

## PROBLEMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### Equipo 1 DIAGNÓSTICO

(1)

1. ¿Por qué se afirma que nuestra sociedad es una sociedad organizacional?
2. Mencione tres objetivos que individualmente serían imposibles de lograr, pero se obtienen fácilmente a través de las organizaciones.
3. Explique de qué manera el trabajo en equipo puede ser la opción más viable para vencer las restricciones individuales.
4. ¿Qué es la especialización? ¿Por qué aparece en las organizaciones? ¿Cuáles son sus ventajas y sus limitaciones?
5. ¿De qué manera las organizaciones contribuyen al proceso de estratificación social?
6. ¿Es cierto que las organizaciones conforman el medio ambiente en el que cada uno de nosotros desarrolla su existencia? ¿Por qué?
7. ¿Hasta qué punto puede ser válida la afirmación que dice que los seres humanos somos un producto de las organizaciones que ejercen influencia sobre nosotros? ¿Esto puede considerarse como positivo o negativo? ¿Por qué?
8. Todo lo bueno y lo malo que sucede en la sociedad es producto de las organizaciones ¿Está de acuerdo con esta afirmación? Justifique su postura
9. ¿Qué se quiere decir cuando se afirma que las acciones emprendidas por las organizaciones tienen efectos sinérgicos?
10. ¿Todas las acciones llevadas a cabo por una organización se relacionan con objetivos particulares? ¿Por qué?
11. ¿Por qué se dice que los objetivos organizacionales son restrictivos y establecen límites?
12. ¿Por qué es necesaria la estructura en las organizaciones? ¿Cómo se puede definir una estructura? ¿Cuáles son las características de una estructura?
13. ¿Es cierto que las personas son el elemento clave en las organizaciones? ¿Por qué?

14. ¿Cuáles son los criterios más comunes utilizados para clasificar las organizaciones?
15. Elabore un listado con las características de las organizaciones formales y de las informales.
16. Elabore un listado con las características de las organizaciones primarias y de las secundarias.
17. ¿Cómo las organizaciones consiguen los recursos que necesitan?
18. ¿Por qué se afirma que existe una interdependencia entre el entorno organizacional y su medio ambiente?
19. ¿Por qué las organizaciones juegan el doble papel de promotoras y de opositoras al cambio? ¿Cuándo se da un caso y cuándo otro?
20. ¿En qué forma las organizaciones pueden fomentar el desarrollo de la creatividad entre sus miembros? Plantee su respuesta en la forma más amplia posible.

### **ACTIVIDADES (1)**

1. Haga un listado de las organizaciones más representativas de nuestra comunidad, escoja tres de ellas y determine en qué forma ejercen influencia social, política y económica en nuestro lugar. ¿Cómo repercute su actuación en la vida de las personas vecindadas en nuestra comunidad?
2. Visite las empresas de nuestra localidad que se distingan por ser creativas y preocuparse por fomentar el espíritu creativo de sus miembros, entreviste a sus directivos y presente por escrito la información recabada. Trate de conocer a fondo en qué consiste su proceso creativo y de qué manera es alentado por los directivos. ¿Qué beneficios han conseguido las organizaciones visitadas? ¿Realmente son más exitosas que otras no consideradas creativas? ¿Qué lugar ocupan en el mercado en que se desarrollan? ¿Los miembros de esas organizaciones están contentos, son realmente más productivos que quienes pertenecen a otras organizaciones?
3. Elabore un ensayo con el título: “¿Cómo sería mi comunidad de no existir el tipo de organizaciones que han sido siempre su característica distintiva”?

## **CASO PARA ESTUDIO EL BANCO QUE PIENSA COMO USTED (1)**

El “Banco de Comercio e Industria” es una institución de crédito fundada hace cien años en la ciudad de México, siendo su zona de influencia el área metropolitana del Distrito Federal y municipios conurbados, así como las ciudades más grandes de la república, como Guadalajara, Monterrey y Puebla.

En virtud de la crisis económica que ha afectado al país en los últimos años, los directivos del banco han decidido ampliar sus operaciones hacia zonas urbanas más pequeñas y de menor desarrollo industrial, con la finalidad de captar el ahorro de obreros y empleados de las microempresas existentes en dichos lugares y poder así contar con mayor capacidad de apoyo financiero hacia las empresas que buscan créditos para crecer y poder salir de su situación actual de estancamiento.

Además de ofrecer atractivos planes de inversión, los directivos del banco, considerando que trabajarán en comunidades de pocos habitantes que generalmente se conocen entre sí y han establecido un trato entre ellos muy familiar e informal, han estructurado un programa cuya fundamentación es el trato personal y directo con los clientes. “Hacerlos sentirse en familia, que nos consideren sus amigos de toda la vida”, es la expresión acuñada por el presidente del banco.

