.- ¿Está clara la responsabilidad?
- 6.- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo existentes?
- 7.- ¿Qué problemas surgen entre supervisores y subordinados?
- 8.- ¿Quién es el responsable de mirar hacia adelante y de tomar decisiones de largo plazo?
- 9.- ¿Cuáles son nuestros puntos fuertes y nuestras áreas de problema?

# **METODOLOGÍA PARA DIAGNÓSTICAR EN LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES.**

## **METODO DE LABORATORIO**

El alumno participa activamente y directamente de situaciones prácticas, se requiere principalmente de:

- alto grado de realismo
- las situaciones, datos e informaciones se crean o se generan aquí mismo
- los alumnos también son profesores, los unos de los otros y entre sí
- mecanismos de retroinformación (cuestionarios, listas de comprobación, exposiciones espontáneas).

## **FORMACION DE EQUIPOS**

Tienen como objetivo perfeccionar el funcionamiento de un equipo de trabajo y aumentar su eficacia y salud. Para poder efectuarlo, la metodología e instrumentos empleados deben tener presentes las necesidades del equipo de: tareas, relaciones, proceso y resultados. Consta básicamente de recopilación de datos, diagnóstico y planeación de acciones.

## MODELOS DE DIAGNOSTICO

De la misma manera que en el inicio, daremos algunos conceptos para facilitar su entendimiento.

Entonces por **MODELO** entendemos que es la simplificación o representación gráfica de la realidad, su objetivo es ayudar a ordenar y sistematizar la información para hacerla más comprensible.-

Las **TECNICAS** Son maneras específicas de actuar, recursos diversos a emplear dentro de cada método adoptado: cuestionario fijo, modelo organizacional, negociaciones de expectativas.

Entre los modelos que vamos a retomar en esta investigación tenemos los siguientes:

### **MODELO DE DIAGNOSTICO TRIDIMENSIONAL**

Este modelo considera los siguientes **SUBSISTEMAS**: Tecnológico, Humano, Administrativo, Entorno.

La finalidad de este modelo es buscar 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. **FIGURA 1.**

## **MODELO DE DIAGNOSTICO (TIP O SENSING).**

Este modelo se enfoca a los **SUBSISTEMAS**: Medio, Cultura, Diseño, Resultados de la calidad de vida, Mecanismos de renovación. (Visualiza a la organización en cinco subsistemas).

Cuando se afecta un subsistema, este afecta a los demás. El subsistema central es la cultura de la organización; entendiéndose como cultura el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados por consciente o inconscientemente por los miembros de la organización. **FIGURA 2.**

## **MODELO H.P.O. (HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION)**

SUBSISTEMAS: Análisis del liderazgo, Análisis de la eficacia, y Análisis de las estrategias de la organización.

Busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas, el modo 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. **FIGURA 3.**

## **MODELO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

SUBSISTEMAS: Objetivos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo, Mecanismos de ayuda.

Seis subsistemas entrelazados y que reciben influencia del medio ambiente externo. Análiza la eficiencia de la organización (estructura, recompensas, mecanismos y relaciones), las estrategias que utilizan (objetivos) y como factor central, el liderazgo. **FIGURA 4.**

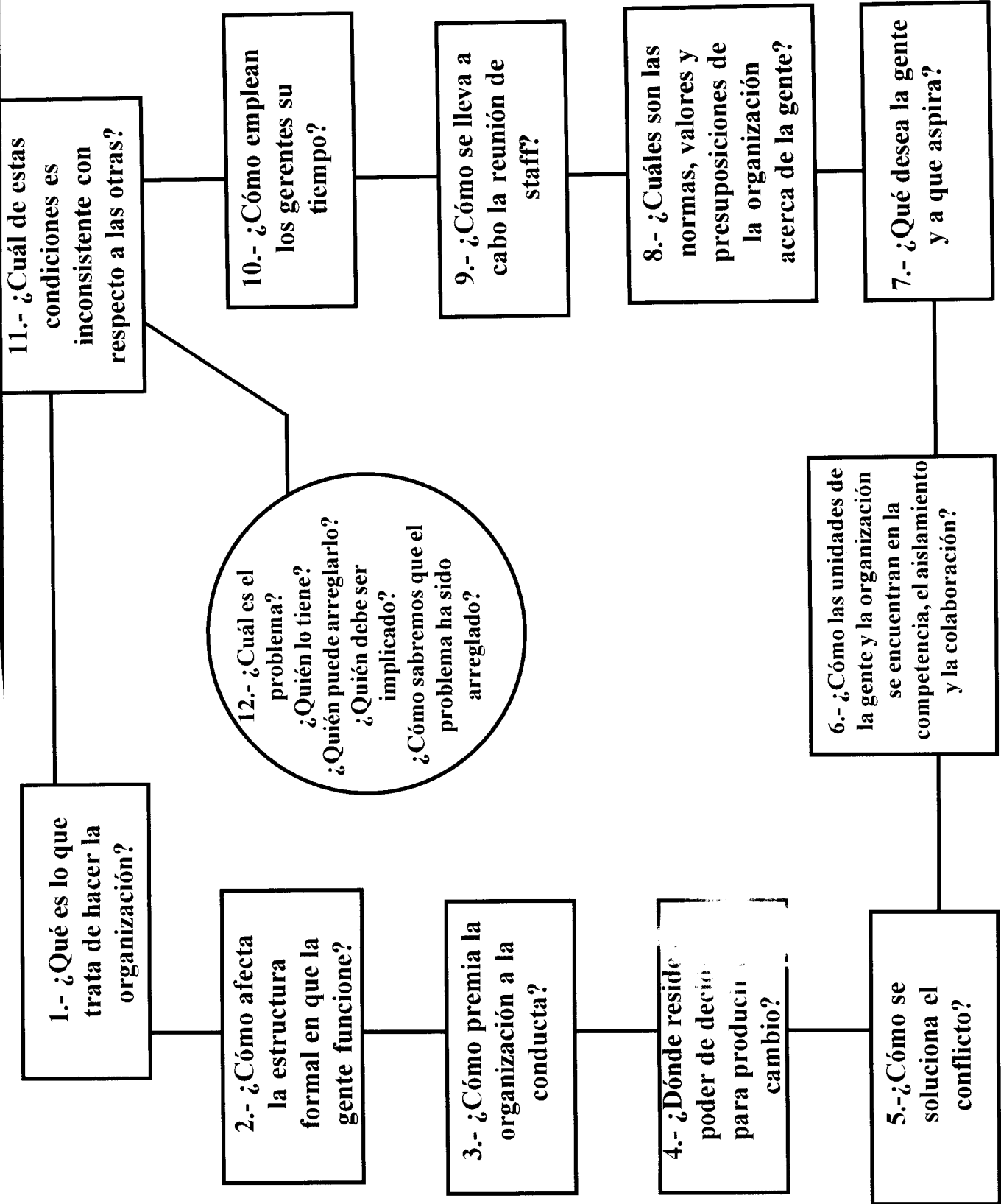


## **MODELO DEL ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS**

SUBSISTEMAS:Fuerzas impulsoras y Fuerzas restrictivas.

Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar y describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en terminos concretos (entre las diversas fuerzas podemos encontrar a personas, grupos, actitudes, comportamientos, poderes, relaciones. **FIGURA 5.**

M A P A D E D I A G N Ó S T I C O



## TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

Algunos autores consideran las siguientes herramientas para elaborar un diagnóstico:

- 1.- Observaciones, en especial en la juntas.
- 2.- Cuestionarios para los modelos de gran tamaño.
- 3.- Entrevistas y discusiones con lo miembros del grupo.
- 4.- El análisis de las sesiones de todos los interesados, grabadas en video.
- 5.- Examen de las hipótesis y la cultura.
- 6.- Juegos y ejercicios para crear la conciencia de las incapacidades de aprendizaje de la organización.
- 7.- Examen de las rutinas defensivas.
- 8.- Formulación de una visión, incluyendo el análisis del ambiente.

Entre otras de las técnicas o instrumentos que se pueden emplear para llevar acabo un diagnóstico encontramos también las siguientes:

*Educacion y entrenamiento*  
*Diagnostico y solucion de problemas*  
*Enfoque de estrategias*

## ELEMENTOS CLAVE DE CADA SUBSISTEMA

Para realizar un diagnóstico de un subsistema podemos considerar algunos elementos clave según Faria Mello.

### SUBSISTEMA

#### **TECNOLOGICO**

Tecnología, Equipos, Procesos  
Instalaciones, Espacio, Distribución.

#### **HUMANO**

Cultura, Clima, Valores  
Relaciones intergrupales,  
Necesidades, Capacidades  
Estilos de gerencia.

#### **ADMINISTRATIVO**

Estructuras formales de organización  
Informaciones, Sistemas  
Administración de personal y material.

**ENTORNO**

Demandas, Presiones, Oportunidades  
Relaciones con otros sistemas  
Entrada de recursos, productos,  
Servicios.

**TAREAS**

Planes y programas de trabajo  
División del trabajo  
Atribuciones, Responsabilidades  
Solución de problemas

**METAS/OBJETIVOS**

**X**

**RESULTADOS**

Planeación estratégica  
Políticas y prioridades  
Ganancia, parte del mercado  
Economía, Finanzas, Contabilidad.

## CLASIFICACION DE LAS SEÑALES DE DOLENCIA Y SALUD POR SUBSISTEMAS.

### SUBSISTEMA HUMANO:

SEÑALES DE DOLENCIAS	SEÑALES DE SALUD
- Poca iniciativa personal para alcanzar objetivos organizacionales.	- Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos.
- Las personas observan cosas equivocadas, pero nada hacen a ese respecto, ni se ofrecen como voluntarios para corregirlas.	- Las personas sienten el deseo de hablar de los problemas observados.
- Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios.	- Las necesidades y sentimientos personales se toman en consideración en la solución de problemas organizacionales.
- Las tradiciones.	- Hay un clima de orden, pero también un alto grado de innovación.
- Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten.	- Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas.
- El bajo rendimiento se oculta o se disfraza.	- Se le hace frente al bajo rendimiento apoyándose en una colaboración.
- “¡Un error más y está despedido!”	- “Bien, ¿Con este error podremos aprender a mejorar?”
- Los individuos están en rivalidad cuando es necesaria su colaboración. Son celosas de “su” área de responsabilidad.	- La colaboración es espontánea y se acepta de buen agrado. Las personas buscan y reciben ayuda.
- Cuando hay crisis, las personas se retraen o prefieren culparse unas a otras.	- Cuando hay crisis las personas se reúnen para trabajar conjuntamente.
- El jefe es como un padre que ordena hacer las cosas.	- El liderazgo es flexible, variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de las diferentes situaciones.
- El jefe controla con rigor los gastos y siempre quiere tener explicaciones al respecto.	- Hay un alto grado de confianza en las personas, y un sentimiento general de libertad y de responsabilidad mutua.

**SUBSISTEMA ESTRUCTURAL:**

SEÑALES DE DOLENCIAS	SEÑALES DE SALUD
- Los organogramas y señales de "status" son más importantes de la resolución de problemas.	- Se enfatiza en la resolución práctica. Se trabaja sin preocupación con el "status"/territorio ocupacional.
- El control del proceso de decisión está centralizado. Se forman cuellos de botella en los embudos jerárquicos.	- Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia, sentido de responsabilidad, y acceso a la información necesaria.
- Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados.	- Se nota el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas.
- La estructura de la organización, las políticas y procedimientos atropellan o encadenan, a la organización.	- La estructura de la organización, las políticas y procedimientos se pueden cambiar rápidamente: son flexibles para ayudar a las personas en sus objetivos.

**SUBSISTEMA TECNOLOGICO:**

SEÑALES DE DOLENCIA	SEÑALES DE SALUD
- Mala distribución de las áreas de trabajo.	- Buena planeación al distribuir las áreas de trabajo respectivas.
- Uso inadecuado de la maquinaria y equipo.	- Buen uso de los instrumentos de trabajo (procesos, maquinaria y equipo).
- Desconocimiento de la potencialidad real que nos puede brindar la tecnología.	- Aprovechar al máximo las ventajas de la tecnología.

**SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO:**

SEÑALES DE DOLENCIA	SEÑALES DE SALUD
- Rigidez en las normas al fijarse metas y objetivos organizacionales.	- Normas flexibles en la fijación de metas y objetivos.
- Falta de planeación, control, organización y coordinación en los recursos humanos.	- Buen control en la Administración de Recursos Humanos e Industriales.
- Otorgamiento de salarios sin considerar antigüedad, conocimientos y habilidades.	- Otorgamiento de salarios justos y equitativos de acuerdo a la evaluación de puestos.

## **CONCLUSIONES**

El diagnóstico constituye un fundamento para la intervención, y representa una recopilación y análisis continua de datos, acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del subsistema y otros objetivos de interés.

El diagnóstico es el primer paso en los procesos del Desarrollo Organizacional en pocas palabras saber cuales son sus puntos fuertes, cuales son sus áreas problemas, cuales son las oportunidades no realizadas que se están buscando, y si existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual, conocer el estado de las cosas. El diagnóstico mediante un examen del estado actual de las cosas de los diferentes subsistemas que constituyen la Organización y los procesos organizacionales requieren de información típica deseada y métodos de información para cada uno de los principales objetivos o subsistemas en una Organización; el diagnóstico continuo es un ingrediente necesario para cualquier esfuerzo de cambio planificado, es el descubrimiento de lo real y lo deseado.

Los resultados del diagnóstico son actividades importantes y conducen a la manera de recopilar la información y para lo que se usa; los datos sirven como base para la planificación de la acción. Esto es un modelo de investigación - acción por lo tanto el diagnóstico está íntimamente relacionado con la acción en el desarrollo organizacional. Las actividades del diagnóstico son precursoras de las actividades de acción.

El diagnóstico se sirve de varios modelos (simplificación o representación gráfica de la realidad que tiene como objetivo ayudar a ordenar y sistematizar la información para hacerla más comprensible) y herramientas para lograr sus objetivos, es la fase de descubrimiento de hechos en la cual se tiene una imagen de la situación por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, examen de los documentos y la información de la Organización.

