

“DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

OBJETIVO GENERAL

Adquirir los conocimientos necesarios sobre los procedimientos y técnicas utilizadas en el desarrollo organizacional, su campo de acción, sus orígenes y su futuro e importancia para los próximos años.

INTRODUCCIÓN

Las estructuras paralelas de aprendizaje, o las estructuras organizacionales creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los programas del cambio, constituyen otra base importante del Desarrollo Organizacional.

Dale Zand introdujo este concepto con el nombre de *organización colateral* en el año de 1974. Y lo definió como “una organización complementaria que coexiste con la acostumbrada organización formal”.

El propósito de esta organización colateral es abordar los problemas “mal estructurados” que la organización formal es incapaz de resolver.

Las estructuras paralelas de aprendizaje son un mecanismo para facilitar la innovación en las grandes organizaciones burocráticas, en donde las fuerzas de la inercia, los patrones de comunicación jerárquicos y las formas estándar de abordar los problemas inhiben el aprendizaje, la innovación y el cambio.

En esencia, las estructuras paralelas son un vehículo para **aprender** cómo cambiar al sistema y después guiar el proceso de cambio.

Bushe y Shani mencionan: Ofrecemos el término de estructura paralela de aprendizaje como una clasificación genérica que abarca las intervenciones en donde:

Se crea una estructura (es decir, una división específica y una coordinación del trabajo) que:

- a) Opera paralela (es decir, en tándem o lado a lado) a la jerarquía y la estructura formal y
- b) Tiene el propósito de incrementar el aprendizaje de una organización” (es decir, la creación y/o la puesta en práctica de nuevos pensamientos y conductas de los empleados).

En su forma más fundamental, una estructura paralela de aprendizaje consta de un comité directivo y cierto número de grupos de trabajo que estudian los cambios que se necesitan, hacen recomendaciones para el mejoramiento, y vigilan los esfuerzos del cambio.

Las estructuras paralelas ayudan a las personas a liberarse de las restricciones normales impuestas por la organización, a dedicarse a la indagación y experimentación genuinas, e iniciar los cambios necesarios.

CAPÍTULO I

ORGANIZACIÓN

La mayoría de los administradores saben que los problemas críticos al organizar y dirigir un lugar de trabajo se refieren a la forma en que habrá de lograrse que los talentos humanos participen a fin de que los recursos materiales, técnicos y financieros puedan ser utilizados óptimamente.

La necesidad de organizar los recursos ha existido desde los tiempos más antiguos hasta los modernos y en este proceso, se ha tenido que crear una infraestructura administrativa que propicie, mantenga y perfeccione la forma en que los recursos van a ser aprovechados.

Los responsables de organizar tienen que vigilar la formación de una atmósfera que estimule el trabajo de los colaboradores.

I.1. DEFINICIONES

Organización es el arreglo de funciones necesarias para lograr un objetivo con indicaciones de la autoridad y la responsabilidad asignadas a los puestos que tienen a su cargo las ejecuciones de las funciones respectivas. (Javier Laris Casillas. Administración Integral).

Organización es el orden que guardan los diferentes órganos que constituyen un grupo humano en cuanto a relaciones de responsabilidad, interdependencia jerárquica, comunicación y división del trabajo, necesarios para el logro de los objetivos establecidos.

“La organización es una ordenación de actividades necesarias para llevar a cabo planes a través de unidades administrativas definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y los subordinados”. (IMSS; Manual de Normatividad; México, Febrero 1997).

“La organización es un grupo social en el cual sus miembros con funciones diferentes se agrupan para alcanzar un objetivo común”. (Ghiselly y Brown. Psicología Industrial).

EL INDIVIDUO Y LAS ORGANIZACIONES

Nuestra sociedad actual es una sociedad organizacional. Existen organizaciones rodeándonos por todas partes, nacemos en ellas y vamos a morir en ellas.