Para lograr el objetivo se decidió que los empleados de las sucursales que se abran serán seleccionados de los habitantes que en la comunidad se consideren más representativos de la misma, además de contar con características definidas en el perfil elaborado por el banco, mientras que los directivos llegarán directamente de la ciudad de México, habiendo previamente acudido a un programa de capacitación cuyo contenido se ha conformado después de hacer un estudio profundo de las variables más significativas que identifican a la comunidad, de tal suerte que se integren a ella de inmediato y puedan colaborar para el buen funcionamiento del plan.

### **PREGUNTAS**

1. ¿El plan elaborado por los directivos del banco puede considerarse adecuado? ¿Por qué?
2. ¿La capacitación del personal directivo que se enviará a las sucursales es la adecuada? ¿Será suficiente para incorporarse de manera significativa a la comunidad? ¿Por qué?
3. ¿Qué problemas de interacción pueden darse entre los empleados nativos y los directivos fuereños? Explíquelos detalladamente.
4. ¿El establecimiento de estas sucursales bancarias tendrá influencia en la estructura de poder existente en la comunidad? ¿De qué manera se presenta dicha influencia?
5. ¿En qué forma este acontecimiento puede afectar la vida de los habitantes de la comunidad? Explique los pros y los contras.

**EQUIPO 2**  
**PREGUNTAS DE REPASO**  
**(2)**

1. ¿Qué se entiende por “imagen” organizacional?
2. ¿Cómo pueden ser conceptualizados los valores más representativos del mundo moderno?
3. Explique por qué el DO se identifica de manera significativa con el enfoque de sistemas.
4. ¿Cuáles son los dos subsistemas que forman parte de cualquier organización?
5. ¿Cuáles son los retos que enfrenta el ser humano en las organizaciones y de qué manera el DO es reconocido como una de las mejores soluciones para responder de manera adecuada y eficaz a tales retos?
6. Mencione cuando menos cinco cosas que es el DO.
7. ¿Qué no debe ser el DO?
8. ¿Cuáles son las cuatro raíces en que se sustenta el DO?
9. ¿Cuáles son los objetivos más importantes del DO?
10. ¿Cómo se entiende el concepto “valor” en el DO?
11. Explique en qué consiste el proceso de DO.

**ACTIVIDADES**  
**(2)**

1. Entreviste a varios ejecutivos de las distintas organizaciones en nuestra localidad acerca de lo que ellos saben y entienden sobre el DO.
2. Averigüe cuántas organizaciones en nuestra localidad han implementado programas de DO, por qué se decidieron por esta estrategia, desde cuándo los iniciaron, si los han continuado en la actualidad, qué herramientas y técnicas son las que les han sido útiles, y cuáles son los resultados obtenidos hasta la fecha.
3. En equipo elaborarán un ensayo que tendrá como título: “El Desarrollo Organizacional en mi país: orígenes, desarrollo y perspectivas”,

## CASO PARA ESTUDIO

### UNA CONVERSACIÓN EN LA CAFETERÍA (2)

Linda Patricia Carrasco Morgan, gerente de Recursos Humanos de “Dulces Típicos Potosinos, S.A.”, encamina sus pasos a la cafetería de la empresa para tomar un refrigerio. Ha estado parte de la mañana definiendo algunos puntos para el arranque de un programa de Desarrollo Organizacional del que fue nombrado coordinador responsable.

Al momento de llegar a la entrada de la cafetería alcanza a escuchar partes de una conversación que se desarrolla en el interior de la misma y que parece referirse al programa de DO. Quienes hablan de manera acalorada son Rodrigo Marcial, Gerente de Producción, Héctor Flores, Gerente de Comercialización y Luz María Quintas, Gerente de Contabilidad. Dichas personas no se han percatado que hay alguien que los escucha a distancia.

Esto es lo que escuchó Linda Patricia:

Héctor:

¿Así que vamos a trabajar ahora con un programa de Desarrollo Organizacional?

Luz María:

No acabo de entender el concepto, aunque en la reunión de ayer nuestro director general parecía muy entusiasmado con la idea, ¿vieron cómo hasta le brillaban sus ojos?

Rodrigo Marcial:

Parece ser que esto se le ocurrió ahora que asistió a un congreso que habló de la administración en el siglo XXI y quedó impresionado con los aparentes resultados positivos en algunas empresas mexicanas y extranjeras que lo han aplicado.

Luz María:

Cuando estuve en la universidad recuerdo haber cursado una materia con ese nombre, pero sinceramente me llamó poco la atención; no creí que fuera factible su aplicación. Siempre lo he considerado un invento de esos “gurús” charlatanes de la administración que aparecen de cuando en cuando y desaparecen después de hacerse ricos explotando su idea.

Héctor:

Finalmente no debemos preocuparnos como dice Luz María; son ideas que vienen y van, modas que nada bueno dejan al final. Dentro de unos tres años tendremos que cambiar todo, recuérdenlo.