A pesar de todo lo dicho anteriormente acerca de la importancia del diagnóstico, es necesario aclarar que solo es el principio de todo un proceso que conducirá a la Organización al logro de sus metas y objetivos, con base en el cambio planificado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Mello, Faria. "Desarrollo Organizacional". Editorial Limusa.
- Ferrer, Perez Luis. "Desarrollo Organizacional". Editorial Trillas.
- French y Bell. "Desarrollo Organizacional". Editorial Prentice Hall.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**U.E.A.: DESARROLLO ORGANIZACIONAL II**

**GRUPO: HL02**

**PROFESORA: MERCEDES SILVIA SALVADOR GARCIA**

**ENFOQUE: INTERVENCIÓN A LA TAREA**

**EQUIPO: 2**

**INTEGRANTES: FRANCISCO JAVIER ESPINOZA TERREROS**

**NANCY H. PEREZ CARDOSO**

**LUIS SILVESTRE PINEDA**

**11 DE FEBRERO DE 1998.**



## INTRODUCCIÓN

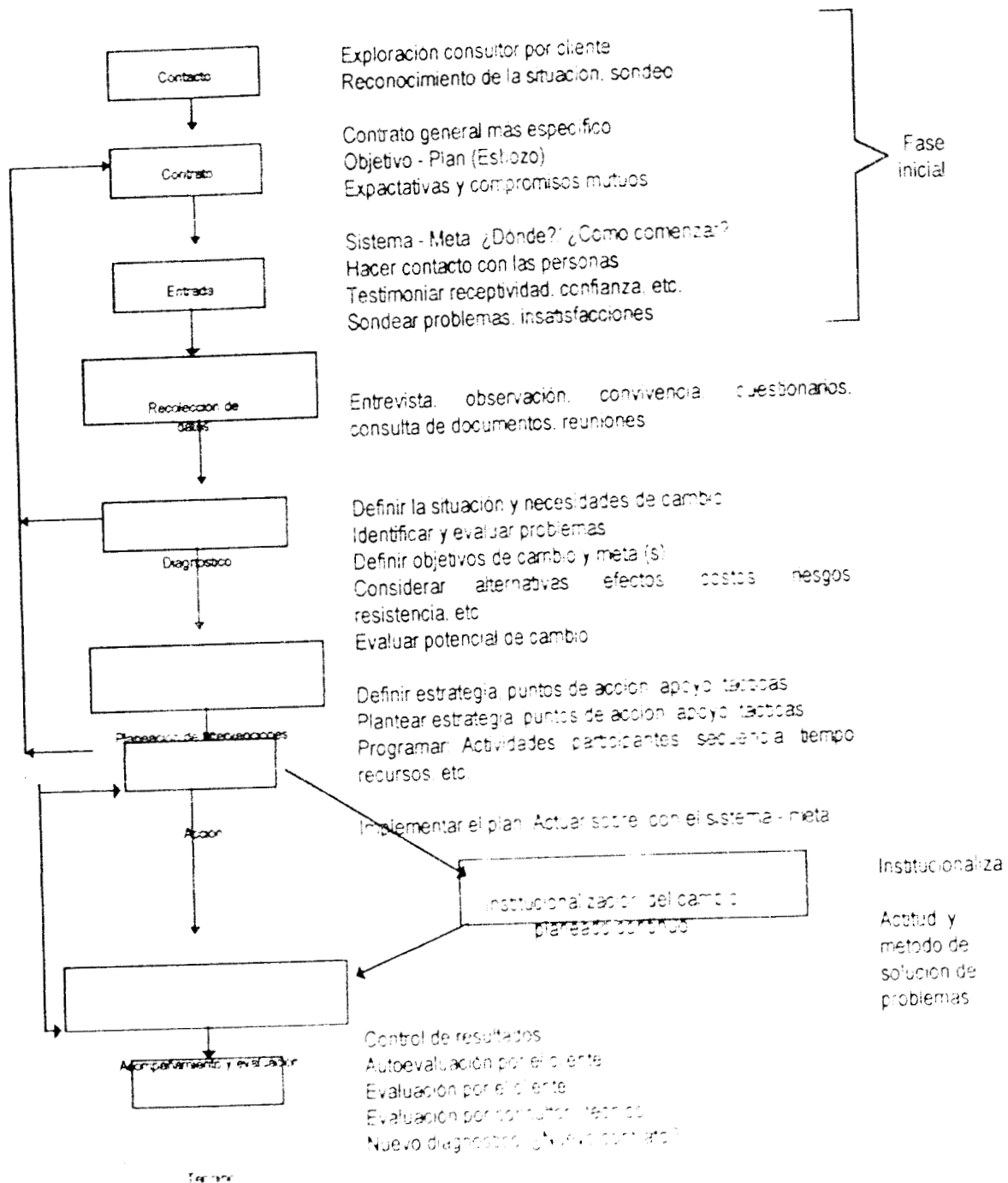
El presente manual tiene por objetivo aportar los elementos teóricos necesarios para la realización del Desarrollo Organizacional en cualquier subsistema en el cual se localizan indicios de que existe una situación en donde se requiera el cambio planificado. Este enfoque de la tarea, las demás son: enfoque al proceso, al comportamiento humano y a la tecnología, se particulariza en solucionar problemas de responsabilidades, habilidades, funciones, actividades, desempeño, atribuciones, y de manera general todas las que estén asociadas con las actividades que se realicen en cualquier sistema.

Se pretende aportar un manual que satisfaga la mayoría de las inquietudes, dudas, interrogativas, que se vayan presentando en la realización o puesta en práctica del cambio planificado. Y que con lo anterior se sienten las bases para, en un futuro no lejano, y a través de la práctica, ser consultores para solucionar los problemas de los clientes. Pero en primera instancia debe de servir para planear un cambio interno, es decir en nuestra vida personal para así poder proyectarse a niveles superiores.

*Los autores*

## Cambio Planeado

### Fases de la Consultoría del Desarrollo Organizacional



## REQUISITOS PARA EL PLAN DE INTERVENCIÓN.

- 1) Integre la lista de las acciones escogidas, recursos, restricciones
- 2) Secuencia, prioridad, interdependencia de las acciones o acción. Frecuentemente es más eficaz actuar sobre las fuerzas contra: disminuye resistencias al cambio sin despertar reacciones defensivas contrarias.
- 3) Objetivo, finalidad- meta de cada acción.
- 4) Tareas o actividades; subdivisiones de cada acción
- 5) Quién es el ejecutor o responsable de cada acción, tarea
- 6) Cuando: fecha, épocas, duraciones, fecha-límite
- 7) Donde: locales de acciones-tareas
- 8) Como: métodos y procedimientos
- 9) Cuanto: recursos de material, personal a movilizar, modo de obtenerlos
- 10) Observaciones: cuidados, detalles especiales, riesgos.

## **EL PAPEL DEL CONSULTOR Y DEL CLIENTE EN LA INTERVENCIÓN.**

Al darse la intervención, en esta fase del cambio planeado la "intervención" del agente o consultor se vuelve más directa y más cercana su asesoría ya que él actúa como consultor, maestro, entrenador y asesor para encausar de mejor forma los criterios de los grupos que tienen que ver con el proceso de cambio.

Por su parte el cliente debe asegurar su participación tanto de él como del sistema objetivo en la retroalimentación de información y realización del cambio, es decir debe ser el perno de unión favoreciendo el trabajo del consultor.

## INTERVENCION DIRIGIDO A LA TAREA

La 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 a estos esfuerzos.

En la consultoría interactúan dos actores; el cliente, el que necesita la ayuda y el consultor, el que la ofrece.

Hay diferentes tipos de consultoría, una de ellas es la de modalidad de enfoque que se ve como proceso o de tarea.

La que nos ocupa es la de tarea, la cual consiste en ayudar al sistema cliente a través de proporcionar información, desempeñar una tarea específica, etc., que resuelve un problema concreto.

La intervención se dirige a cualquiera de los siguientes subsistemas : técnico, administrativo y estructural.

La intervención: es el acto deliberado de utilizar determinado método o técnica para obtener cambios o modificaciones en determinado individuo, grupo, sector o subsistema.

Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como una 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 implementar 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. En el enfoque de tarea la intervención va dirigida a:
  - a) Diseño de trabajo. Este tipo de intervención va dirigido a afectar: la forma en que se desempeña el trabajo, 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 estructural 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 sobre los individuos. Aquí el Desarrollo organizacional puede intervenir en áreas técnicas y administrativas 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.

## **Enfoque de Tarea.**

1. ***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.
2. ***Diseño Organizacional.*** Consiste en realizar análisis y cambios a nivel estructural: en la autoridad, la responsabilidad, las actividades, las comunicaciones y el poder.
3. ***Nuevos sistemas de administración, control o tecnología.*** Este tipo de intervenciones están encaminados 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 administrativas 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.

## DIAGNÓSTICO DE LA SALUD ORGANIZACIONAL

---

### Señales de *DOLENCIA*

### Señales de *SALUD*

---

El control del proceso de decisión está centralizado. Se forman cuellos de botella en los vértices de los embudos jerárquicos.

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.

---

Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Directrices, no se ejecutan como está prescrito. Órdenes y procedimientos.

Se nota el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida.

---

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.

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?)

---



TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ENFOQUE TAREAS/CONTENIDO	ENFOQUE: INDIVIDUO DIAGNOSTICO: ENTREVISTAS, OBSERVACIÓN, CUESTIONARIOS ANÁLISIS DE PAPELES Y EXPECTATIVAS EMPATÍA/ROTACIÓN FUNCIONAL CAPACITACIÓN, DESARROLLO INDIVIDUAL PLANEACIÓN DE CARRERA ENRIQUECIMIENTO/AMPLIACIÓN FUNCIONES REDESIGNO DE TAREAS A.P.O. GRADO DE D.O. (BLAKE) - FASE I INVESTIGACIÓN FUNCIONAL (PAR. TRÍO) ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	ENFOQUE: GRUPO/INTERGRUPOS/EMPRESA "SENSIBILIZACIÓN"/DIAGNÓSTICO EN GRUPO BÚSQUEDA-RETROINFORMACIÓN-DIAGNÓSTICO-ACCIÓN CAMBIOS TECNOLÓGICOS O AMBIENTALES CAMBIOS EN DIRECTIVOS O PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CAMBIO DE ESTRUCTURAS, CARGOS, TAREAS ORGANIZACIÓN COLATERAL/TEMPORAL (GRUPO/TAREA/PROYECTO) SISTEMA DE INFORMACIÓN DE GERENCIAS DESARROLLO DE EQUIPOS: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS GRUPO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (BLAKE) - FASES 2 A 6 ACTIVIDADES INTERGRUPOS (EJEMPLO, CONFRONTACION) PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y A.P.O. ANÁLISIS DE CAMPO DE FUERZAS
SUBSISTEMA TÉCNICO ADMINISTRATIVO ESTRUCTURAL		

SUBSISTEMAS

FACTORES PARA DIAGNÓSTICO

TAREAS

- Planes y programas de trabajo
- División del trabajo: tareas, flujo de trabajo
- Actividades, desempeño, producción
- Atribuciones, responsabilidades
- Solución de problemas - Métodos y prácticas

## **MÉTODOS QUE SE UTILIZAN EN LA INTERVENCIÓN DIRIGIDA HACIA LA TAREA.**

**Método de Laboratorio:** procura crear o descubrir algo, se realizan experiencias, donde se ensayan fórmulas, donde se buscan soluciones para problemas. Sirve para transmitir conocimientos, conceptos e informaciones, no conduce a un grado deseable de internalización de conceptos ni modificaciones de actitudes, valores, etc.. Sus etapas son:

- 1.- La experiencia que viven la examinan
- 2.- Diagnostican
- 3.- Proponen soluciones para las necesidades y problemas encontrados.
- 4.- Examinan las alternativas
- 5.- Pasan a un proceso de decisiones.
- 6.- Planean la implementación de las decisiones, programan la ejecución y su acompañamiento y evaluación de las acciones.

**Método análisis de fuerzas (Campo de Fuerzas).** Este método soluciona problemas sociotécnicos y está compuesto por las siguientes fases:

- 1) Problema
- 2) Situación actual
- 3) Situación deseada
- 4) Objetivos intermedios o resultados parciales
- 5) Diagnóstico de campo de fuerzas
- 6) Evaluación del campo de fuerzas
- 7) Estrategia
- 8) Plan de acción
- 9) Control de plan de acción.

**Método desarrollo de grupo.**

- 1) Identificación de los problemas
- 2) Establecimiento de las prioridades de los problemas
- 3) Desarrollo y comportamiento de datos concernientes a esos problemas
- 4) Planeación y acción conjunta, se enfatizan las alternativas
- 5) Ejecución y examen de las alternativas seleccionadas
- 6) Revisión periódica y acción ulterior.

## **TECNICAS QUE SE UTILIZAN EN LA INTERVENCION DIRIGIDA HACIA LA TAREA.**

**Sistema sociotécnico.** El término sistemas sociotécnicos o (SST) se asocia en gran parte con experimentos que han surgido bajo los auspicios del Instituto Tavistock en Gran Bretaña, o que se han derivado del enfoque de Tavistock. En los años recientes, algunas instituciones adicionales, como la Universidad del Sur de California, se han asociado con las innovaciones de los SST. Estos esfuerzos por lo general han tratado de crear un "ajuste" mejor entre la tecnología, la estructura y la interacción social de una unidad de producción particular en una mina, una fábrica o una oficina.

Tal y como la describen Cummings y Worley, la teoría de los SST tienen dos premisas básicas. Una de ellas es que "los sistemas de trabajo efectivos deben perfeccionar conjuntamente las relaciones entre sus partes sociales y técnicas". La segunda premisa es que "dichos sistemas deben administrar de una manera efectiva la frontera que los separa y los relaciona con el ambiente", de tal manera que haya intercambios efectivos con el ambiente, junto con una protección de las perturbaciones externas. Además, la puesta en práctica de los SST se considera como "altamente participativa", ya que involucra a todos los interesados pertinentes, incluyendo empleados, ingenieros, expertos del personal y gerentes.