Las organizaciones superan las restricciones del ser humano derivadas por un lado de sus capacidades individuales así como del medio ambiente en que se encuentra.

La especialización permite a las organizaciones aprovechar más y mejor los talentos humanos.

Las organizaciones permiten a los seres humanos aprovechar los conocimientos y las experiencias acumuladas de quienes los han precedido.

Las organizaciones proporcionan empleos y brindan la oportunidad a sus integrantes de ser productivos y convertirse en seres humanos, plenos, permitiéndoles ocupar un lugar en la sociedad.

Las organizaciones se presentan como el único instrumento mediante el cual los seres humanos consiguen satisfacer sus necesidades de manera adecuada.

Para las organizaciones el tiempo se convierte en un factor determinante, valioso y significativo y busca optimizarlo en el logro de sus objetivos.

LAS ORGANIZACIONES SE JUSTIFICAN PORQUE:

1. Facilitan el logro de objetivos que individualmente serían difíciles de lograr.
2. Resguardan los conocimientos humanos y los incrementan.
3. Brindan la oportunidad de desarrollar una carrera y son un medio de asegurar la subsistencia.
4. A través de ellas se satisfacen prácticamente todas las necesidades humanas, y
5. Reduce el tiempo requerido para alcanzar los objetivos propuestos

Podemos afirmar entonces que todo lo bueno y lo malo que sucede en nuestro mundo es producto del trabajo y la influencia de las organizaciones.

Las reacciones de las personas frente a las organizaciones son producto de sus expectativas y de las características de la organización a la que pertenecen.

Finalmente, la existencia de las organizaciones se explica y se justifica por la convicción que se tiene en el sentido de que todas las acciones emprendidas por ellas tienen efectos sinérgicos, lo que les permite producir valor.

ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Los objetivos establecen límites debido a que están sujetos a la acción que el medio ambiente ejerce sobre las organizaciones.

Las organizaciones tienden a permanecer en el tiempo sin importar que sus integrantes cambien.

Las personas, en conjunto con sus interacciones, son un elemento clave en las organizaciones.

El éxito o el fracaso organizacional está determinado por la calidad de sus miembros, las interacciones que se dan entre ellos hacen a una organización efectiva o inefectiva.

ELEMENTOS QUE COMPARTEN LAS ORGANIZACIONES

- 1) Una finalidad u objetivo.
- 2) Un plan de acción.
- 3) Recursos.
- 4) Dirigentes.
- 5) Son entidades sociales relativamente permanentes.
- 6) Especialización.
- 7) Una estructura.
- 8) Individuos.

CLASES Y TIPOS DE ORGANIZACIONES

Las organizaciones son sistemas sociales conscientemente coordinados de actividades o fuerzas, compuesto de dos o más personas funcionando en forma relativamente permanente, que mediante un esfuerzo común y a través de un comportamiento específico reflejado en actividades especializadas y con una estructura definida, buscan alcanzar una meta o metas comunes.

¿Cómo podemos clasificar las organizaciones?

- Formales.
- Informales.
- Primarias.
- Secundarias.

ORGANIZACIONES FORMALES

- 1) Estructura definida.
- 2) Puestos claramente definidos.
- 3) Objetivos claros y jerarquizados.
- 4) Duración definida.
- 5) Servicios al personal debidamente controlado y sujetos a un orden.
- 6) Relativamente inflexibles.
- 7) Sus miembros lo son conscientemente.

Las organizaciones formales han sido planeadas para durar indefinidamente y procurar salvaguardar su imagen y prestigio con la intención de permanecer exitosamente en un mercado.

ORGANIZACIONES INFORMALES

- 1) Estructura flexible.
- 2) Se organizan de manera espontánea.
- 3) No están adecuadamente definidas.
- 4) Sus miembros lo son a veces conscientemente y otras de forma inconsciente.
- 5) Objetivos no clarificados.

Las organizaciones informales se organizan de manera espontánea, se caracterizan por su extrema flexibilidad y por carecer de una adecuada definición.