Rodrigo:

Ese es el detalle, nos vamos a enfrascar en un programa que supuestamente nos ayudará a resolver nuestros problemas y nos llevará a crecer de manera inimaginable. Invertiremos tiempo, dinero y esfuerzo para que al paso del tiempo nos digan: “estábamos en el camino equivocado, el DO no era la solución. Pero ahora sí, Fulano de Tal ha descubierto la verdadera panacea administrativa”, y a dejarlo todo para empezar de nuevo.

Luz María:

¿Por cuánto hemos pasado ya? Dirección General, Administración por Objetivos, Relaciones Humanas, Justo a Tiempo, Círculos de Calidad, Calidad Total..... ¿Se me escapa algún otro? Cada idea ha llegado y se ha ido. Así pasará con el DO.

Rodrigo:

Me acaba de llegar un memorándum; supongo que a ustedes también, citándome a una reunión mañana para explicarnos las estrategias del programa. Según dejan entrever los rumores, se incluyen cursos de capacitación con temas como “Manejo de Conflictos”, “Cultura Organizacional”, “Manejo Efectivo del Cambio”, “Trabajo en equipo” y cosas como esas. Siento que con esto perderemos mucho tiempo ahora que estamos tan ocupados con los planes de expansión.

Héctor:

Finalmente no debemos preocuparnos; hagamos como que nos interesa eso del DO y esperemos que se les baje la calentura a nuestros directivos para volver a la normalidad. Es cosa de tiempo. Aguantemos un poco, no existe otro pozo de dónde beber agua por el momento.

Linda Patricia quedó pensativa después de escuchar los anteriores comentarios. Ella deberá coordinar la reunión a la que se han referido sus compañeros y lo que tenía preparado para la misma aparentemente ya no le será de gran utilidad. “¿Qué hacer?”, se pregunta, “creía que todo mundo estaba convencido de la bondad del DO; se ha hecho bastante publicidad al programa en los últimos tres meses.... ¿Qué habrá fallado? ¿Cómo hacer que todo nuestro personal se comprometa con el proyecto y trabaje por un cambio eficaz y desee crecer personal y organizacionalmente?”

## **PREGUNTAS**

**(2)**

1. Asuma usted el papel de Linda Patricia y prepare por escrito una argumentación lo suficientemente sólida que le permita al día siguiente convencer a los asistentes a la reunión de la trascendencia de aplicar un programa de DO en su organización.
2. Prepare la presentación de sus argumentos utilizando los auxiliares audiovisuales que considere más impactantes para lograr su propósito de convencer y expóngalos frente al grupo.

## **PREGUNTAS DE REPASO**

**(3)**

1. ¿Cuáles son los componentes funcionales de un programa de DO?
2. ¿Cuáles son las guías más comunes para formular diagnósticos acertados?
3. ¿Cómo explica usted el modelo de diagnóstico de Weisbord?
4. ¿Cómo se define el concepto “intervención”?
5. ¿Cuántos tipos de intervención son las más usuales?
6. ¿Cuáles son las intervenciones más comunes para formar equipos?
7. ¿Cuántos tipos de intervenciones en la organización global podemos encontrar?
8. ¿Cuáles son las condiciones mínimas necesarias para que un programa de DO tenga éxito?
9. ¿Qué fases integran un programa normal de DO?
10. ¿Cuántos modelos estratégicos de DO existen y cuáles son? Explíquelos brevemente.

## **ACTIVIDADES**

**(3)**

1. Diseñe un modelo de DO para su escuela, lleve a cabo el diagnóstico y discútalo en clase. ¿Refleja la realidad? Si no es así, ¿qué falló? Haga un análisis profundo al respecto.
2. Elija una organización con la que tenga relaciones de cualquier tipo (escuela, trabajo, de servicio comunitario, etc.), analice sus características y determine qué tipo de intervención sería la más adecuada para ayudarla a resolver sus problemas.
3. Investigue en las organizaciones de nuestra comunidad si han implementado alguno de los modelos estratégicos del DO, cómo lo hicieron, qué problemas enfrentaron, cómo los resolvieron y qué resultados han tenido.

**EQUIPO 3**  
**CASO PARA ESTUDIO**  
**(3)**

**PROBLEMAS EN LAS RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES**

La empresa “Colchones ideal” estaba constituida estructuralmente por cuatro departamentos; Producción, Ventas y Mercadotecnia, Finanzas, y Recursos Humanos, mismos que dependían de un Gerente General. Todos los departamentos eran de diferente tamaño, Producción tenía 10 obreros, Ventas y Mercadotecnia 9 empleados, Finanzas 5 y Recursos Humanos únicamente 3.

Las rivalidades entre los departamentos eran muy frecuentes, principalmente cuando se discutía la asignación de los recursos. Los rumores eran cosa de todos los días y las interpretaciones subjetivas de los acontecimientos generaban conductas indeseables.