Los proyectos de SST tienden a ofrecer la formación de grupos de trabajo autónomos (los términos autodirigido, o autoadministrado en la actualidad se emplean con mayor frecuencia), la agrupación de tareas esenciales de manera que un equipo tenga una unidad importante del trabajo total que se va a desempeñar, la capacidad de los miembros del grupo en habilidades múltiples, la delegación en el grupo de muchos aspectos de la forma en la cual se desempeña el trabajo, y la disponibilidad de una gran cantidad de información y de retroalimentación a los grupos de trabajo, para la autorregulación de la productividad y la calidad. La teoría sugiere que se mejorarán la efectividad, la eficiencia y el clima laboral, y esto se ha confirmado con numerosos estudios que se han llevado a cabo a través de los años.

Uno de los estudios iniciales fue en las minas de carbón británicas, en donde los consultores-investigadores encontraron que al reintroducir un enfoque de equipo en la minería del carbón, ampliando las oportunidades de trabajo y proporcionando al equipo incentivos de pago, eso daba por resultado un gran número de beneficios, incluyendo un mejoramiento en

la productividad, la seguridad y el clima. En un experimento en la India, en una fábrica textil, se utilizaron también tareas aplicadas y grupos de trabajo autónomos con consecuencias benéficas

Se centra sobre los sistemas técnicos y los sociales; reconociendo que necesitan operar conjuntamente para alcanzar el resultado deseado.

**Administración de la Calidad Total (TQM).** La administración de la calidad total (conocido como TQM [del inglés, *Total Quality Management*]), en ocasiones llamado mejoramiento continuo de la calidad, es una combinación de cierto número de técnicas y enfoques del mejoramiento de la organización, incluyendo el empleo de círculos de calidad, control estadístico de la calidad, control estadístico del proceso, equipos y grupos comando autodirigidos, y una utilización muy extensa de la participación de los empleados. Gran parte del ímpetu de la TQM ha provenido de la creciente conciencia de los ejecutivos estadounidenses de la necesidad crítica de que las corporaciones norteamericanas compitan a una escala mundial. En particular, cada vez es más obvio que es necesario competir con los japoneses, quienes han tenido gran éxito en administrar la calidad.

Los aspectos siguientes tienden a caracterizar a la TQM. Esta es una lista basada en gran parte en las conferencias sobre la calidad total, celebradas en Estados Unidos y en el extranjero por el Consejo de Conferencias, y en un ejemplar especial de Business Week, titulado *The Quality Imperative*.

**Énfasis primordial en los clientes.** El desarrollo de una cultura organizacional en la cual los empleados en todos niveles, incluyendo al Director Ejecutivo, les den un trato superior a las necesidades y expectativas de los clientes.

**Empleo operacional cotidiano del concepto de clientes internos.** El énfasis en el concepto de que el flujo de trabajo y las interdependencias internas requieren que los miembros de la organización se traten unos a otros como clientes valiosos a través de las líneas funcionales, así como dentro de las unidades.

**Un énfasis en la medición, utilizando tanto el control estadístico de la calidad como las técnicas de control estadístico de los procesos.** El control estadístico de la calidad es un método para medir y analizar las desviaciones en los productos fabricados, el control estadístico del proceso es un método para analizar las desviaciones en los procesos de fabricación.

*Procesos de comparación (benchmarking) competitivos.* Una continua calificación de los productos y prácticas de las compañías, comparándolos con las mejores empresas del mundo, incluyendo otras organizaciones en otros sectores industriales.

*Búsqueda continúa de las fuentes de defectos, con la meta de eliminarlas por completo.* Los japoneses llaman a esto Kaizen.

*Administración de participación.* Esto incluye delegación y participación extensas, capacitación, y un estilo de liderazgo de apoyo.

*Énfasis en los equipos y en el trabajo de equipo.* Por lo común, incluye equipos autodirigidos. También utilizan extensamente los grupos comando interfuncionales y de múltiples niveles.

*Un énfasis primordial en la capacitación continua.* Esto significa aprender formas nuevas y mejores de hacer las cosas, y adquirir nuevas habilidades. En muchas organizaciones, se refuerza por medio de cambios en el sistema de recompensas, por ejemplo, con la introducción de un salario basado en las habilidades, o en los conocimientos.

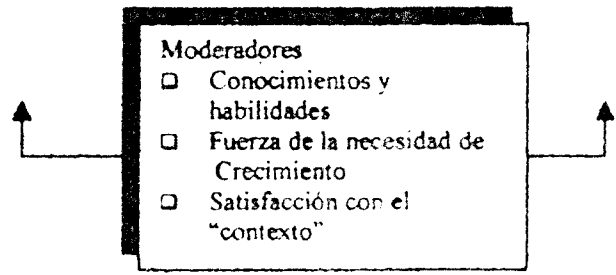
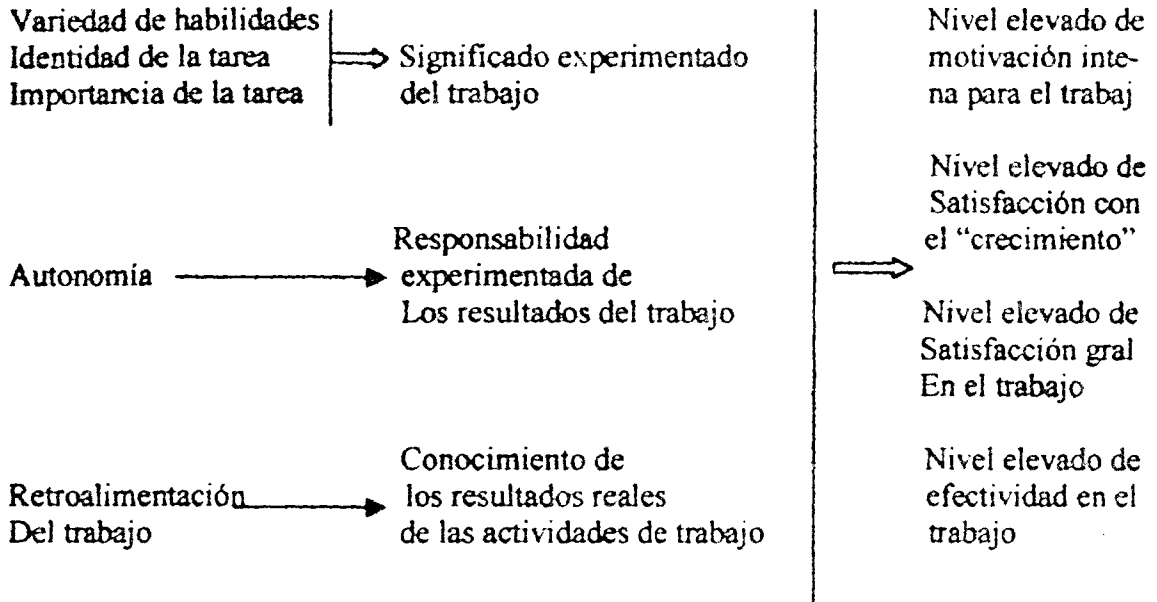
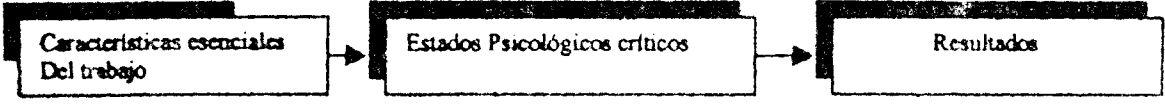
*Apoyo a la alta gerencia sobre una base continua.* Esto requiere una perspectiva a largo plazo y un compromiso también a largo plazo de parte de la alta gerencia.

**Rediseño del Trabajo.** Richard Hackman y Greg Oldham han proporcionado un enfoque del DO al rediseño del trabajo, basado en un modelo teórico que se centra en las características del trabajo que producen los estados psicológicos que ellos llaman "una elevada motivación interna para el trabajo". Su enfoque tiene las características esenciales del DO: uso intensivo del diagnóstico, la participación y la retroalimentación, y en particular en la aplicación del rediseño del trabajo del grupo, en donde se utiliza de manera amplia el rol de facilitador en el desarrollo del equipo.

Hackman y Oldham recomiendan que las organizaciones analicen los trabajos utilizando cinco características clave del trabajo que se muestran en la figura, y que después rediseñen los trabajos para incrementar al máximo la motivación de los trabajadores. Las cinco características esenciales son variedad del trabajo, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía, y retroalimentación del trabajo. Las tres primeras se relacionan con un

"significado experimentado del trabajo". La autonomía en el trabajo se relaciona con la "responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo". La retroalimentación del trabajo se relaciona con el estado psicológico del "conocimiento de los resultados de las actividades". El resultado esperado, a su vez, es un elevado nivel de motivación, una elevada satisfacción con el trabajo, con el propio desarrollo y un alto nivel de efectividad en el trabajo.

Como se puede ver en la parte inferior de la figura, hay ciertos factores que pueden reducir al mínimo o moderar estos resultados. Un factor es el conocimiento y la habilidad. Las deficiencias en cualquiera de esos aspectos pueden conducir a un desempeño menor que el deseado, y a un sentido de fracaso. Otro factor moderador es la intensidad de la necesidad de una persona de aprender y desarrollarse.



**Estructuras Paralelas de Aprendizaje.** En sus formas más básicas, las estructuras paralelas de aprendizaje por lo general se componen de un comité directivo y de cierto número de grupos de trabajo que estudian los cambios necesarios en la organización, hacen recomendaciones para el mejoramiento, y después vigilan los esfuerzos de cambio resultantes. Se utilizan el rol de facilitador, la recopilación de datos, la retroalimentación de datos y la consultoría de procesos, estas organizaciones paralela, u organizaciones colaterales, son esencialmente microcosmos de la organización y se establecen en paralelo con las actividades actuales de la organización.

La organización colateral se crea para abordar problemas "mal estructurados" (es decir, problemas complejos, no rutinarios, y orientados al futuro) que tienen una máxima prioridad y que ocurren en todo el sistema, involucrando a más de una unidad. Se hace un esfuerzo deliberado para desarrollar un conjunto de normas diferentes de las del sistema formal. En particular, se fomentan "un cuestionamiento y análisis cuidadoso de las metas, hipótesis, métodos, alternativas y de los criterios, para su evaluación". Bushe y Shani también hacen hincapié en la importancia de la creación de normas y culturas diferentes dentro de la organización paralela o colateral. En particular, manifiestan, "Lo que es importante es que las personas actúen en una forma que promueva el aprendizaje y la adaptación .

La estructura paralela de aprendizaje se ha empleado extensamente en una gran variedad de programas de cambio. Estos han incluido programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), sistemas sociotécnicos (SST), esfuerzos de rediseño del trabajo, programas de planificación de sistemas abiertos, y la coordinación de equipos que involucran a los empleados.



## La Administración por objetivos (APO) y su evaluación.

Para que sean congruentes con el esfuerzo del DO, los procesos de establecimiento de metas y de revisión del desempeño debe tener un impulso de equipo y deben ser participativos y a la vez transaccionales. Por participativos y transaccionales nos referimos a que en el establecimiento de metas, los subordinados deben tener formas significativas de hacer aportaciones; en la revisión del desempeño, es necesario hacer un examen colaborativo de las principales fuerzas relevantes en la situación, incluyendo el impacto del superior y del equipo en el desempeño del subordinado, no sólo una evaluación del desempeño del subordinado. En sus formas más congruentes, los programas APO evolucionan de un diagnóstico colaborativo de la organización y son sistemas de establecimiento de objetivos y de revisión de desempeño conjuntos, diseñado para incrementar un enfoque en los objetivos e incrementar la frecuencia de las discusiones de resolución de problemas entre supervisores y subordinados, y dentro de los equipos de trabajo. En sus formas menos congruentes, los programas de APO son mecanismos unilaterales y autocráticos, diseñados para forzar el acatamiento de las órdenes de un superior y, en el proceso, reforzar un modo de liderazgo de uno a uno.

Se piensa que muchos programas de APO son impuestos por los gerentes de línea o promovidos por los departamentos de personal y recursos humanos, casi sin hacer un diagnóstico del problema que se va a resolver. Si existe algún diagnóstico, se sospecha que se trata de uno que hicieron muy pocas personas. Además, la impresión que se tiene es que la mayor parte de los programas de APO no utilizan un enfoque de equipo, que no proporcionan un reconocimiento suficiente de la interdependencia entre los trabajos y que, más que ayudar a examinar la cultura del equipo, tienden a intensificar la competencia disfuncional dentro de los equipos.

Si se quiere que un esfuerzo de APO evite algunas de estas deficiencias, y si se quiere evitar que sea punitivo o demasiado forzado, creemos que debería incluir ciertos ingredientes como los siguientes. A esto se le llama "Administración por objetivos en colaboración", o APOC.

### *Administración por objetivos en colaboración.*

1	<i>Un diagnóstico en colaboración de los problemas de la organización, a partir del cual se concluye que un esfuerzo de APO en colaboración sería funcional.</i>
2	<i>Crecentes habilidades en las comunicaciones interpersonales y en los procesos de grupo.</i>
3	<i>Una verdadera participación de los subordinados en las configuraciones de equipos, y en establecimiento de metas.</i>
4	<i>Un enfoque de equipo en la revisión de objetivos individuales y de grupo y su logro.</i>
5	<i>Discusiones constantes de resolución de problemas individuales y del equipo, con los superiores.</i>
6	<i>Una continua relación de ayuda dentro de los equipos y en las relaciones entre superior y subordinado.</i>
7	<i>Prestar atención a las metas personales y de la carrera, en un esfuerzo real para que sean complementarias a las metas de la organización.</i>

Existe cierta evidencia de las investigaciones que apoyan los argumentos en favor de algunos de estos ingredientes. Por ejemplo, la investigación en General Electric descubrió que las críticas del superior tendían a producir un desempeño a la defensiva y deteriorado, que el mutuo establecimiento de metas entre superior y subordinado estaban asociados con un mejor desempeño, y que la capacitación debería ser una actividad cotidiana. Un estudio de seguimiento en General Electric descubrió que las evaluaciones funcionaban mejor en un clima que promoviera confianza, franqueza, apoyo y desarrollo. La investigación en una compañía de servicios públicos también descubrió que la dimensión del clima de la organización era un factor decisivo en el éxito percibido de los esfuerzos de la Administración por Objetivos.