ORGANIZACIONES PRIMARIAS

- 1) Participación total, personal y emocional.
- 2) Relaciones personales directas, espontáneas y de persona a persona.
- 3) Se basa en expectativas mutuas.
- 4) Obligaciones no bien definidas.

ORGANIZACIONES SECUNDARIAS

- 1) Relaciones de tipo intelectual y racional.
- 2) Formalidad e impersonalidad.
- 3) Se rigen las relaciones por un contrato.
- 4) Las obligaciones son explícitas.

I.2. LAS ORGANIZACIONES, LA COMUNIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE

Las organizaciones se apropian de la parte del medio ambiente en la que mejor se acomodan y pueden dominar.

Este dominio se sustenta en dos elementos característicos de cualquier organización:

- 1) Los productos que elabora o servicios que ofrece.
- 2) Los clientes o consumidores a los que atiende.

Para ello es conveniente considerar las condiciones ambientales generales:

- a) La tecnología, definida como el conjunto de herramientas, sistemas y procedimientos que utiliza la organización para facilitar el logro de sus objetivos.
- b) Los valores y las normas sociales, que determinan la forma de ser y actuar de la comunidad e inciden en las organizaciones, determinando en gran medida la situación legal y política que afecta a estas. Aunque resulta muy fácil no tomarlos en cuenta, estos factores ejercen una influencia fundamental en las organizaciones.
- c) La situación económica y financiera de la comunidad, que le permite interactuar en la misma con mayor o menor flexibilidad.

El ambiente proporciona a las organizaciones los recursos necesarios para funcionar eficientemente, pero también les establece limitaciones a las que deben adaptarse para no fracasar.

CONDICIONES AMBIENTALES GENERALES QUE ENFRENTAN LAS ORGANIZACIONES

- 1) Los efectos de la tecnología.
- 2) Los valores y las normas existentes en la sociedad.
- 3) La situación económica y financiera de la comunidad.

ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS Y DIFERENCIADORES EN LAS ORGANIZACIONES

- 1) Los clientes, que sostienen en gran medida la economía de la organización, ya que utilizan y consumen los servicios y productos generados por las organizaciones.
- 2) Los proveedores, que colaboran con la organización para que ésta cumpla su función facilitándole los recursos no humanos que necesita.
- 3) Los competidores, quienes haciéndose presentes en el mercado, obligan a las organizaciones a ser innovadoras y creativas, buscando tener influencia, penetración y dominio en el medio ambiente elegido.

CAPÍTULO II

EL CAMBIO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

ELEMENTOS DEL MEDIO AMBIENTE

- 1) Personas. Las que determinan cómo se deben usar otros recursos y su disponibilidad, lo que la organización hace y hará, además de su funcionamiento.
- 2) Recursos materiales. Su disponibilidad determina, en gran medida tanto la ubicación física de una organización como también su funcionamiento.
- 3) Economía y Mercado van siempre de la mano. Los ingresos económicos de los consumidores así como sus gustos y preferencias afectan seriamente tanto la producción de bienes y servicios como el diseño y la estructura de las organizaciones.
- 4) Las normas y leyes que existen en la sociedad representan las “reglas del juego” que determinan cómo y bajo qué circunstancias debe funcionar una organización.
- 5) Las actitudes y los valores de una sociedad son también elementos importantes para una organización, aunque es significativo señalar que en muchas ocasiones no se les da la debida atención, ya que tanto unas como otros son intangibles y por consiguiente apreciados de distinta manera por los individuos.

El medio ambiente define las relaciones de dependencia entre la organización y otras organizaciones o individuos, determinándose así la respuesta que la organización da a ese medio y la cantidad de poder que está en capacidad de usufructuar.

II.1 LAS ORGANIZACIONES COMO PROMOTORAS DEL CAMBIO

Las organizaciones se caracterizan por buscar la innovación constante, por ser ésta el motor principal de su existencia.