Aparentemente por su formación profesional, el Gerente General parecía favorecer de manera constante a Finanzas y Recursos Humanos, aunque en las reuniones las decisiones se tomaban por votación mayoritaria.

Los jefes de Producción y Ventas y Mercadotecnia afirmaban que sobre ellos recaía el peso mayor en el esfuerzo organizacional (ellos producían y vendían), mientras que los otros dos departamentos casi vivían plácidamente sin mayores preocupaciones, a expensas de los primeros.

Por otro lado, Finanzas y Recursos Humanos acusaban a los jefes de los otros dos departamentos de tener una visión miope de la misión, objetivos, filosofía y estrategias de la empresa.

Ante esta situación, el Gerente General ha decidido contratarlo a usted como consultor para ayudar a resolver los problemas suscitados.

**PREGUNTAS:**

1. ¿Qué tipo de intervención seleccionaría usted? ¿Por qué?
2. Elabore un plan de trabajo para aplicar el enfoque seleccionado.



## PREGUNTAS DE REPASO (4)

1. ¿Cómo puede definirse el término “cambio”?
2. ¿Qué es el cambio organizacional?
3. ¿Qué es una fuente externa del cambio?
4. ¿Qué son las fuerzas externas del cambio?
5. ¿Bajo qué formas puede presentarse un cambio y en qué consiste cada una de ellas?
6. ¿Por qué se afirma que el cambio planeado se relaciona con factores medibles y observables?
7. ¿Cuáles son los objetivos que persigue el cambio planeado?
8. ¿Está de acuerdo en que el cambio es simultáneamente un problema humano y técnico? ¿Por qué?
9. ¿Cómo puede una organización percibir, entender y aun anticiparse a los cambios?
10. Defina el término “homeostasis”.
11. “Toda organización es un equilibrio dinámico de fuerzas” explique esta afirmación.
12. ¿Qué actividades mencionan Davis y Newstrom como creadoras de apoyos para el cambio?
13. ¿Qué estrategias pueden ser utilizadas para convencer a la gente de la necesidad de cambiar?
14. Mencione y explique los cinco pasos básicos para establecer un cambio exitoso.
15. Mencione y explique los requisitos para establecer un cambio planeado eficaz.
16. ¿Cómo define Kurt Lewin la conducta organizacional?
17. ¿Qué se entiende por “fuerzas impulsoras del cambio”?
18. ¿Qué son las “fuerzas restrictivas del cambio”?
19. ¿Qué es un equilibrio cuasi-estacionario?
20. De acuerdo con el modelo de Lewin ¿qué estrategias existen para lograr un cambio?
21. Mencione y explique las fases del proceso de planificación del cambio.
22. ¿Por qué suele surgir la resistencia al cambio?
23. ¿Qué hace positiva y benéfica la resistencia al cambio?
24. ¿Bajo qué formas se presenta la resistencia al cambio?
25. ¿Qué razones llevan a los individuos a resistirse al cambio?
26. ¿Genéricamente cómo se presenta la resistencia al cambio?
27. ¿Cuáles son los tipos de resistencia mencionados por Davis y Newstrom?
28. ¿Cuáles son las fuentes de resistencia a escala organizacional?
29. Mencione los diferentes enfoques existentes para tratar la resistencia.
30. ¿Qué propone De Fario Mello para reducir o extinguir la resistencia?
31. De los modelos de proceso de cambio presentados ¿cuál le parece el más completo y práctico? ¿por qué?
32. ¿En qué consiste la técnica de análisis de flujos?

## ACTIVIDADES

(4)

1. Averigüe si alguna organización en nuestra comunidad ha llevado a cabo, recientemente y con éxito, un proceso de cambio, póngase en contacto con quienes lo implementaron y trate de obtener toda la información al respecto, de forma que pueda presentarla, analizarla y discutirla en clase.

2. Suponga que ha sido contratado por una organización para llevar a cabo un programa de cambios significativos y profundos en la misma. El director en una reunión inicial le exteriorizó su preocupación acerca de un grupo de colaboradores que ante el rumor de los cambios ha adoptado una actitud defensiva y de aparente rechazo. Con estos antecedentes usted procede a preparar una argumentación por escrito que utilizará para convencer a los reacios de las excelencias y beneficios de los cambios, tanto en el ámbito organizacional como personal.

Redacte el trabajo y preséntelo en clase, con la idea de que sus compañeros son las personas a las que usted debe convencer.

3. México, después de muchos años de una política económica proteccionista, decidió incorporarse a una economía global, lo que significa abrir sus fronteras al comercio internacional firmando tratados comerciales con varios países. Suponga que estos tratados comerciales entrarán en vigor dentro de tres años.