Likert y Fisher describen un enfoque participativo de equipo a la APO, que se utiliza en una división minorista de una organización de productos para el consumidor y en una planta automotriz. Informan de impresionantes incrementos en la contribución de la división de ventas al menudeo a las utilidades corporativas, así como un considerable incremento en la productividad y una disminución del desperdicio en la planta automotriz. Estos autores llaman a este enfoque Administración por Objetivos del Grupo (APOG).

## **Círculos de Calidad.**

El concepto del círculo de calidad es una forma de resolución de problemas y establecimiento de metas en grupo, centrado primordialmente en mantener y mejorar la calidad del producto. Los círculos de calidad se han utilizado extensamente en Japón, desde que Edwards Deming, Joseph Juran y A. W. Feigenbaum introdujeron las técnicas de control de calidad en ese país en las décadas de 1950 y 1960. Se reporta que Kaoru Ishikawa, de la Universidad de Tokio, integró estas técnicas con las teorías de algunos científicos de la conducta estadounidense, como Maslow, McGregor y Herzberg y que fue así como nació el círculo de calidad.

Según parece, The Lockheed Missile and Space Company fue la primera empresa estadounidense en estudiar el naciente enfoque japonés y en ponerlo en práctica en un programa muy extenso. Para el año de 1985, se calculaba que más del 90 por ciento de las compañías de *Fortune 500* estaba utilizando los círculos de calidad, incluyendo empresas como Honeywell, Digital Equipment, TRW y Westinghouse.

Los círculos de calidad consisten de grupos de siete a diez empleados de una unidad (o unidades transversas) quienes voluntariamente se encuentran reunidos en forma regular para analizar y hacer proposiciones acerca de la calidad del producto y otros problemas. Las recomendaciones se remiten para una coordinación o comité directivo; las juntas por lo general son una vez a la semana con duración de una hora dentro del horario de la compañía. Algunas veces estas juntas son presididas por un supervisor, y otras veces las preside un empleado electo por el grupo. Los líderes son estimulados para crear un alto grado de participación dentro del grupo.

Antes de la formación de los círculos de calidad, aquellos supervisores que se han ofrecido como voluntarios para participar, reciben una capacitación con expertos y facilitadores en el control de calidad, en aspectos como los conceptos del control de calidad, incluyendo los instrumentos estadísticos necesarios, en la forma de guiar las discusiones de participación del grupo, en la dinámica de grupos y en habilidades de comunicación. A su vez los supervisores, con la ayuda de los facilitadores, capacitan a aquellos subordinados que se ofrecen como voluntarios para participar. Los facilitadores

también ayudan a cada círculo en su vínculo con otros equipos y con el comité coordinador general. Se anima a los grupos para que recurran a expertos dentro de su organización cuando sus especialidades son pertinentes, y la gerencia con frecuencia autoriza a hacer cambios sin recurrir a una autoridad superior, siempre que sea factible. Una o dos veces al año, un miembro de la alta gerencia se reúne con cada grupo.

En general se han reportado resultados favorables en los medios populares y técnicos. En los primeros tres años del experimento de Lockheed con el proceso, se reportó que la compañía que había economizado seis dólares por cada dólar gastado en el proceso, y que los defectos de fabricación habían disminuido en dos terceras partes. También se reportó que el clima y la satisfacción en el trabajo entre los grupos participantes habían mejorado. En Nippon Kokon K.K., en donde miles de empleados están involucrados en los círculos de control de calidad, se reportaron ahorros de alrededor de \$ 86 millones de dólares en un año, derivados de las sugerencias que surgieron de los grupos.

En un estudio realizado en el año de 1990, de 313 organizaciones, se encontró que el 52 por ciento evaluó sus programas de círculos de calidad como actividades exitosas, un 36 por ciento estaba indeciso, y el 12 por ciento reportó que no había tenido éxito.

También se han reportado resultados favorables mediante la utilización de equipos interfuncionales (o multifuncionales) de círculos de calidad en organizaciones como Ford e IBM. Esta última empresa tiene un extenso programa utilizando "Equipos de mejoramiento del proceso", cuyos miembros provienen de múltiples funciones.

## Aplicación del DO en un caso práctico.

Los problemas de la falta de cooperación entre las subunidades, el incremento de quejas de los clientes, el deterioro del clima laboral y los costos rápidamente crecientes, indujeron al presidente de una mediana empresa a entrevistarse con un consultor de DO para explorar las formas de mejorar la situación. Los dos hablaron en forma muy detallada y para el consultor fue aparente que el ejecutivo, aunque mostraba ciertos recelos, en general convenía en lo deseable de examinar la dinámica de la situación, incluyendo los procesos de toma de decisiones y su propia conducta de liderazgo. El consultor y él convinieron en que ciertos esfuerzos de desarrollo organizacional podrían valer la pena. Se decidió que un taller de tres días, lejos de la rutina usual, con el ejecutivo y todo su equipo de trabajo, podría ser una forma apropiada para empezar.

Después el presidente sondeó a varios de sus subordinados acerca de la posibilidad del taller, y las reacciones variaron del entusiasmo a cierto grado de inquietud. Se convino en que el consultor se reuniera con el ejecutivo y con sus subordinados inmediatos para explicarles el formato típico de una junta de esa clase, y para discutir el contenido probable del taller. AL final de esa junta, el grupo decidió intentarlo.

Unos días antes de la sesión fuera de la empresa, el consultor pasó una hora entrevistando a cada miembro del equipo. En esencia, les preguntó: "¿Qué cosas están resultando bien?" y "¿Qué cosas se interponen en el camino para que este grupo y esta organización tengan tanto éxito como a ustedes les gustaría?" El propósito de esas entrevistas era obtener alrededor de los cuales se crearía el diseño del taller.

Al iniciarse el taller, el consultor primero informó al grupo los temas generales de las entrevistas, que él había agrupado bajo los encabezados de problemas siguientes: "El jefe", "Juntas", "servicios administrativos", "Relaciones con los clientes", "Relaciones entre los departamentos", y "Metas a largo plazo". Después, el grupo clasificó esos temas problema en términos de su importancia y de su necesidad primordial y eligió las áreas problema en las que era necesario trabajar. Con el consultor actuando más como asesor que como moderador, el grupo examinó la dinámica implícita de cada área problema y estudió las soluciones opcionales a los problemas. Además de hacer sugerencias para dividirse en subgrupos con el fin de abarcar ciertos aspectos de la agenda, y además de dar variadas conferencias de 10 minutos sobre temas como la toma de decisiones y la efectividad del equip, el consultor, a petición de todos, intervenía de vez en cuando para hacer comentarios sobre la forma en que el grupo estaba trabajando en colaboración y para ayudar a hacer explícitas las normas bajo las cuales el grupo parecía estar operando.

Durante los tres días, se concedió tiempo para actividades recreativas como caminatas, baloncesto, natación y billar. Dos de los tres días, el grupo trabajó hasta las 6:00 y las 6:30 p.m. y después se suspendieron las sesiones de ese día para disfrutar de un cena relajada y de unos momentos de convivencia social. En términos generales, los tres días, a pesar de que implicaron un intenso trabajo, resultaron divertidos para los participantes. Se resolvieron algunos malos entendidos y algunas tensiones en el escenario de grupo, otros se resolvieron de una manera informal durante las pausas en la agenda de trabajo. El consultor tuvo la impresión de que había mayor sentido de camaradería y de espíritu de equipo.

La última mañana se dedicó a desarrollar "los siguientes pasos de la acción" en relación con una docena de aspectos discutidos bajo los encabezados antes mencionados. Una de las decisiones fue pasar medio día con el consultor tres meses después, con el propósito de revisar el progreso hacia la solución de los problemas.

Durante una junta posterior entre el presidente de la compañía y el consultor, el ejecutivo reportó que el clima del grupo había mejorado en forma considerable, y que las quejas de los clientes y los costos empezaban a disminuir, pero que "todavía nos falta recorrer un largo camino, incluyendo lograr que las juntas de nuestro personal sean más efectivas". Después, los dos convinieron en que el consultor asistiera a dos o tres juntas del personal antes de la sesión de seguimiento que tendría lugar tres meses después.

## Bibliografía

Desarrollo Organizacional  
Wendel L. French, Cecil H. Bell, JR  
Prentice Hall  
México, 1997

Desarrollo Organizacional  
De Faria Mello Fernando  
Limusa  
México, 1996.

Desarrollo Organizacional  
Luis Ferrer  
Trillas  
México, 1996

ABC del Desarrollo Organizacional  
Carlos Augusto Audirac  
Trillas  
México, 1996.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA**

**SEMINARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

**PROFESORA.**

**ALUMNOS:**

**SUAREZ HERRERA ALEJANDRO.**

**TALAVERA DURAZO JESÚS ISAAC.**

**GRUPO: HL-02**

**MÉXICO D.F. 10/02/98**



## Intervención a la tecnología.:

### **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 socio técnico abierto.

### **Intervención:**

Acto deliberado de utilizar determinado método o técnica para obtener cambios en determinado individuo grupo sector o subsistema (OBJETIVO). Requisitos para cualquier intervención eficaz:

- Generar información valida y útil.
- Asegurar decisiones libres y bien informadas.
- Conseguir un grado adecuado de compromiso por parte del personal.

### **Objetivo.:**

Individuo, grupo, sector, subsistema o sistema en el que se desea obtener cambio o modificaciones, el objetivo ultimo es siempre la empresa en total como sistema socio técnico global.

## Dimensiones del subsistema de tecnología:

(Donald Kingdon 1973):

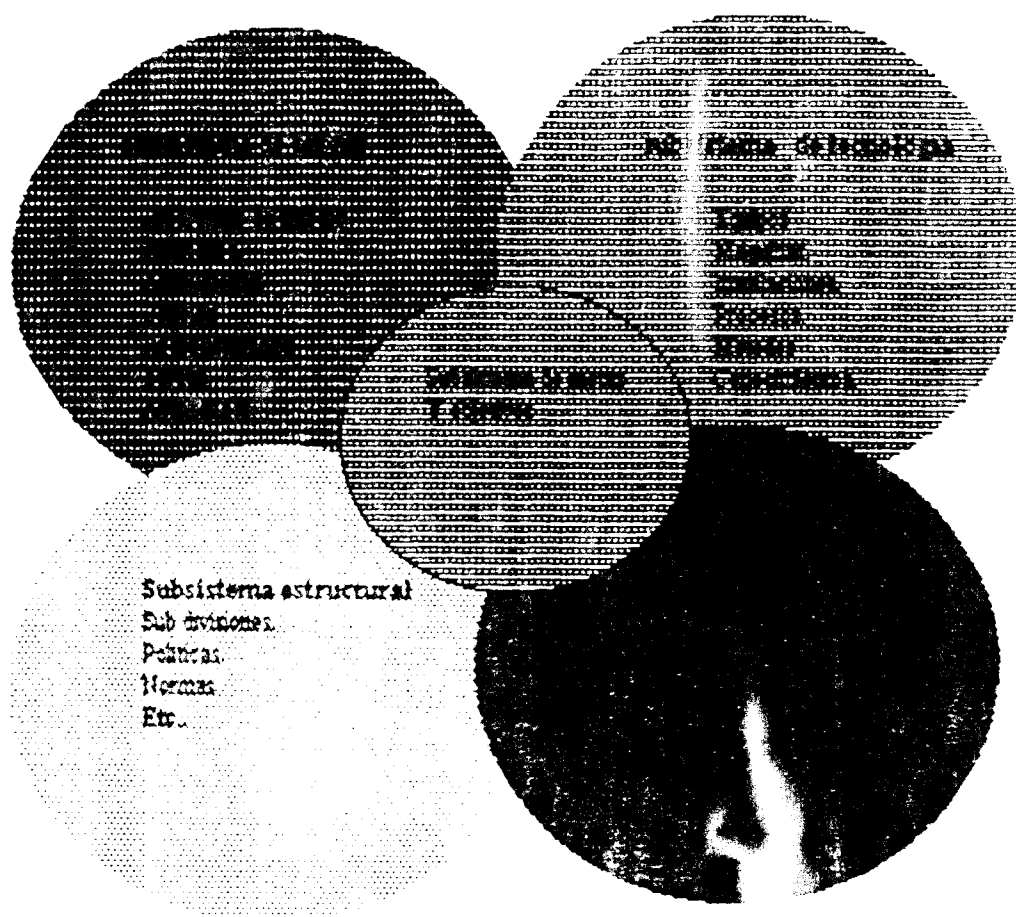
1. Equipos.
2. Maquinas.
3. Instalaciones
4. Procesos.
5. Métodos.
6. Conocimientos técnicos profesionales.

## *Factores Para Diagnostico. :*

- Ecología
- Factores Físicos Ambientales.

- Equipos
- Tecnología
- Procesos
- Instalaciones.
- Espacio.
- Distribución.