Al promover el cambio, las organizaciones lo hacen de dos formas:

- 1) Interna, involucrando a quienes forman parte de ella.
- 2) Externa, o sea, una acción que busca de manera directa actuar sobre el medio ambiente.

Los cambios internos se manifiestan en la estructura y los procesos, así como en la tecnología empleada y finalmente en el sistema de comportamiento, provocando cambios en el diseño del trabajo, modificando los patrones del mismo, influyendo de manera directa en el medio ambiente y la estructura social.

Al promover cambios externos, las acciones organizacionales deben ser compatibles con los principios, filosofía y valores de la población, existiendo la posibilidad de que la cultura del entorno cambie también de manera simultánea para volverse congruente con los valores que maneja la organización.

El Desarrollo Organizacional ayuda a los líderes a abordar y adoptar el cambio desde la perspectiva de que el cambio es una oportunidad no una amenaza.

LAS ORGANIZACIONES Y LA CREATIVIDAD

La creatividad no es un lujo, es una actividad indispensable para que las organizaciones puedan sobrevivir.

Éstas deberán establecer estrategias para estimular la creatividad del personal y fomentarle una actitud de excelencia.

Las organizaciones, entonces, deberán diseñar procesos que les permitan no sólo desarrollar las habilidades creativas de quienes ya forman parte de ellas, sino también para seleccionar individuos a los que les haya detectado capacidad creadora.

Creatividad: Es el proceso o facultad que permite hallar relaciones y soluciones novedosas partiendo de informaciones ya conocidas. Abarca no sólo la posibilidad de solucionar un problema ya conocido, sino también implica la posibilidad de descubrir un problema allí donde el resto de las personas no lo ven.

- **Características de las personas creativas**
- **Características individuales que favorecen la creatividad**
- **Características individuales que inhiben la creatividad**
- **Barreras que frenan la creatividad**
- **Factores ambientales que promueven la creatividad**
- **Factores ambientales que inhiben la creatividad**

EL CAMBIO: ELEMENTO CLAVE PARA EL DO

El cambio es un fenómeno presente desde la creación del universo y los seres humanos debemos de enfrentarlo y adaptarnos a él de la mejor manera posible.

Stewart menciona dos factores denominados fuentes externas y fuentes internas.

Fuentes externas del cambio: Son todos los elementos externos a la organización que influyen y afectan su supervivencia y crecimiento.

Fuentes internas del cambio: fuerzas que existen dentro de la organización y que sirven o no de apoyo a la respuesta requerida y que necesitan ser manejadas.

Cambio es cualquier modificación fácilmente perceptible dentro de un contexto específico.

El cambio Organizacional puede ser:

- a) Accidental o planeado.
- b) Hacia toda la empresas o hacia una de sus partes.
- c) Para transformar radicalmente o sólo algunos aspectos organizacionales.

Cambio planeado: Se logra a través de la comprensión del funcionamiento de la organización, auxiliándose de la capacitación para aprender formas nuevas de hacer las cosas.

El cambio planeado se relaciona con factores medibles observables.

Cambio planeado: Cambio puesto en marcha intencionalmente y dirigido al cumplimiento de las metas organizacionales.

El cambio planeado pretende:

- a) Incrementar la capacidad de respuesta y adaptación de la organización al ambiente.
- b) Transformar la conducta de los miembros de la organización.

La organización para sobrevivir debe: desarrollar su capacidad de percibir y entender los cambios y cómo influyen en individuos y organizaciones, adaptarse a las exigencias de los cambios y la posibilidad de anticiparse a ellos.

La homeostasis es un mecanismo de autocorrección mediante el cual la organización pretende mantener o recobrar el equilibrio perdido, regresando a una situación considerada como adecuada.