Usted, junto con varios compañeros, ha sido nombrado por las autoridades miembro de una comisión cuya labor será preparar a las organizaciones para el cambio. Desarrolle un proyecto de estrategias claras y efectivas que convenzan a los empresarios y sus colaboradores de la necesidad del cambio, así como implementar directrices para guiar de la mejor forma a los cambios en todas las áreas involucradas (técnica, legal, administrativa, humana, etcétera).

**CASO PARA ESTUDIO**  
**(4)**  
**UN CAMBIO EN LA EMPRESA “LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO**  
**PROFESIONALES”**

“Limpieza y Mantenimiento Profesionales” es una pequeña empresa que ofrece sus servicios de mantenimiento de jardines y limpieza general a edificios y centros comerciales en la Ciudad de León, Guanajuato, a través de la celebración de un convenio temporal con los usuarios. Sus actividades las realiza, de acuerdo con las necesidades del cliente, en tres turnos de trabajo de cuatro horas cada uno: el primero de las 6:00 a las 10:00 horas, el segundo de 18:00 a 22:00 horas y el tercero de 20:00 a 24:00 horas, los siete días de la semana.

Para dar el servicio la empresa utiliza grupos de trabajadores formados por tres y hasta 20 individuos, dependiendo de la magnitud del trabajo.

Cada grupo es responsable de hacer la limpieza total de un edificio o unidad.

Se cuenta con seis supervisores, dos por cada turno, cuya responsabilidad consiste en trasladar a sus grupos al lugar de trabajo y regresarlos al término de su jornada a las oficinas centrales, vigilar que se inicien las actividades a tiempo, además de proporcionar a los trabajadores los implementos, herramientas y equipo necesarios para desarrollar sus labores con eficiencia.

Los trabajadores son contratados por media jornada (cuatro horas diarias), su edad oscila entre los 18 y los 30 años, siendo en su mayoría mujeres (65%), con un nivel de escolaridad de primaria.

La empresa no ha podido solucionar de manera satisfactoria dos problemas crónicos: la alta rotación de personal y un constante ausentismo, lo que obliga a mover a la gente de un grupo a otro y a varias personas a trabajar ocho horas en algunos días.

Miguel Leyva, dueño y gerente de la empresa, que siempre se ha distinguido por apoyar programas de ayuda a la comunidad, está de regreso en su oficina después de asistir a un desayuno con el delegado estatal del Instituto Nacional de la Senectud. Haber asistido a dicho evento le permitió abrir su mente a una idea que ahora le da vueltas en la cabeza.

Miguel Leyva ha decidido iniciar un proyecto de empleo para personas de la tercera edad en su empresa, como una forma de proporcionar a éstas no solamente un ingreso económico adicional, sino además una razón para que sigan sintiéndose útiles a ellas mismas y a la sociedad. Un beneficio adicional que espera conseguir será solucionar sus problemas de rotación y ausentismo en sus trabajadores.

Sin embargo, le han surgido algunas dudas: “¿Si cada vez que exista una vacante la cubro con personas de más de 60 años. Cómo reaccionarán los trabajadores actuales, todos muy jóvenes? ¿No se generarán problemas más fuertes? ¿Si se presenta, cómo podré vencer la resistencia al cambio? ¿No habrá rechazo a los nuevos trabajadores?

Abrumado por estas interrogantes y sintiéndose incapaz de llevar a cabo su idea por sí mismo, Leyva decide contratar a un consultor que le ayude a implantar el cambio.

Suponga que usted es el consultor contratado, debiendo presentar a Miguel Leyva un plan que permita manejar adecuadamente el proceso de cambio.

### **PREGUNTAS (4)**

1. Prepare un plan que contenga lo siguiente:

a) Diagnóstico.

Identificación de las variables que pueden influir en la obtención del objetivo.

b) Diseño del proceso de cambio.

Descripción del proceso y explicación de las razones para hacerlo de esa manera.

c) Estrategia de información.

Descripción de la manera como se inducirá el cambio en la empresa.

2. Presente su plan en clase y discúptalo.

3. Rediseñe su plan de ser necesario (considerando las sugerencias de sus compañeros).

## EQUIPO 4

### PREGUNTAS DE REPASO

(5)