### Subsistemas Y Sus Dimensiones En La Organización.



Para constituirse en esfuerzo de cambio planificado es necesario que se tome una estrategia que genere una mayor coherencia con el programa y que a su vez de una mayor posibilidad de éxito en general, se plantean cuatro modelos generales de estrategia para el D.O.:

## Métodos Técnicas y Estrategias.

	Enfoque individuo	Enfoque grupos intergrupos empresa
<b>Enfoque tareas</b> <b>Contenido</b> <b>Subsistemas:</b> Técnico, Tecnológico Administrativo Estructural	Diagnostico: Entrevista, observacion cuestionarios. Analisis de papeles y expectativas. Empatía y rotación funcional. Capacitación. Enriquecimiento de funciones. Rediseño de tareas. Administración por objetivos. Grado de D.O. Investigación funcional.	Sensibilización Búsqueda retroinformación diagnostico acción. Cambios tecnológicos <del>combinados</del> . Cambios en directrices y procedimientos administrativos. Cambios de estructuras. Organización colateral/ temporal. Sistemas de información de gerencias. Desarrollo de equipos. Grado de desarrollo org. Actividades intergrupos. Planeación estratégica A.P.O. Analisis del campo de fuerzas.
	Diagnostico: Entrevistas, observacion cuestionario. Planeacion de vida. Consultoria de proceso. Educación desarrollo Laboratorio interno Laboratorio externo. Grado de D.O. Representación de papel. Integración interpersonal Analisis transaccionales Terapia	Investigación, <sup>revisión</sup> retroinformación, diagnostico. acción. Analisis de fuerza. Desarrollo de equipo. Dramatización <del>de realización</del> Consultoria de proceso. Prueba de sensibilidad de equipo

### 4- Metodo de laboratorio.

En este caso el laboratorio es aquel lugar donde se trata de descubrir algo, en pocas palabras esto se podría traducir al lugar de la empresa donde se están ensayando metodos para encontrar la solución a algo. El metodo de laboratorio tiene las características siguientes:

- El alumno participa activa y directamente de situaciones prácticas.
- Hay un alto grado de realismo en el aprendizaje.

- Las situaciones , datos e informaciones se generan en el momento y el local de los alumnos.
- Existe un intenso uso de la retroinformación
- Este procedimiento busca unir todos los factores de estudio.

Como nos afecta esto a la tecnología, la idea es bastante clara y este método es útil casi para todos los casos, en el caso de la tecnología este modelo es útil por que se integra a los empleados a los individuos al cambio y directamente de ellos se esta obteniendo una retroalimentación.

*Modelo de Educación y Entrenamiento*

## 1) Educación y entrenamiento.

Este caso se debe de considerar como una parte de el D.O. pero no como un método en si es un programa de apoyo mas no como un todo en el D.O. En la intervención a la tecnología es muy probable que sea necesario que se realice una educación y entrenamiento pero no se debe de quedar aqui lo que suele suceder son los dos siguientes casos.

I Se realizan entrenamientos, cursos y programas educacionales pretendiendo que esto es D.O., pero D.O. no es entrenamiento, aunque el DO. necesite mucho de este y se deba de apoyar con programas educacionales.

II Se realizan cursos y entrenamiento sin conexión con los esfuerzos de DO. sin aprovechar el entrenamiento, como uno de los instrumentos a usar en estrecha sintonía con la estrategia y las tácticas del D.O.

## 2) Análisis del campo de fuerzas.

Este método se puede aplicar a:

- Examen de situaciones de cambio.
- Diagnostico de situaciones problema.
- Solución de problemas sociotécnicos.
- Planeación de cambios. (grupales, sectoriales, subsistemicos y sistemicos.)

El centro de este modelo esta en el diagnostico del campo de fuerzas o factores, en este se consideran tres tipos de fuerzas ya sean internas o externas el centro de este modelo es el de desequilibrar las fuerzas y disminuir las contra.

1) Pro: Fuerzas que están a favor del cambio, que proponen y actúan

2) **Contra** : Estas fuerzas impiden el cambio y dificultan la solución del problema, en general aquí se encuentran las causas del problema.

3) **Dudosas**: Indefinidas, inestables, neutras, latentes, confusas.

### 3 Desarrollo de equipos :

La idea de desarrollo de equipos surgió de la aplicación de los métodos de laboratorio a las situaciones reales de trabajo y a los grupos naturales o familiares en las organizaciones, la riqueza del aprendizaje proporcionadas por el grupo-t y por el método de laboratorio fue adaptada para una transposición a las condiciones sociotécnicas de las organizaciones.

El desarrollo de equipo tiene como finalidad perfeccionar el funcionamiento de un equipo de trabajo mejorar su eficacia y salud.

Diferencias entre grupos t y formación de grupos.

Grupo T.	Formación de grupos.
Generalmente los participantes no se conocen entre si.	Los participantes forman parte de un equipo de trabajo
Todos son voluntarios.	Tal vez no todos son voluntarios.
El objetivo principal es el de desarrollar a las personas.	El objetivo principal es el de desarrollar al equipo.
El grupo construirá su historia.	El grupo ya tiene historia.
El enfoque es interpersonal. ✓	El enfoque es organizacional. ✓
Estudia el desarrollo de la vida personal de cada participante.	Estudia el desarrollo individual y grupal para el trabajo.
Es existencial.	Es funcional.
No hay jerarquía ni papeles establecidos.	Hay jerarquía y papeles establecidos.
La dinámica del poder es espontánea.	La dinámica del poder depende de las jerarquías establecidas.

Predominan valores humanísticos.	Predominan valores profesionales.
Los datos surgen en el momento.	Muchos datos ya existían.
En general no tiene agenda.	Por lo general tiene agenda.
Parte de lo interpersonal y grupal a lo personal.	Parte de lo interpersonal y grupal hacia lo funcional.
Funciona como una microsociedad en sí.	Funciona como parte de un sistema mayor.

### **Acciones De La Empresa Y El Consultor.**

El objetivo del consultor es el de introducir al cliente a que ponga en marcha el programa para el desarrollo de la empresa en sí en las acciones de la intervención a la tecnología se debe de considerar que el trabajo del consultor solo se centrara en el diagnóstico y ayudar a que se tomen las decisiones adecuadas, aquí el trabajo del consultor deja de ser activo y la empresa tendrá que implementar el plan de acción, institucionalizar el cambio ya en el control de resultados el consultor intervendrá elaborando una evaluación (el cliente también debe de efectuar una autoevaluación en este punto se decide si se requiere de un nuevo contrato).

### **A Que Subsistemas Afecta Una Intervención A La Tecnología.**

Al Subsistema administrativo lo afecta en casi todas sus divisiones, desde todo el proceso administrativo <sup>ya estructural</sup> previsión planeación coordinación y control, ni hablar de la solución de problemas donde estos dos subsistemas están íntimamente ligados en el momento de la intervención.

Al subsistema de tareas lo afecta en el programa de trabajo, las tareas las actividades y las atribuciones en este caso al tener un problema con la tecnología el sistema de tareas se afecta profundamente por que no funciona adecuadamente.

Al subsistema social no lo afecta tanto ya que como se ha visto no se profundiza mucho al efectuar una intervención en la tecnología pero no hay que dejar de considerar los efectos como alteraciones en: Las capacidades, las habilidades (este es uno de los puntos principales al efectuar una intervención a la tecnología) los premios pueden ser cambiados y la evaluación es de otro tipo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA

■ UEA: SEMINARIO DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL II

■ PROFRA: SILVIA SALVADOR

■ INTERVENCIÓN EN PROCESO

■ ALUMNOS:

CARRETO FLORES ELDA

TREJO RIVERO FRANCISCO JAVIER

VARGAS GÓMEZ DOLORES

■ TRIMESTRE 98-I

F - 17  
= 120298 =

# **PLAN DE CAMBIO PARA LA INTERVENCION ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE DE PROCESO**

## **¿QUE ES UNA INTERVENCION?**

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.

## **REQUISITOS DE ESTE PLAN**

Roger Harrison (1970) aboga porque la profundidad de implicación emocional en el proceso de cambio puede ser un concepto fundamental para diferenciar estrategias, métodos, técnicas e intervenciones de D.O., y principalmente, para que el consultor o agente de cambio 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 a la preservación del ego individual.

- A medida que la profundidad de 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 del cambio.
  - La centralidad o esencialidad de ser el individuo (y no sus relaciones o sus grupos) el objetivo del esfuerzo del cambio. Disminuye por tanto la probabilidad de que los beneficios de la intervención se transfieran a otros miembros de la organización. Y aumentar 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 surjan 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 defensiva 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 pueden ser comprometidos en la solución del problema y del cambio.

La posición 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:

Accesibilidad a datos válidos y relevantes

Grado según el cual esos datos sean públicos -o sean privados, ocultos, confidenciales.

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)

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 depende 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 cuando 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 formal obtenida en el contrato con el cliente, y de legitimación informal a través del contrato psicológico con los miembros del sistema-meta.

Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como intervención de desarrollo organizacional son:

- a) Que responda a un 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

## PROCESOS DE INTERVENCIÓN

Para iniciar el plan de intervención se tomará un modelo que propone De Faria Mello, el cual tiene como nombre: **MODELO PARA DIAGNOSTICO Y PLANEAMIENTO DE CAMBIOS.**

A - Especificar las **NECESIDADES** del cambio:

¿Cuáles son las razones por las que se pretende cambiar algo en el "statu quo"? ¿Hay insatisfacciones? ¿Por qué?

¿Quién identificó tal necesidad: el cliente (quién es, cuál es 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? ¿O 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 o que contraindiquen el cambio? ¿Cuáles?

¿Cuál es el nivel de habilitación o 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 potencialidades 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 ACCION, 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 D.O.?

#### ¿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 entrenamiento/desarrollo en el cual, los participantes aprenden teorías, habilidades, etc.

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.

## PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO

### PAPEL DE LOS ALTOS FUNCIONARIOS

¿Es deseable o es solo deseable la participación de la gerencia de la empresa en el D.O.? ¿Debe siempre el D.O. comenzar con los altos funcionarios? ¿Basta que la gerencia de su apoyo consciente? ¿O qué apenas tolera? ¿O no es necesario, ni siquiera conveniente que intervengan los elementos de la gerencia, (por ejemplo, si ellos desconocen lo que es el D.O. o si están en contra del D.O.)?.

Veo ahí dos cuestiones por distinguir:

1.- ¿por dónde entrar? ¿Por dónde realizar el esfuerzo del D.O.? Aquí no hay "receta de doce". Entrar o no entrar por los cuadros superiores en un subsistema o en un sector, es función de un diagnóstico o pronóstico. De un diagnóstico, para caracterizar problemas, objetivos necesidades, condiciones favorables, potencial de cambio, etc. Y de un pronóstico en cuanto a la relación costo x beneficios, esto es efectos probables, riesgos para personas (¿quiénes?) o para la empresa, etc.

2.- ¿Qué grado de injerencia de los cuadros superiores es necesario?. Es esencial implicar los niveles jerárquicos más altos:

el problema diagnosticado tiene como causa directa el comportamiento de los cuadros superiores. Cuando la acción de cambio planeada puede tener efecto sobre los cuadros superiores.

Fuera de esto, puede no ser conveniente ni deseable implicar a la gerencia por ejemplo para así obtener más apoyo para ciertos cambios, para "educar" a los ejecutivos, o para prevenir posibles reacciones desfavorables, de arriba hacia abajo, que anulen o dificulten el esfuerzo del D.O.

Por lo general no es necesario que intervenga la gerencia en la empresa en todo en cualquier programa de D.O. Más sin duda es necesario cierto grado de compromiso consciente y responsable de los cuadros superiores, en cuanto a los esfuerzos más generales y más amplios del D.O. Y principalmente que la gerencia acepte lo que es D.O. Su naturaleza y sus efectos potenciales en un sentido sistemáticamente socio-técnico

### PAPEL DE LOS SUBSISTEMAS O AREA ORGANIZACIONAL

¿Es el cliente el directo o el gerente que llama al consultor, es la unidad por él dirigida, es la empresa en una perspectiva más amplia, son los individuos que trabajan en el sistema y que serán afectados por el proceso del D.O.? ¿Con quién se debe celebrar el contrato informal del D.O.?

Como ya lo indique en un trabajo anterior, entiendo como "cliente" no solamente la persona o grupo de personas que "encarga" el trabajo del D.O., sino también quien hace el contrato informal del D.O. con el agente del cambio.

Esta concepción no implica ignorar las necesidades de otras personas que funcionan en el sistema o subsistema meta. Sus necesidades se tienen que considerar de algún modo en el D.O. por lo menos en el diagnóstico. Porque:

1.- Este es un valor de D.O. es una premisa, en el D.O. se debe en primer lugar, procurar optimizar la interacción de las personas que trabajan en la organización, asegurar la supervivencia y el crecimiento mutuo del a empresa y de sus empleados integran las necesidad de los individuos y de la empresa (ambos son la organización). Reitero que el D.O. implica valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y la empresa para el hombre).

2.- Esta es una posición pragmática. Sólo se desarrolla la empresa desarrollando a su vez a las personas que en ellas trabajan. Y, al mismo tiempo, las personas solas se desarrollan dentro e la medida que se contribuyen a la organización que se quiere desarrollar.

3.- Esta es un necesidad práctica. El acopio de información válida para un diagnóstico realista implica escuchar las opiniones de los miembros del a unidad, subsistema o sistema-meta, aunque no a todos los miembros. Y hasta para el planeamiento del cambio es conveniente participar de algún modo en el grado posible, y ni no hubiera contraindicaciones a los que serán afectados por el cambio o que podrán facilitar o dificultar su realización.

## **PAPEL Y ACCION DEL AGENTE DEL D.O.**

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

- I.- Ayuda a generar datos validos
- II Estimular la decisión consciente, libre y bien informada.
- III Asegurar el compromiso responsable en las acciones recurrentes e la decisión
- IV Desarrollar los potenciales y recursos del sistema cliente

## **TERMINOLOGIA**

**ESTRATEGIA:** es un plan a largo plazo para orientar los esfuerzos de D.O. a medio y corto plazo. Implica una concepción o filosofía que informe, contabilice, ordene o integre programas específicos. Usualmente considera un conjunto de: objetivos generales, sistemas objetivo, prioridades, secuencia y metodología, que aseguren un "efecto optimo" sobre la eficiencia y saluda de la organización.

**TACTICA:** Son las maneras de contingencia e aplicar o desarrollar la estrategia apliciandola en programas de acción a medio y corto plazo.

**METODO:** Procedimientos generales o sistemáticos, tales como: métodos de laboratorio, entrenamiento, administración por objetivos, consultoría de proceso, investigación, reestructuración y rediseño de estructuras, etc.