Davis y Newstrom describen algunas actividades que crean apoyo para el cambio:

- a) Utilizar la fuerza del equipo.
- b) Liderazgo para el cambio.
- c) Participación.
- d) Recompensas compartidas.
- e) Protección a los empleados.
- f) Comunicación

Schermerthorn, Hunt y Osborn describen tres estrategias que pueden ser usadas para convencer a la gente de la necesidad de hacer las cosas de diferente manera:

- a) Poder-coacción.
- b) Empírico-racional.

EL CAMBIO EXITOSO SE LOGRA:

- 1) Implementando sólo cambios necesarios.
- 2) Cambiando gradualmente.
- 3) Analizando y reconociendo los posibles efectos del cambio.
- 4) Compartiendo beneficios con los involucrados.
- 5) Diagnosticando y poniendo atención a problemas posteriores.

REQUISITOS PARA EL CAMBIO PLANEADO EFICAZ

- a) De contacto con la realidad:
 - 1) Identidad.
 - 2) Orientación.
 - 3) Sensibilidad realista.

- b) Para asegurar el cambio:
4. Creatividad.
 5. Flexibilidad.
 6. Integración.
 7. Recursos.

Kurt Lewin menciona las siguientes fuerzas que ayudan a la realización del cambio:

Fuerzas impulsoras: Las que ayudan a la realización del cambio.

Fuerzas restrictivas: Las contrarias al cambio.

Equilibrio cuasi-estacionario: Es el resultado de la acción conjunta de las fuerzas impulsoras y las restrictivas.

Estrategias para el cambio:

- 1) Aumentar las fuerzas impulsoras.
- 2) Disminuir las fuerzas restrictivas.
- 3) Establecer una combinación de las anteriores.

PLANEACIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Planificar el cambio ha significado una parte relevante dentro de las responsabilidades de la dirección organizacional contemporánea, si se quiere preservar o incrementar la salud en cualquier institución social.

Para llevar a cabo de manera efectiva la planificación del cambio, además de la información necesaria, se requiere un esquema teórico-conceptual que le sirva de fundamento.

Kurt Lewin considera la conducta organizacional como un equilibrio dinámico de fuerzas actuando en direcciones opuestas dentro del marco de la organización.

FASES EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN DEL CAMBIO

- 1) Diagnóstico del problema del sistema-cliente.
- 2) Evaluación de la motivación y capacidad del sistema-cliente, para cambiarse a sí mismo.
- 3) Evaluación de las motivaciones y recursos del agente de cambio.
- 4) Establecer y mantener una relación efectiva con el sistema-cliente.
- 5) Escoger el papel adecuado.
- 6) Seleccionar los objetivos adecuados del cambio.
- 7) Brindar apoyos y estímulos al cambio de conducta.
- 8) Término (o nueva continuidad) de la relación de ayuda.

II.3. LAS ORGANIZACIONES COMO Opositoras AL CAMBIO

La organización, en muchas ocasiones, debido a la influencia del ambiente asume una postura conservadora convirtiéndose en estandarte de la estabilidad social. Además, siempre trata de protegerse a sí misma, por lo que aquellos cambios que no son importantes para ella por lo regular no generarán una respuesta organizacional, lo que muchas veces de lugar a conflictos sociales.

De lo anterior se concluye que no obstante la aparente dicotomía promotora-opositora, las organizaciones son y serán siempre elemento indispensable para lograr los cambios que se requieren en la sociedad para progresar.

Los individuos se oponen al cambio cuando lo consideran una amenaza contra sus necesidades personales.

La resistencia al cambio permite:

- a) Retroinformar a los directivos acerca de sus propuestas de cambio.
- b) Identificar áreas en las que un cambio puede provocar problemas.
- c) Obtener información sobre los sentimientos, emociones y formas de pensar de la gente con relación al cambio.

La resistencia al cambio puede ser:

- a) Franca.
- b) Implícita.
- c) Inmediata.
- d) Diferida.