1. ¿Cómo Definiría usted a un agente de DO?
2. ¿Por qué se considera conveniente que el agente de DO sea un consultor externo?
3. Describa las áreas de habilidades que debe manejar un agente de DO.
4. ¿Qué habilidades adicionales desarrollará un agente de DO para ser eficiente en su labor?
5. Describa las funciones y actividades más relevantes que debe llevar a cabo un agente de DO.
6. ¿Cómo explicaría usted que el agente de DO actúa en los niveles de proceso y de contenido?
7. ¿Por qué considera usted importante que el agente de DO busque el liderazgo en las dimensiones de tarea y de clima y dinámica psicosocial?
8. ¿Cómo definiría usted las áreas tecno-estructural-administrativa y de comportamiento humano?
9. ¿En qué rubros y por qué deberán ser altas las calificaciones del agente de DO para que pueda tener éxito?
10. ¿Para qué le sirve al agente de DO poseer una teoría acerca de los grupos y de quienes forman parte de ellos?
11. ¿Qué diferencia existe para un agente de DO entre actuar como capacitador y como consultor? ¿Cuándo debe asumir una conducta y cuándo otra? ¿por qué?
12. ¿Por qué el agente de DO debe evitar asumir el papel de experto? ¿Qué consecuencias pueden generarse para el sistema-cliente?
13. ¿En qué circunstancias podría justificarse que el agente de DO actuara como experto y por qué?
14. ¿Cuándo podrá ser el agente de DO tomado como modelo y cuándo no? ¿Por qué?
15. ¿Cuáles son los problemas más comunes que suele enfrentar un agente de DO al llevar a cabo sus actividades?
16. ¿Cuáles son los dilemas éticos que enfrenta el agente de DO? Explique cada uno de ellos.
17. Mencione y explique las reglas prácticas que debe seguir el agente de DO para cumplir eficientemente con su papel.

## **ACTIVIDADES (5)**

1. Haga una lista de los despachos de consultoría que existen en nuestra ciudad e indague cuántos de ellos se dedican a la consultoría en desarrollo Organizacional. Una vez detectados solicite una cita con el responsable para que le explique cómo llevan a cabo dicha actividad.
2. Visite las empresas de nuestra comunidad y que hayan implementado programas de DO, pregúnteles si su agente de DO es interno o externo y por qué decidieron que fuera de esa manera.
3. Elabore un ensayo con el tema “La influencia de las características de personalidad en el trabajo del agente de DO, sus efectos y consecuencias”. Preséntelo y discútalo en clase.

## **CASO PARA ESTUDIO (5)**

### **UNA NUEVA ERA PARA “HULERA DEL BAJÍO” S.A.**

“Hulera del Bajío” S.A., es una empresa dedicada a la fabricación de suelas de hule para calzado y pertenece a una familia de rancio abolengo en la industria zapatera, habiendo iniciado sus actividades hace 30 años.

Esta empresa se ha caracterizado por utilizar un proceso semiartesanal con un alto sentido de la calidad. Rubén Méndez, fundador y gerente general hasta hace un año, siempre utilizó un estilo de dirección conservador y paternalista. Presumía de conocer muy bien a sus trabajadores y a sus familias; les ayudaba en toda clase de problemas que tuvieran, prestándoles incluso dinero sin garantías y sin plazo fijo, además de no cobrarles intereses. Es además compadre de muchos de ellos.

Hace un año el Sr. Méndez decidió retirarse de los negocios, cediendo su lugar a su hijo Ignacio, un talentoso egresado de la Licenciatura en Administración y de 24 años de edad.

Ignacio de inmediato concibió planes ambiciosos para la empresa, mismos que deberían iniciarse con un proceso de modernización, para lo cual invitó a dos de sus compañeros de generación a convertirse en sus colaboradores.

Ignacio piensa que uno de los principales obstáculos para el crecimiento organizacional lo constituyen la filosofía y el estilo paternalistas con que se maneja la empresa, por lo que deberá ser modificado.

Sus primeros intentos de cambio fueron recibidos sin optimismo por quienes ocupan puestos directivos y se formaron en la época de don Rubén Méndez. Ellos creen que las transformaciones pretendidas sólo traen problemas al incorporar gente nueva sin la mística y la entrega hacia el negocio que tienen ellos.

Durante el último año se ha visto un enfrentamiento directo entre los dos estilos imperantes: el tradicional paternalista y el agresivo con mayor iniciativa; han aparecido muchos conflictos y se han dado algunas deficiencias en la calidad.

Ignacio está preocupado por la salud y el clima organizacionales, pero tiene la plena convicción de que el cambio es necesario para enfrentar los retos de la globalización económica y no pretende dar marcha atrás, pero, ¿cómo hacerlo?

Esta tarde, mientras daba vueltas en su mente a algunas ideas, llegó a su memoria el contenido de una materia cursada en sus años de estudiante, el desarrollo Organizacional, y recordó que uno de sus temas trataba la importancia

que para el manejo del cambio reviste la intervención de un agente de DO, que podía ser interno o externo.

“Creo que esta es la solución –pensó Ignacio-, debo auxiliarme de un agente de cambio si quiero que la gente acepte las innovaciones y podamos hacer de esta empresa una organización de clase mundial. Mis dos compañeros de estudios pueden asumir este papel; tienen ya un año aquí y conocen perfectamente la empresa y a su gente, además son copartícipes de mis planes. ¿O será mejor traer a alguien de fuera?”

### **ACTIVIDADES (5)**

1. Si usted tuviera la oportunidad de asesorar a Ignacio ¿Qué le aconsejaría? ¿Un agente de DO interno? ¿Uno externo?
2. Si se decidiera Ignacio por un agente de DO externo, elabore usted el perfil que deberán cubrir los candidatos para poder ser considerados en el proyecto.
3. Si la decisión fuera hacia un agente interno, presente a Ignacio un programa de capacitación con los cursos que deberán tomar los elegidos, para que puedan desempeñar de manera eficiente su trabajo.