**TECNICA O INSTRUMENTO:** manera específica de actuar, recursos diversos a emplear dentro de cada método adoptado por ejemplo: cuestionarios análisis de campo de fuerzas, modelo organizacional.

**TECNOLOGIA:** cuerpo de conocimientos, métodos, técnicas e instrumentos que caracterizan el D.O. como un conjunto ecléctico de recursos o proceso que se pueden utilizar para perfeccionar organizaciones dentro de la organización de un sistema socio-técnico abierto.

## METODOS MAS UTILIZADOS PARA LA INTERVENCION EN EL ENFOQUE DE PROCESO

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

## DESARROLLO DE LOS METODOS DE INTERVENCION DE PROCESO

<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 mejor control sobre su propio destino. Éstas 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"> <li>1. Conmigo mismo: se refiere a la comunicación interna necesaria para la conciencia y conocimiento de la persona.</li> <li>2. Con mi familia: la familia puede llegar a su ambiente de crecimiento para favorecer el desarrollo más íntimo de la persona.</li> <li>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.</li> <li>4. Con el mundo: se refiere a la relación del individuo con el mundo de la naturaleza y de las diversas manifestaciones sensibles.</li> </ol>
<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 utilizarlos en el 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"> <li>• Descriptivo</li> <li>• Específico y concreto</li> <li>• Dirigido a comportamientos modificables</li> <li>• Oportuno, aquí y ahora</li> <li>• Verificado por el grupo</li> <li>• Descrito por uno mismo</li> <li>• Comprobado por el grupo</li> <li>• Relación de ayuda</li> <li>• Solicitado o negociado</li> <li>• Positivo y negativo</li> <li>• Contacto visual</li> <li>• Adulto-adulto</li> <li>• Congruente</li> <li>• Congruente</li> <li>• Se toma o se deja</li> </ul> <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 de encuentro</p>	<p>Se origina en el área de la psicología social aplicada</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus miembros se usan a sí mismos</li> <li>• Compuestos por personas normales</li> <li>• El líder no da ninguna información teórica</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enfatiza el aquí y ahora</li> <li>• Se enfatiza sobre el crecimiento personal a través de conductas verbales y no verbales</li> <li>• Su enfoque es probando y experimentando con nuevas conductas de grupo</li> <li>• Hay poca discusión de la transferencia de conocimientos</li> <li>• Su enfoque es primordialmente terapéutico</li> </ul>
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 al éxito del team building son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizado como proceso continuo y no evento único</li> <li>• Participar en recopilar información relevante de la actividad del grupo</li> <li>• Diagnosticar la situación actual y generar acciones alternativas</li> <li>• Generar compromisos</li> </ul> <p>Se aplican cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay sensación de malestar por parte del gerente y del equipo</li> <li>• Surgen cambios en el equipo o en el entorno</li> <li>• Existen funciones interdependientes</li> </ul>
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>

## JUNTAS PARA LOGRAR EL CAMBIO

Puesto que es de la naturaleza del D.O. que la mayoría de los cambios voluntarios sean emprendidos con la participación conjunta de todas las partes interesadas, las reuniones son una de las principales maneras en que ocurre el cambio.

Algunos tipos de reuniones se enfocan al diagnóstico de la situación existente. Ejemplo:

- "La reunión de diagnóstico del grupo familiar"
- "El análisis del campo de fuerzas"

Otras reuniones están relacionadas principalmente con la alteración de una situación existente. Ejemplo:

- "Laboratorios de < sensitivity training > o < T-groups >."
- "Reuniones para dos."
- "La reunión de desarrollo de equipo de grupo familiar."



## MÉTODOS MÁS UTILIZADOS PARA PROVOCAR EL CAMBIO

<p><b>Reuniones para provocar el cambio</b></p> <p>Puesto que es de la naturaleza del D.O. que la mayoría de los cambios voluntarios sean emprendidos con la participación conjunta de todas las partes interesadas, las reuniones son una de las principales maneras en que ocurre el cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La serie de reuniones del equipo de diagnóstico del gerente”</li> <li>• “La reunión de confrontación para establecer metas”</li> <li>• “La reunión de diagnóstico del grupo familiar”</li> <li>• “El espejo de la organización”</li> <li>• “El análisis del campo de fuerzas”</li> <li>• “Laboratorios de sensitivity training o T-groups”</li> <li>• “Reuniones para dos”</li> <li>• “La reunión de desarrollo de equipo de grupo familiar”</li> <li>• “La reunión de desarrollo de equipo intergrupar”</li> <li>• “El laboratorio de la planeación de la carrera en la vida”</li> <li>• “Continuación completa de las reuniones”</li> </ul>
<p><b>Métodos para conocer las condiciones actuales dentro de una organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios e instrumentos.</li> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Encuesta.</li> <li>• Collages.</li> <li>• Dibujos.</li> <li>• Sondeo.</li> </ul>
<p><b>Métodos para mejorar la calidad de las reuniones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de rotafolio.</li> <li>• Ronda en el cuarto.</li> <li>• Crítica.</li> <li>• Subagrupación.</li> <li>• El acuario.</li> </ul>
<p><b>Métodos para cambiar la cualidad de las relaciones humanas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El role playing.</li> <li>• Hacerse familiar.</li> <li>• Escuchar.</li> <li>• La retroalimentación positiva.</li> <li>• Hacer tratos sobre la mesa.</li> <li>• Los gustos y las reservas.</li> <li>• Los encuentros callados.</li> </ul>

## A. REUNIONES PARA PROVOCAR EL CAMBIO

### La serie de reuniones del equipo de diagnóstico del gerente

La finalidad del equipo de diagnóstico del gerente es hacer una periódica evaluación de la efectividad de una organización y abrigar la necesidad y la posibilidad de cambio. El equipo puede reunirse una o varias veces y consiste en :

- a) El gerente general o un asistente principal.
- b) Un consultor externo.
- c) Un asistente del staff o varios con responsabilidad de toda la organización, como el gerente de personal y el gerente administrativo o de negocios.

El equipo puede hacerse más numeroso para incluir tanto representantes de varios niveles de la organización, como empleados; puede también enlistar la membresía temporal de otros, quizá un consultor de investigación de operaciones o un representante de una organización a la que esté relacionado.

### Usos

- Sirve como ayuda al gerente general en el examen del buen funcionamiento de la organización.
- Sirve como una rutina de evaluación periódica de la necesidad de cambio.

### Beneficios

- Mejora las oportunidades de un cambio temporal, conjuntando a los expertos en diagnóstico con personas íntimamente familiarizadas con la organización
- Impulsa a una organización al examen rutinario de sí misma.

### Limitaciones

- Es limitado el papel del equipo de diagnóstico. Sólo puede estimular a una organización a considerar el cambio. Si los miembros son tan indiscretos que husmean secretamente o como un equipo se posesionan de poderes ejecutivos, provocarán la hostilidad de los gerentes, de los grupos de planeación, etc.

## La reunión de confrontación para establecer metas

A fin de establecer metas para el cambio, un gran número de personas (de 40 a 100) de una organización y su gerente se reúnen durante un día. Dicha reunión consta de dos partes: a) recopilación de información, b) establecimiento de metas; además, se debe fijar una reunión de seguimiento de acuerdo con un calendario preciso.

### Recopilación de información

Ésta comienza con una descripción del procedimiento de la reunión seguida por una plática de animación para una franca discusión.

Los asistentes se dividen en subgrupos de cinco o seis individuos de diferentes partes de la organización. La alta gerencia, menos el propio jefe forma un subgrupo.

Se da a los subgrupos una hora para elaborar una lista de cambios que les agrada personalmente y beneficiaría a la organización. Objetivos, estructura de la organización, relaciones, estilo gerencial, procedimientos, desempleo, políticas formales e informales, etc., son cambios sugeridos en cualquier área que se discutirán en la reunión.

Los subgrupos preparan sus listas de cambio en hojas de rotafolio y las presentan a todo el grupo con un comentario suficiente para aclarárselas. No hay debate esta vez. Los cambios propuestos en la lista se reparten en categorías generales por el líder o líderes de la reunión.

### Establecimiento de metas

Una copia de todas las listas de artículos y la lista de categorías es distribuida a cada participante. El grupo se divide otra vez, pero ahora cada gerente se reúne con los que asisten de su propia organización. Estos subgrupos emprenden las tareas siguientes.

- Seleccionar los tres o cuatro artículos más importantes para ellos y determinar que acción van a tomar y cuando van a empezar.
- Seleccionar los artículos de los cuales creen que la alta gerencia debe asignarles prioridad.
- Para oír el reporte de cada subgrupo, todo el grupo se vuelve entonces a reunir, con hojas de rotafolio. Hay tiempo para la discusión.

### Seguimiento

Esta reunión, normalmente cinco o seis semanas más tarde, dura dos horas. Cada grupo de la organización y el gerente general reportan el progreso sobre sus artículos de cambio. Se llega a un acuerdo en lo relativo a los pasos del seguimiento.

### Usos

Sirve para una rápida revisión de una organización, especialmente en tiempos de tensión.

### Ventajas

- Rapidez
- El individuo llega a ser más optimista en trabajar por el cambio porque él tiene más influencia sobre éste y porque sus necesidades personales y sus metas son legitimadas.
- En esta reunión pueden participar muchas personas y varios niveles de gerencia; consecuentemente, el método reúne profundidad y amplio apoyo para el cambio.

- Es creíble el cambio y algo que tiene sentido para los que están involucrados.
- No requiere el nivel de habilidades del consultor necesarias para una reunión de desarrollo de equipo.
- Este método puede proporcionar mayores, y aun impresionantes, mejoras.

#### Limitaciones

Este método no tendrá éxito si:

- a) Hay serias diferencias no resueltas entre los miembros de la alta gerencia que asisten a la reunión.
- b) La gerencia no está comprometida a los objetivos y modo de la reunión.
- c) Hay insuficiente confianza entre los que asisten para mantener un razonable nivel de sinceridad

### La reunión de diagnóstico del grupo familiar

Un gerente y su grupo inmediato de trabajo (el grupo familiar) se reúnen para conducir una crítica general de su desempeño. El gerente puede empezar la acción sugiriendo las categorías según las cuales debe recopilar información; por ejemplo:

- a) Planeación.
- b) Metas de logro.
- c) Lo que hacemos mejor.
- d) Lo que hacemos peor.
- e) Como estamos trabajando juntos.
- f) Nuestras relaciones con gente de niveles superior, inferior e igual.

La información recopilada se discute y se agrupa por temas, y se planea la siguiente acción.

#### Usos

- Antes de la reunión de desarrollo de equipos, se puede usar como entrenamiento y como medio para construir la agenda.
- Sirve para ayudar al grupo a decidir cuáles pasos de cambio, si hay algunos desea para comprometerse en ellos.

#### Beneficios

- Despierta un arraigado interés en las posibilidades del cambio. Inicia una participación del peso de la gerencia.
- Fomenta una discusión más abierta de los problemas y de las relaciones.
- Puede efectuar algunos cambios en el comportamiento individual, aunque éstos serán temporales si no hay seguimiento ni refuerzo.
- Flexible; fácil de adaptarse a cualquier grupo.
- Rápido.

#### Limitaciones

- Es sólo el principio.
- No se acomoda a un grupo muy grande.

- Puede suscitar asuntos muy agudos que no se podrían resolver debido al poco tiempo.

## **El espejo de la organización**

Ésta es una clase particular de reunión que proporciona una gran unidad organizacional para adquirir retroalimentación de un gran número de organizaciones-clave con las cuales tiene relaciones. La reunión se cierra con una lista de tareas específicas para mejorar las operaciones, los productos o servicios.

### Usos

Cuando una organización ha progresado en el desarrollo de equipo, el siguiente paso lógico es mejorar las relaciones con los extraños grupos importantes. Resulta particularmente útil:

- a) Para los grupos staff de servicio.
- b) Cuando una organización ha sido ignorada.
- c) Cuando las cosas parecen demasiado bien.
- d) Cuando el producto no ha sido comprado.
- e) Cuando un grupo no recibe información sobre su desempeño.
- f) Cuando un grupo recibe críticas no merecidas.
- g) Cuando la habilidad de desempeñar es obstaculizada por otros grupos.
- h) Cuando problemas de enfrentamiento abarcan a muchos otros grupos.

### Beneficios

- Proporciona retroalimentación simultáneamente de muchas fuentes de manera sistemática.
- Permite el establecimiento de prioridades y planeación para mejorar la imagen de la organización y su efectividad.
- A menudo convierte a los críticos en personas que ayudan.
- Convierte los malestares en una acción constructiva.

### Limitaciones

- Un complejo y apremiante procedimiento que implica un riesgo de resultados negativos.
- Típicamente requiere mucho esfuerzo para llevarlo a cabo.
- El proceso requiere una planeación lo mismo que una administración y compromiso cuidadosos.
- Toma más de dos horas.
- Necesita un consultor habilidoso.

## **El análisis del campo de fuerzas**

Este análisis es un instrumento que permite estudiar una situación que deseamos cambiar. Ayuda a modificar una condición en una organización con un mínimo de esfuerzo y desorganización contraproducente.

El método presupone que cualquier situación se halla en un estado de equilibrio en cualquier momento; esto es, las fuerzas que actúan para cambiar la condición son igualmente contrarrestadas por las fuerzas que actúan para conservarla.

Un individuo, o preferentemente un grupo, comienza el análisis de una situación dada, en la cual el cambio es deseable, identificando todas las fuerzas impulsivas y restrictivas y señalándolas con fichas.

#### Usos

- Cuando se empieza un esfuerzo de cambio.
- Cuando estamos confundidos sobre qué paso vamos a dar.

#### Beneficios

- Facilita el problema.
- Ofrece nuevas acciones para la acción.
- Puede utilizarlo un individuo, un grupo pequeño o uno grande.

#### Limitaciones

- Los resultados dependen de la calidad y de lo completo que sea el análisis.
- A veces parece ser exageradamente analítico.