II.4. RAZONES POR LAS QUE LOS INDIVIDUOS SE RESISTEN AL CAMBIO

- a) Mecanismos de defensa de negación de la realidad.
- b) Costumbre.
- c) Desconfianza.
- d) Seguridad.
- e) Recelo hacia la pérdida de las cosas buenas actuales.
- f) Factores económicos.
- g) Miedo a lo desconocido.
- h) Dependencia.
- i) Necesidad de evitar la ansiedad.
- j) Procesamiento selectivo de la información.
- k) Conflicto de selección.

La resistencia al cambio se manifiesta como:

- a) Resistencia al cambio mismo.
- b) Resistencia a la estrategia de cambio.
- c) Resistencia hacia quien promueva el cambio.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO TAMBIÉN PUEDE SER:

- a) Lógica. (pensamiento racional y científico).

- b) Psicológica. (producto de las emociones, los sentimientos y las actitudes).
- c) Sociológica. (se considera como "lógica" por parte de los integrantes del grupo en términos de sus intereses y valores).

FUENTES CENTRALES DE RESISTENCIA A NIVEL ORGANIZACIONAL

- a) Inercia de la estructura.
- b) Enfoque limitado del cambio.
- c) Inercia del equipo.
- d) Amenaza para la experiencia.
- e) Amenaza para las relaciones de poder.
- f) Amenaza para la asignación de recursos.

II.5. ENFOQUES PARA TRATAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

- a) Educación y comunicación.
- b) Participación e interés.
- c) Felicitar y apoyar.
- d) Negociación y acuerdo.
- e) Manipulación y elección.
- f) Coacción explícita e implícita.

Fernando Achilles de Faria Mello, propone los siguientes procesos para reducir la resistencia al cambio:

- 1) Información.
- 2) Persuasión.
- 3) Diálogo e intercambio.
- 4) Expresión de sentimientos.
- 5) Consulta y participación en los procesos de:
 - a) Diagnóstico de la situación.
 - b) Selección o decisión de alternativas.
 - c) Planeación de acciones resultantes.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional: Sistema de significado compartido entre sus miembros, que distingue a una organización de otras.

Características que captan la esencia de la cultura organizacional

Cómo aprender la cultura de los empleados:

Para hablar de la Cultura Organizacional es necesario iniciar estableciendo algunas ideas de lo que se entiende por Cultura Social.

“Cultura Social es un ambiente de creencias, costumbres, conocimientos y prácticas creadas por humanos”.

“Cultura Social es la conducta convencional en una sociedad e influye en todas las acciones del ser humano”.

Cada cultura social se compone de tres aspectos esenciales: el tecnológico, el sociológico y el ideológico.

III.1 CONCEPTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Qué es la cultura organizacional?

- El concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras. (Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. Prentice-Hall, México. 1995).
- Cultura organizacional es un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.), pero formada por el proceso de atribución colectiva de sentido a flujos continuos de acciones y reacciones. Estos símbolos se expresan con mitos, ideologías y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales: ritos, ceremonias, hábitos; glosarios, léxicos, metáforas y lemas, etc. (Abravanel, Allire, Firsirotu, Hobbs, Poupard, Simard. *Cultura Organizacional*. Legis Editores S.A. Bogotá. 1992).
- Cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. (Dennison, Daniel R. *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Legis Editores S.A., Bogotá. 1991).
- La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los

empleados realizan su trabajo. (Davis, Keith y John W. Newstrom. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw-Hill, México. 1993).

- “Cultura Corporativa es un término que describe sistemas de valores compartidos y creencias para crear normas de comportamiento, a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización”. (Schermerhorn, Hunt y Osborn. *Comportamiento en las Organizaciones*, Interamericana. México. 1987).

Como un sistema en que los valores, creencias y normas son compartidos, la cultura organizacional refleja un clima dentro del cual la gente considera importantes las mismas cosas y sus actividades siempre se encaminan a lograr el beneficio de la empresa como un todo.