## **PREGUNTAS DE REPASO (6)**

1. ¿Cómo se define el término “conflicto”?
2. ¿Cuáles son las características más comunes de las situaciones en que se da un conflicto?
3. ¿Cómo explica las tres visiones históricas del conflicto?
4. ¿Cuáles son las principales causas que dan origen a la aparición de un conflicto?
5. ¿Qué es un conflicto interpersonal?
6. ¿Qué es un conflicto grupal?
7. ¿Qué es un conflicto organizacional?
8. ¿Por qué se afirma que un conflicto es más fácil de entender si se le considera como un proceso dinámico?
9. ¿Cuándo un conflicto es funcional y cuando disfuncional?
10. ¿Cuáles son las etapas del modelo de conflicto de Robbins?
11. ¿Cómo se estructura el modelo de conflicto de Schermerthorn, Hunt y Osborn?
12. ¿Cuál de los métodos presentados para manejar el conflicto te parece el más adecuado? ¿Por qué?
13. ¿Qué es un conflicto positivo?
14. ¿Cuáles son las partes en que se divide un conflicto positivo?
15. ¿Qué relación hay entre conflicto positivo y visión organizacional?

## EQUIPO 5

### ACTIVIDADES

(6)

1. En grupos no mayores de cuatro miembros, haga un listado de las empresas más representativas de nuestra comunidad y visítelas para conocer qué piensan acerca del conflicto y como han resuelto aquellos que han tenido y hagan un análisis de su investigación.

2. Analice detenidamente un conflicto que haya enfrentado recientemente (interpersonal, grupal u organizacional) bajo el siguiente esquema: (adaptado de Borisoff y Víctor).

1. Evaluación.

- a) Describa el conflicto en forma corta y objetiva.
- b) Indique quiénes intervinieron en el conflicto.
- c) Especifique su relación con las partes.

2. Aceptación.

- a) Describa el conflicto según su punto de vista.
- b) Trate de exponer lo mejor posible el punto de vista de la otra parte.

3. Actitud.

- a) ¿Se mostró usted razonable? ¿Por qué?
- b) ¿Actuó razonablemente la otra parte? ¿Por qué?

4. Acción.

- a) ¿Cuál fue su comportamiento adoptado para resolver el conflicto?
- b) Describa detalladamente sus estrategias de comunicación verbal y no verbal.

5. Análisis.

- a) ¿Se resolvió el conflicto exitosamente?
- b) ¿Cuál fue el resultado?
- c) Si no fue satisfactorio ¿Qué debió hacerse para obtener una solución diferente?

Presente sus conclusiones para ser analizadas y establecer objetivos para mejorar.

1. Elabore un ensayo que tenga como título “El manejo adecuado de los conflictos en la organización”.

## **CASO PARA ESTUDIO (6)**

### **EL NUEVO GERENTE DE VENTAS**

Alberto Cisneros ha sido contratado por la empresa “Comercializadora Informática” S.A., como Gerente de Ventas, teniendo a su cargo una unidad compuesta por doce empleados, recién ha terminado su Licenciatura en Mercadotecnia y expresa grandes deseos de crecer y superarse.

Después de seis meses en la empresa ha resultado evidente que su estilo de mando no es compatible con el clima organizacional y los procesos de comunicación a que sus subordinados estaban acostumbrados con el gerente anterior. Con este, el departamento funcionaba de manera informal, en un ambiente que estimulaba la interacción entre los integrantes del mismo; existía un constante intercambio de información con el gerente.

Debido a lo anterior, los empleados manifiestan una creciente incomodidad con el estilo más formal del nuevo gerente y con sus constantes exigencias. Los subordinados de Cisneros han comunicado su malestar al Gerente General, quien ya con anticipación había tenido una charla con su nuevo Gerente de Ventas, el cual también está preocupado por lo que considera una actitud negativa de sus subordinados y una falta de colaboración del Gerente General.

El Gerente General ha decidido que es necesario intervenir y mediar en el conflicto entre ambas partes antes de que las actividades productivas se vean negativamente afectadas.

### **ACTIVIDADES SUGERIDAS**

- a) El grupo deberá dividirse en equipos de 10 personas.
- b) En cada equipo habrá un Gerente General, un Gerente de Ventas, siete empleados y un observador.
- c) En los equipos cada una de las partes expondrá sus argumentos, el Gerente General oirá los puntos de vista de los involucrados y guiará el proceso para que lleguen a un acuerdo.
- d) El observador tomará notas de lo que sucede al interior del equipo.
- e) A continuación se reúne todo el grupo y cada uno de los observadores explica lo ocurrido en su equipo.
- f) Sigue ahora un debate y una evaluación sobre la eficiencia en la acción de cada uno de los mediadores.