### **LABORATORIOS DE SENSITIVITY TRAINING (O T-GROUPS)**

Pequeños grupos (de doce miembros cada uno), junto con uno o dos miembros del staff, trabajan con intensidad durante un largo periodo (tres o cinco días en las tardes), aprendiendo de su experiencia mutuamente en un "aquí y ahora". Uno aprende primero sobre el proceso de interacción entre los individuos en el equipo y sobre la experiencia sentida profundamente y los sentimientos como opuestos al contenido intelectual.

#### Características:

- Relativamente no está estructurado: esto es, procede sin metas definidas con claridad, sin reglas o procedimientos, sin agendas o papeles de los miembros.
- Los miembros del staff no guían como se acostumbra. Actúan primeramente como facilitadores y establecedores de clima.
- El laboratorio es una rara oportunidad para la mayoría de la gente. Los datos personales e interpersonales que se obtienen de la conducta "aquí y ahora" de los miembros pueden ser examinados y aprenderse de ellos; también se pueden examinar nuevos modos de conducta.
- El clima que evoluciona en un grupo típico y que contribuye marcadamente al proceso de aprendizaje, es de confianza completa y de apertura.

#### Usos:

- Sirve como capacitación básica para la gente importante en el esfuerzo del desarrollo de la organización.
- Sirve para excitar la imaginación y abrir los ojos a otras y mejores maneras de trabajar juntos. En una organización receptiva sirve para generar interés en el desarrollo de la organización.
- Sirve para ayudar a alguien a superar su crecimiento.

#### Beneficios

Los participantes pueden aprender:

- Sobre sí mismos como individuos y cómo se conducen en grupo.
- Sobre la manera en que otros les responden.
- Sobre la manera como consideran y sienten a los demás, y sobre cómo los demás influyen en ellos.
- Sobre cómo relacionarse mejor con los demás.
- Sobre la dinámica de los grupos.
- Sobre la línea de opciones disponibles para ellos en su respuesta a otros y cuál pueden escoger.
- Sobre la adquisición de habilidades para escuchar efectivamente, para entrevistar, para ayudar a los demás y permitirles que correspondan a su ayuda.
- Sobre como pueden liberarse de una ignorancia pluralística.
- Sobre los grupos que se comportan como personas mayores.

#### Limitaciones

El sensitivity training no es para todos. A algunos les disgustan las intensas relaciones personales del laboratorio; otros se ofrecen voluntariamente tan poco, que casi no obtienen provecho.

El sensitivity training, sólo tiene poder limitado para cambiar las organizaciones. El aprendizaje tiene que ser reforzado por otros tipos de actividades en la organización.

## REUNIONES PARA DOS

Dos personas se reúnen con el fin específico de mejorar la manera en que trabajan. Pueden ser un supervisor y un subordinado, o empleados compañeros. Normalmente un consultor se reúne con ellos. Las metas de estas reuniones son:

- a) Ayudarlos a desechar la basura en las relaciones.
- b) Especificar lo que cada uno espera del otro.
- c) Aclarar cómo las expectativas de cada uno no han sido satisfechas.
- d) Negociar cambios en las expectativas y la manera de reunirse.
- e) Aumentar la ayuda mutua en las relaciones.

#### Usos

- Sirve para la pareja que es infeliz o que está enemistada, frustrada, desilusionada o derrotada.
- Sirve para la pareja que busca una relación agradable.
- Constituye una gran recompensa para los gerentes clave (un ejecutivo y su asistente) cuyas relaciones afectan críticamente la organización de la que son responsables.
- Resulta útil antes de la reunión de grupo familiar si existe un particular intento de relaciones que de otra manera podrían hacer fracasar la reunión.

#### Beneficios

- El procedimiento es sencillo, probado y no costoso.
- La habilidad de una organización para que realice su trabajo puede resultar severamente dañada por el mal sentimiento entre dos personas clave. Un pacto exitoso entre estos dos individuos puede beneficiar considerablemente a cada uno.

### Limitaciones

- La gente se avergüenza al participar en esta reunión.
- La presencia del consultor puede molestar porque, por lo menos al principio, no es familiar a ellos; la estructura formal puede incomodar porque parece como si fuera algo tramado.

## LA REUNIÓN DE DESARROLLO DE EQUIPO DE GRUPO FAMILIAR

Un grupo familiar, que generalmente consta de un gerente y de aquellos que le reportan, se reúne para explorar maneras de mejorar su desempeño. La técnica se aplica tanto a antiguos como a nuevos grupos.

La reunión de equipo difiere de la de staff en varios aspectos:

- a) Tiene más duración (de dos a cinco días)
- b) Busca una atmósfera de comunicación franca sobre sentimientos y opiniones, sobre las fuerzas tradicionales y las informales en el trabajo dentro de la organización (por ejemplo, diferencias en el estatus, los círculos, etc.).
- c) Normalmente la reunión es guiada por un consultor.
- d) Hacemos hincapié en la necesidad de una participación conjunta en el trabajo a través del proceso de la reunión, desde la primera planeación hasta el seguimiento, para estar seguros de que el grupo apoya de hecho todo lo que se planea y se efectúa.

### Usos

Puede emplearse este método para cualquier reunión importante de una organización. Una reunión ocasional de este género es valiosa para cualquier organización cuyos miembros desean tratarse mutuamente de una manera más franca.

Para un equipo nuevo, un más grande compartimiento del tiempo de la reunión es concedido a "llegar a conocerse familiarmente" y a la planeación de cómo funcionará el equipo.

### Beneficios

- Sondeo del conocimiento total y de la inventiva del grupo para identificar problemas y oportunidades.
- Formación del compromiso del grupo para cambiar las metas y pasos de acción.
- Mejoramiento del tono de relaciones de trabajo.
- Con los nuevos grupos, el método acelera la formación de un grupo fuertemente integrado.

### Limitaciones

La reunión será menos efectiva, a menos que el grupo, sobre todo el gerente, tenga realmente voluntad de moverse hacia una comunicación abierta.

## LA REUNIÓN DE DESARROLLO DE EQUIPO INTERGRUPAL



Aquí dos grupos se reúnen para mejorar sus relaciones de trabajo. Alcanzar un estado de entendimiento mutuo que fomente la cooperación y suprima el aislamiento, la competencia y la contienda es el propósito de esta reunión. El proceso implica:

- Un intento de distinguir la realidad de la fantasía.
- Un esfuerzo deliberado de sondear el resentimiento y desconfianza escondidos (basura).
- Una búsqueda de las maneras en que los dos grupos puedan servirse mutuamente mejor para lograr metas comunes.
- Una determinación de ser explícitamente servicial el uno para el otro.

#### Usos

- Es extremadamente beneficiosa esta reunión cuando se trata de las relaciones con otra organización y éstas no son óptimas.
- También es beneficiosa para mejorar las relaciones entre el staff y la línea, el departamento de ingeniería y de manufactura, etc., y entre los departamentos de una misma organización.

#### Beneficios

- Probablemente su organización fue designada para que funcione con otros grupos.
- La reunión intergrupala es una manera de restaurar la actividad interdependiente para designar especificaciones.
- Estimula la salud y el vigor en las relaciones de trabajo intergrupales.

#### Limitaciones

Cuando son difíciles, las relaciones intergrupales requieren continua atención hasta los detalles; sin embargo, esta reunión es un excelente medio para fomentar la cooperación; empero, tenga mucho cuidado. Los grupo suelen resistirse a este tratamiento; es muy duro para muchos grupos comprender la pobreza de sus relaciones.

## MÉTODOS MÁS USADOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

	Descripción	Ventajas	Desventajas
Cuestionarios	Instrumento que sirve para recabar información y sobre aspectos específicos y medibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económicos</li> <li>• Se puede invertir tiempo y dinero en calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producen descubrimientos que parecen "enlatados"</li> <li>• Se crea dependencia del cuestionario</li> </ul>
Entrevista	Es un medio que permite la interacción con la persona que da la información y permite la observación no verbal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite sondear los problemas y oportunidades de la organización</li> <li>• Puede estimular la presentación de ideas no conscientes de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una buena entrevista dura de una a dos horas</li> <li>• En una organización grande las entrevistas toman mucho tiempo</li> </ul>

		antemano	
Encuesta	Es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilita sacar problemas a la luz y es buena manera de avanzar en discusiones muy generales y sin lugar a conclusiones específicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las preguntas no son cuidadosamente planeadas como las del cuestionario</li> </ul>
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"> <li>Pueden ser efectivos para romper el hielo, después el grupo puede sentirse más dispuesto a tratar problemas personales e interpersonales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los grupos formales pueden resistirse a lo que a primera vista parece un juego de niños</li> </ul>

Sondeo	Método 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"> <li>Nos permite examinar el impacto de un curso de acción sobre varios grupos</li> <li>Fomenta la comunicación de impresiones, sentimientos, opiniones e ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No es tan estadístico como un cuestionario</li> <li>El éxito depende de la habilidad para oír efectivamente e involucrarse</li> </ul>
--------	---	--	--

## C. MÉTODOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LAS REUNIONES

### Hojas de rotafolio

Las hojas largas de papel son el instrumento básico del trabajo en grupo. Estas hojas imponen disciplina, sin necesidad de dar órdenes. Se colocan en un caballete o se pegan en la pared. Cualquier cosa que se pase en la reunión y que sea importante se escribe en estas hojas quedando a la vista de todos. Las hojas que son útiles para el seguimiento se conservan. En la mayoría de los casos, el consultor escribe en ellas lo que ocurre de importancia; también puede

hacer lo mismo el jefe o cualquier miembro del grupo si sienten que así pueden aclarar sus puntos de vista.

#### Usos

- Sirven para exponer los datos que fueron recopilados antes de la reunión
- Sirven para elaborar una agenda en la que se está de acuerdo.
- Son útiles para conservar ideas significativas o asuntos que ocurren durante la junta.
- Sirven para presentar hechos o conceptos.
- Permiten recopilar listas de acción.
- Sirven para acoger o especular ideas.

#### Beneficios

- Cuando son usados apropiadamente estas hojas, se proporciona a la gente una manera fácil de comprender lo que pasa, se enfoca la atención del grupo manteniendo disciplina y paz, y se imparte un sentido de dirección y movimiento.
- Previenen que hechos y sentimientos importantes sean pasados por alto.
- Fijan la responsabilidad individual sobre artículos de acción.
- Tienden a legitimar los sentimientos, haciendo que se pierda el temor de ellos.
- El proceso de esta información sobre los sentimientos tiende a moderar el conflicto interno y, por consiguiente, ayuda al grupo a que participe.

#### Limitaciones

Las hojas no son siempre convenientes. Pueden distraer cuando los participantes están expresando sus sentimientos.

### **Ronda en el cuarto**

Este procedimiento es sencillo; consiste en dar vueltas uno tras otro y preguntar a cada quien que determine su posición emotiva respecto a ese momento.

#### Usos

- Sirve cuando el grupo está aferrado a los puntos de vista de aquellos que dominan la conversación.
- Sirve cuando parece que el grupo ha agotado las soluciones.
- Permite saber dónde se encuentra el grupo durante los momentos clave de la reunión.
- Es una excelente manera de terminar una reunión.

#### Beneficios

- Evita que unos cuantos dominen.
- Ayuda a los que tienen poca intervención en el grupo a que participen.
- Uno nunca sabe cuándo alguien está sentado y retiene una contestación.
- Generalmente vuelve la conversación a canales más productivos.
- Puede ser muy efectivo para involucrar a los miembros en la reunión.
- Ayuda a desembarazarnos de problemas que para exteriorizarlos no teníamos valor.
- Fomenta nuevas ideas.

- Produce una retroalimentación positiva y compromiso personal que ayuda a que el grupo se consolide.

#### Limitaciones

Este método apartará a los miembros si el nivel de confianza en el grupo es bajo.

### Crítica

Una crítica es un comentario de lo que pasa. Puede tener lugar espontáneamente; sin embargo, podemos planearla reservando un poco de tiempo para que los participantes reflexionen en voz alta sobre lo que han estado haciendo.

#### Usos

- Rutinariamente sirve como medida de la efectividad de una actividad.
- Es una manera de infundir vida en procedimientos tediosos.
- Es un medio de contrarrestar a la gente que pide más reuniones de las necesarias.
- Sirve como lista de verificación durante una larga sesión.

#### Beneficios

- La crítica es sencilla y rápida.
- Distribuye responsabilidad de la efectividad entre todos los participantes en lugar de colocarla sólo en el gerente.
- Muchos de los que sólo escuchan, hablarán.
- Finalmente, la crítica mejora las buenas maneras.

#### Limitaciones

Como cualquier otra cosa, la crítica puede llegar a ser un rito vacío. Si el que tiene la culpa es el gerente y nadie le llama la atención, se intensificará el caos.

### Subagrupaciones

El grupo se divide temporalmente en subgrupos de dos a seis personas. A los subgrupos se les asignan tópicos individuales o un tópico general para discutir. Cada subgrupo resume su discusión ante todo el grupo que se vuelve a reunir; luego se discute la información por todo el grupo.

#### Usos

- Es una manera de recopilar información sobre las condiciones actuales dentro de la organización o sobre cambios deseados.
- Sirven para formar una agenda, trabajar en sus artículos y establecer prioridades.
- Es una manera de progresar cuando el grupo está estancado.

#### Beneficios

- Las subagrupaciones son más rápidas que trabajar en un grupo grande.

- Mantienen al grupo involucrado en lo que pasa.
- Dan a cada miembro la oportunidad de ser oídos
- Permiten una amplia muestra de información, ideas y opiniones.

Limitaciones.

Parte de la información obtenida en los subgrupos puede perderse o ser alterada cuando se le reporta a todo el grupo.

Los subgrupos pueden fomentar la competencia, misma que puede ser o no apropiada a sus propósitos. Cuanto más dure la experiencia de la subagrupación, más insistirán en la independencia respecto a todo el grupo; por tanto, será necesario proporcionar medios especiales para facilitar los caminos entre los subgrupos.