Es importante resaltar que una cultura puede existir abarcando toda la organización o también parte de ella, refiriéndose en ocasiones a un departamento, una división o una sucursal. Esta concepción se denomina subcultura. La mayor parte de las organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas.

Una cultura dominante es aquella que expresa los valores esenciales que son compartidos por la mayoría de los integrantes de la organización.

Las subculturas tienden a aparecer en las grandes organizaciones para reflejar los problemas, experiencias o situaciones que les son comunes a los miembros de esas unidades en particular.

Cabe agregar, además, que cualquiera idea que nos hagamos de la cultura organizacional es en gran medida intangible, ya que no se puede tocar ni ver, pero, igual que el aire, está en todas partes y afecta de manera integral a todos los componentes de la organización.

La cultura influye en todo lo que sucede hacia adentro y hacia fuera de la organización.

Todas las organizaciones poseen una cultura, y precisamente por ser un término descriptivo, un grupo de características culturales no es “mejor” que otro.

III.2 ELEMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los teóricos coinciden en que el estudio de la cultura organizacional se fundamenta en las respuestas que se den a tres interrogantes:

1. ¿Qué contenido tiene y se le da a la cultura organizacional?
2. ¿Cómo se consigue que una organización desarrolle una visión clara del sistema de valores sobre el que se fundamenta su actuación, muchas veces sin que ella misma lo sepa?
3. ¿Qué mecanismos deben utilizarse para adaptar esta cultura, de tal manera que responda con mayor eficacia a los retos, tanto internos como externos que amenazan su existencia o su identidad?

De acuerdo con Robbins (Robbins Stephen P. Opus cit.), existen diez características primarias que concentran la esencia de lo que es la cultura organizacional:

1. Identidad de los miembros. Grado en que las personas se identifican con su organización en forma plena y no solo con su trabajo o campo de conocimientos.
2. Énfasis en el grupo. Grado en que las actividades se organizan en torno al equipo y no a las personas.
3. Enfoque hacia las personas. Grado en que los directivos consideran las probables repercusiones que las decisiones tomadas tendrán en los miembros de la organización.
4. Integración en unidades. Grado en que los directivos fomentan que las unidades organizacionales funcionen coordinada e interdependientemente.
5. Control. Grado en que existen y se aplican reglas y supervisión directa para regular la conducta de los miembros de la organización.
6. Tolerancia al riesgo. Grado en que los directivos fomentan que los integrantes de la organización sean arriesgados, agresivos e innovadores.
7. Criterios para recompensar. Grado en que suelen distribuirse las recompensas, de conformidad con el rendimiento y no con la antigüedad, favoritismo u otros factores que sean ajenos al rendimiento.
8. Tolerancia al conflicto. Grado en que los directivos fomentan que los integrantes de la organización traten abiertamente sus diferencias y conflictos.
9. Perfil hacia los fines o los medios. Grado en que los directivos se encaminan en sus esfuerzos hacia los objetivos y no hacia las técnicas requeridas para alcanzarlos.
10. Enfoque hacia un sistema abierto. Grado en que la organización se esfuerza por controlar y responder a los cambios externos.

Cuando evaluamos cualquier organización tomando como base estas diez características podemos obtener un panorama bastante completo de su cultura. Este panorama representa, en gran medida, los sentimientos compartidos por los miembros hacia la organización, la forma en que trabajan y la conducta que se espera de ellos individualmente y como equipo.

CÓMO CAMBIAR UNA CULTURA

Cuando se lleva a cabo un diagnóstico de la cultura organizacional, no sólo es para conocer en qué condiciones se encuentra y cómo podemos comprenderla, sino además en muchas ocasiones es necesario intervenir para provocar cambios en ella que permitan a la organización adecuarse más y mejor a las condiciones cambiantes que enfrenta en su entorno.