## **PREGUNTAS DE REPASO**

(7)

1. ¿Por qué vías es introducido en México el Desarrollo Organizacional?
2. ¿Quién patrocinó en nuestro país el primer seminario de DO y en qué lugar se llevó a cabo?
3. ¿En qué universidad de nuestro país nace la primera Maestría en Do?
4. ¿Cuál es la empresa que se considera pionera del DO en México?
5. ¿Cuáles deben considerarse los resultados más significativos del DO en México?
6. ¿Qué problemas deben ser superados en nuestro país para que el DO sea una realidad?
7. ¿Por qué han fracasado en México muchos programas de DO?
8. ¿Qué relaciones encontraría usted entre los cambios que en todos los niveles y sectores están sucediendo en nuestro país y la aplicación de la tecnología del DO?

## **ACTIVIDADES**

(7)

1. Escriba un ensayo que se titule “Cultura Laboral y Desarrollo Organizacional en México”, con la finalidad de demostrar hasta qué grado es factible implementar en nuestro país intervenciones de DO.
2. Redacte un ensayo sobre “La Responsabilidad del administrador en la difusión de la Filosofía del DO”.
3. Invite a expertos en DO de nuestra comunidad y organice un panel cuyo tema central será: “desarrollo Organizacional, algunos problemas y propuestas para su éxito en nuestro país”.

## CASO PARA ESTUDIO (7)

### UN ADMINISTRADOR CONFUNDIDO

Javier Ruiz, quien actualmente es Gerente General de la empresa “Productos de Cuero” S.A., siempre ha manifestado una inclinación muy marcada hacia las prácticas del Desarrollo Organizacional. Desde que era estudiante en la Universidad le entusiasmó todo lo que se refiere a esta disciplina y posteriormente procuró asistir a todos los eventos organizados en el país que abordaran dicha temática. Hace ya algunos meses que está madurando un programa de DO para su empresa.

Sin embargo, es este momento tiene frente a él una revista especializada en temas de administración en cuyo interior aparece un artículo que habla del Desarrollo Organizacional en no muy buenos términos. Algunos conceptos mencionados son los siguientes:

*El examen de abundante cantidad de literatura sobre DO, que aumenta rápidamente, revela que gran parte de su investigación es redundante, sin mejoramiento o ratificación, que el término “Desarrollo Organizacional” mismo sigue sin definición científica, y por lo tanto es primordialmente una etiqueta conveniente para una variedad de actividades y que la literatura sobre DO, como un todo, es más autobiográfica que de organización, en su enfoque y alcance.*

Javier Ruiz sigue leyendo con gran asombro:

*Unas cuantas propuestas teóricas son repetidas, sin datos adicionales ni desarrollos; se reiteran algunos trocitos de consejos caseros, sin prueba o refutación, y unas cuantas generalidades empíricas firmes son citadas con reverencia, pero sin mejorarlas o explicarlas.*

*De la biografía existente sobre DO, sólo el 25% incluye datos cuantitativos originales; el 75% restante en su mayor parte de opiniones, material narrativo y fragmentos teóricos. Ninguna rama de la ciencia puede sostener por mucho tiempo tal proporción.*

Más adelante se menciona:

*El Desarrollo Organizacional no es un concepto, cuando menos no en el sentido científico de la palabra: no está definido en forma precisa; no es reducible a comportamientos específicos, uniformes y observables; no cuenta con un sitio prescrito y verificable en un sistema de conceptos lógicamente relacionados, una teoría.*

Ruiz parece recibir la puntilla cuando lee:

*La investigación sobre Desarrollo organizacional no es suficientemente de organización. Es demasiado autobiográfica como literatura, demasiado concentrada en la experiencia de los aprendices y los agentes de cambio. Es una literatura de episodios de entrenamiento, y estos episodios con frecuencia no son de organización, o son extra-organización. La investigación que lleva en su título el término de organización, con frecuencia consiste en la experiencia grupal de unas cuantas personas, lejos de las organizaciones que supuestamente están siendo desarrolladas. Cada vez con más frecuencia, los criterios por los cuales se juzga el éxito del proceso de desarrollo, son las reacciones de los participantes en la experiencia temporal del grupo.*

Javier Ruiz interrumpe la lectura apesadumbrado, su castillo construido en torno al Desarrollo Organizacional parece derrumbarse. “¿Qué debo hacer?”, se pregunta ahora, ¿quién tiene la razón, los entusiastas difusores del DO que ha conocido en los congresos en los que participó hasta hoy o este autor, al que la revista presenta como un experto internacional? Su mente es un mar de confusiones.

### **PREGUNTA.**

¿Qué haría usted si fuera Javier Ruiz?

Oaxaca de Juárez, Oaxaca, 10 de Febrero de 2012.