## El acuario

Los asistentes se disponen en círculos y triángulos concéntricos. Las personas de los triángulos interiores (el acuario) toman la parte activa; por otro lado, los círculos exteriores corresponden a observadores cuya tarea es escuchar y son relativamente inactivos.

Usos

- Sirve para diseminar información del grupo acuario a un grupo que no este involucrado directamente.
- Sirve para desarrollar información dentro de un grupo y transmitirla a un segundo grupo cuando éste se halla involucrado directamente, pero necesita escuchar durante un intervalo.
- Permite solucionar un problema en el grupo acuario cuando se desea la asistencia de los observadores.

Beneficios

- Como método de transmitir información, la ~~calidad~~ espontánea del acuario proporciona interés.
- A los que están en el círculo exterior se les da una buena oportunidad de observar y entender a los miembros de acuario.
- La técnica suministra la ventaja de la efectividad del grupo pequeño, simultáneamente con dar información a un grupo más grande.
- La presencia de los observadores presiona ~~sanamente~~ para que se apegue al asunto.

Limitaciones

No es adecuado cuando se necesita una presentación cuidadosamente planeada. Algunas personas tienen dificultad de trabajar frente a otros, y pueden resentir el proceso. Puede ser frustrante a los observadores a menos que se provea su participación.

## D. MÉTODOS PARA CAMBIAR LA CUALIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS

## El role playing

En este método nosotros actuamos como un escenario. Éste puede ser en el pasado, en el presente o en el futuro. Los miembros del grupo sustituyen a uno o más de los jefes. En una nueva puesta en escena, los jefes pueden representarse a ellos mismos.

Cuando la escena ha sido actuada o si los actores se encuentran en un atolladero, el grupo hace una crítica de la realización. Si el problema aún no se ha resuelto, otros pueden asumir los papeles de una nueva puesta en escena; un subordinado puede tomar la parte de su jefe o viceversa; o bien, dos gerentes de igual estatus y que están en conflicto pueden representarse primero así mismos y después mutuamente.

### Usos

- Es efectivo cuando hay confusión sobre lo que pasa en una relación y las partes desean saberlo.
- Es efectivo cuando la racionalidad y el entendimiento han sido reemplazados por la vehemencia o el retiro.
- Es efectivo cuando alguien tiene dificultad en entender a los demás o en expresarse.

### Beneficios

- El role playing pretende mover al grupo a un resultado positivo.
- La técnica fomenta empatía y apoyo al grupo; tiende a guiar al jefe a una consideración más objetiva de sí mismo.
- El role playing es altamente estimulante porque hace aflorar los sentimientos interpersonales.
- En cuanto los miembros comienzan a identificarse con los jefes en sus conflictos, el grupo tiende a unirse y a actuar ayudándose.

### Limitaciones

Tiempo: puede tomar media hora o una hora de role playing antes de que los miembros profundicen bastante para que la experiencia sea provechosa. Algunos individuos simplemente no se ponen en el papel del otro. En esta situación, la realización puede ser superficial.

## Hacerse familiar

Cada uno se junta en pareja con una persona a quien no conozca muy bien y le pregunta algo personal; por ejemplo: ¿qué le gusta o le disgusta de su trabajo?, ¿cuáles son los objetivos que tiene para su carrera o en su vida?, ¿qué le agrada o desagrada del trabajo que usted hace?, ¿quién es usted?, ¿qué ha sido de su vida?

Después de que el grupo se forma de nuevo, cada miembro presenta a su compañero al grupo.

## Escuchar

Cuando dos persona tienen problemas de comunicación suele ocurrir que cada uno se vuelve más sordo a los comentarios del otro. Por lo tanto se debe buscar que ambos se dediquen a hablar de sus sentimientos durante un rato en vez de argumentar.

### **La retroalimentación positiva**

Retroalimentar es hacer saber a la otra persona cómo estamos recibiendo sus señales. La retroalimentación positiva significa decirle que aceptamos su conducta. Esto parece sencillo pero es estimulante e intenso.

### **Hacer tratos sobre la mesa**

En una reunión de desarrollo de equipo, Juan y Pablo han tenido una discusión áspera y no concluyente sobre las pobres relaciones que Pablo tiene con un cliente. El grupo se inquieta cada vez. El consultor interviene y esboza el procedimiento y los temas para hacer un trato. Juan y Pablo lo aceptan; 10 minutos después los problemas empiezan a aflorar para ser examinados. Pablo consiente en que Juan tenga algunas ideas que podrían ser provechosas para solucionar dichos problemas, pero le objeta que las haya obtenido con dificultad; por su parte Juan se siente despreciado y desea ser respetado por Pablo como una persona con ideas e iniciativa.

### **Los gustos y las reservas**

En una reunión de desarrollo de equipo, cada participante escoge a otra persona del grupo y le hace dos afirmaciones: "lo que me gusta de ti es..." y "una reserva que tengo para contigo es...". Después de cada afirmación, el receptor lo repite hasta que el emisor sienta que ha sido oído correctamente. No hay discusión hasta que cada participante haya tomado el papel de emisor.

## **EJERCICIO PARA LA APLICACIÓN DE INTERVENCIÓN EN PROCESO.**

Fabrica de partes electrónicas para el mercado comercial y para el militar.

### **AREA DE PROBLEMAS.**

El clima era de antagonismo y desconfianza. En un intento fútil de no cargar con la culpa del fracaso en la fábrica de partes electrónicas y en enviar una cantidad de productos suficientes para cumplir con el programa, cada individuo estaba demasiado ocupado como para hacer nada constructivo. Culpar a otro era lo único que se estaba haciendo para mejorar la situación. Todos se encontraban situados en un marco de ganador-perdedor. Obviamente tal marco no funcionaba.

### **OBJETIVOS.**

El objetivo principal era lograr un desplazamiento de la teoría X a la Y sin que ninguna persona perdiera el trabajo como resultado de esto y no obstante, dándose recompensas a quienes "cumplieran" sus nuevos y más amplios papeles. Era secundaria a la meta principal la necesidad de delegar aún más la autoridad. Al mismo tiempo, era necesario "aplanar" la estructura de la organización. Se consideraban como necesarias ciertas bases y proporcionar a los supervisores la oportunidad de prepararse para un papel nuevo. Les sería necesario poner al día sus habilidades para resolver problemas, lo que significa ponerse flexible para las comunicaciones formales, de modo que incrementaran su capacidad de trabajar con mayor efectividad con sus subordinados, compañeros y superiores.

El segundo objetivo principal, que surgía del primero, estaba en procurar un clima en el que cada individuo se sintiera con la libertad de proyectarse hasta donde lo deseara y en la forma en que lo quisiera, significando esto preparar el ambiente para que haya supervisores más francos, capaces de empatía y creadores

### MARCO CONCEPTUAL.

Entre los principios de acción que, como Ac, considera importante estaba mi enfoque total, basándose en la suposición de que *es más fácil cambiar la conducta primero y las actitudes después que intentar cambiar estas últimas.*

El siguiente principio fue trabajar del nivel más alto hacia abajo pues se supuso que se *aceptaría mejor el cambio si se tuviera el apoyo total, sincero y franco de la gerencia, sobre todo que esta se encontraba también en un proceso de cambio.*

El tercer principio suponía *la obligatoriedad de romper con la barrera sónica de actitudes*, para lograrlo, era necesario estimular a los trabajadores lo bastante para sacarlos de su rutina manera de tomar la conducta.

Cuarto se supuso, que *la mejor manera de obtener cambios de conducta simulados estaba en proporcionar un clima y un laboratorio especialmente diseñado, donde los trabajadores aprendieran nuevas conductas y experimentaran con ellas porque tal cosa se les animaba.* Se procuró crear en la propia planta una isla cultural. Se contaba con un salón de conferencias, que era nuestro santuario particular en el sentido que McGregor da a una isla cultural: un lugar psicológica, ya que no geográficamente, apartado de la vida cotidiana. Se demostró la importancia de tal salón porque jamás se llamó a él, a hombre alguno para que atendiera una cuestión de la compañía.

### EL DISEÑO DE ENTRENAMIENTO.

El diseño de entrenamiento básico, tuvo como fundamento un "entrenamiento en habilidades", que permitía mejorar las comunicaciones formales. Con esto se intentaba que el paso inicial, mejorar la capacidad para la comunicación formal en cada persona, quedara cumplido desde el principio.

Una razón adicional para elegir este método fue que la comunicación constituye un tema neutral y sin contenido que enfoca el proceso antes que el contenido respecto a la fábrica de partes electrónicas o sus procedimientos y políticas. Esto significa que gran parte de la estructura resurgiría en respuesta a las necesidades de los participantes. En otros términos, dado que tanta frustración, incertidumbre y amargura existían justo debajo de la superficie, las primeras sesiones tendrían el propósito específico de permitir a la gente descargarse de tales sentimientos y lograr una catarsis. Casi se podría tomar a las primeras sesiones como una *entrevista de grupo no dirigido*, con la que se intenta abarcar tres etapas sucesivas: *sentimientos, hechos y soluciones.*

En la primera reunión se procuró sacar a los sujetos de su complacencia e imbuirles conceptos como "percepción" y marco de referencia", además de muchas facetas de "yo" y la "congruencia". A continuación se utilizaron breves folletos para permitirles trabajar con los conceptos. Se recomendaron lecturas adicionales. En la segunda reunión continuó la "estructuración de sentimientos" y se dedicó mucho tiempo y esfuerzos en permitir a los adiestrados que adquirieran conceptos como los de "oír activo", "retroalimentación", empatía", "comunicación defensiva" y muchos otros,



En las siguientes cinco reuniones, el diseño indicaba que se trabajara con casos problemas, incluyendo la interpretación de papeles, entremezclada con lecturas y ejercicios especiales. Un resultado a corto plazo surgido de esto, sería mejorar notablemente la capacidad para resolver problemas y la habilidad de trabajar con otros de manera más efectiva. Parte de la sesión siete estaría dedicada a un adiestramiento en dirigir conferencias. Conducirla las últimas algunos adiestrados de cada grupo, pretendiéndose estar en una conferencia real: mi papel consistía, ante todo, en observar el proceso.

*Agrupamiento de los participantes.* Durante cuatro semanas se iban a llevar a cabo clases de dos horas dos veces a la semana. Excepto por el presidente, a quienes persuadió de adiestrarse en la intimidad de su oficina, se incluyó a todos los supervisores en tres grupos: a) el GG, dos administradores y cuatro directores; b) todos los supervisores A y B, y c) los niveles C, aparte de la enfermera de la planta y del personal de oficina. Como ninguno de B estaba bajo la férula de un A, no hubo clase superior-subordinado combinadas, excepto el GG, caso en que se creyó que era muy conveniente, pues ya se presentaba un defensor de la teoría Y y se sentía por completo a gusto utilizando la administración por objetivos, la delegación de poder y la supervisión general. No obstante, no creía "saberlo todo" y también deseaba mejorar. Se suponía que iba a probar cuán comprometido estaba con el programa mediante su entusiasmo, su cooperación y conducta, mostrando durante el entrenamiento y después de este, cuando comenzaría la práctica inmediata con sus subordinados respecto a los que hubieran estado expuestos ese día. Y así sucedió. También decidió que el Ac vigilara sus acciones continuamente y lo corrigiera en cualquier momento respecto al proceso, incluso aunque estuvieran presentes los subordinados. Esto causó una impresión muy favorable en toda la supervisión. Con el tiempo, varias otras personas, de todos los niveles, pidieron una guía y una retroalimentación similar.

#### **PUESTA EN MARCHA.**

El presidente presentó al Ac con todo el grupo de GG un lunes a las 10:00 a.m, momento en que hizo breve historia de las anteriores aventuras educativas de la compañía habló positivamente de cuánta fe tenía en el AC y sobre todo lo que iba a hacer, explicó que el AC me echó de las clases antes de que hubiera comenzado, les deseó suerte a todos y abandonó la sala. Esto además de un breve discurso de aceptación de compromiso por parte del GG, ocurrió con otros dos grupos a las 1:00 y a las 3:00 p.m. Durante cuatro semanas hubo reuniones a mediados de cada semana.

Como el presidente se le había asesorado sobre que hacer, no hubo necesidad de una larga puesta en marcha. De este modo los comentarios iniciales del AC quedaron confinados a una cuidadosa explicación sobre la presencia de dos grabadoras, la insistencia en que se trataba de un profesor universitario que realizaba una investigación, además del siguiente comentario, que se iba a repetir mucho en la semana siguiente: "Recuerden, el mejor modo de ayudarme es comportarse tal como son. ¡Digan aquello en lo que crean! Pronto descubrirán que no es mi intención juzgar de correctos o incorrectos sus actos. No es mi función juzgar".

#### **SE REPITE LA EJECUCION PARA LOS NIVELES INFERIORES.**

Durante la fase del observador del proceso, volvió a comenzarse el programa de entrenamiento para todo el personal de trabajo indirecto, que incluía secretarías, contadores, encargados de mercadeo, especialistas técnicos y otros oficinistas, además de conductores, preparadores y jefes de equipo. Se trataba del mismo programa, pero abarca un periodo de 16 semanas, una hora por semana, y participan tres grupos de tamaño similar. Al preparar los grupos se tuvo cuidado de que en cada uno hubiera una sección transversal de cada área funcional de trabajo.

Estos sujetos aceptaron bien el programa, pues con el ambiente paternalista de la teoría X se había sentido frustrados. Sabían que los supervisores estaban "yendo a la escuela", se hallaban consientes del clima de cambio, y sentían curiosidad por enterarse de lo que estaba ocurriendo. El saberse lo bastante importante para merecer un adiestramiento similar tuvo, sin duda, una influencia en lo perfecto de su crecimiento.

## RESULTADOS.

Aplicó los conceptos de la ciencia conductual para crear así un clima y logró:

- a).- incrementar la eficiencia y la calidad ( los envíos mensuales de mercancía aumentaron de un 128 %).
- b).- Disminuir el ausentismo y la rotación del personal ( en un 72 y un 50 %) respectivamente.
- c).- Reducir los costos ( en un 10%).