Deal y Kennedy han desarrollado un método primario para cambiar una cultura que es relativamente directo y sin muchas complicaciones:

1. Poner a un líder al cargo.
2. Reconocer una amenaza exterior real.

3. Celebrar rituales de transición respecto a los puntos clave a cambiar.
4. Ofrecer entrenamiento de transición.
5. Construir símbolos tangibles de las nuevas directrices y ponerlos en emplazamientos concretos.
6. Respetar la seguridad de las personas.
7. Siguiendo este sencillo método se podrán hacer cambios significativos dentro de la cultura organizacional.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

¿QUÉ ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento. (Beckhard).

Podemos decir también que **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL** es:

1. Un nuevo arte de administrar que busca el perfeccionamiento organizacional.
2. Una nueva filosofía administrativa.
3. Un nuevo estilo de administrar más ágil, flexible y humano.
4. Un nuevo proceso administrativo dinámico y continuo.
5. Una nueva forma de optimizar la interacción entre individuos y grupos.
6. Un proceso en busca de cambios planeados partiendo de un adecuado diagnóstico.
7. Un nuevo enfoque para aumentar la eficacia y salud de las organizaciones.

¿QUÉ NO DEBE SER EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

1. Un curso de capacitación.
2. Solución de emergencia a una crisis actual.
3. Información obtenida mediante un conjunto de encuestas.
4. Intervención aislada.
5. Iniciativa sin continuidad.
6. Trabajo aislado de un consultor.
7. Diagnóstico sin un plan de acción.

IV.1. CARACTERÍSTICAS DEL DO

PRIMERA: Es una estrategia educativa que pretende lograr un cambio planeado en la organización.

SEGUNDA: El cambio planeado siempre estará ligado en forma directa a la demanda que la organización busca satisfacer.

TERCERA: La estrategia educativa adoptada pone un gran énfasis en demostrar la importancia que tiene el aprendizaje basado en la experiencia.

CUARTA: Los agentes de cambio serán de preferencia (aunque no necesariamente en todos los casos) ajenos al sistema-cliente.

QUINTA: El DO requiere y demanda una relación de colaboración plena entre el agente de cambio y los componentes del sistema-cliente.

SEXTA: Todos los agentes de cambio comparten una misma filosofía social, así como un conjunto de valores referidos por un lado al mundo en general y por otro a las organizaciones humanas, conformando de esta manera sus estrategias, sus intervenciones y sus respuestas al sistema-cliente.

SÉPTIMA: Como producto de su filosofía, los agentes de cambio comparten también una serie de metas normativas que rigen su acción.

IV.2. OBJETIVOS DEL DO

Obtener o generar información tanto subjetiva como objetiva que sea válida y pertinente, sobre la realidad de la organización, y asegurar la retroinformación de los datos a los integrantes del sistema-cliente.

1. Lograr que las decisiones que se tomen en la organización se hagan con base en las fuentes de información y no en las funciones organizacionales.
2. Crear un clima de receptividad que permita reconocer las realidades organizacionales, así como de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
3. Diagnosticar problemas y situaciones que sean satisfactorias.
4. Desarrollar un sistema que sea viable y capaz de autorrenovación, pudiéndose organizar de distintas maneras, dependiendo de las actividades que lleve a cabo.
5. Lograr una mayor apertura en las comunicaciones en todos los niveles y sentidos.
6. Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las tres áreas de competencia: técnica, administrativa e interpersonal.
7. Avanzar hacia la total colaboración y competencia regulada entre las unidades administrativas interdependientes.
8. Hacer compatibles, viables, armoniosas e integrales las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la conforman.
9. Optimizar la efectividad tanto del sistema estable como de aquellos que son temporales, a través de crear organismos que lleven al mejoramiento continuo.

IV.3. PRINCIPALES VALORES DEL DO

Como en cualquier área del conocimiento humano, en el DO encontramos un conjunto de valores o principios fundamentales:

1. Dar oportunidad a las personas para que se desarrollen como seres humanos.
2. Crear oportunidades para que los miembros de la organización, así como ella misma, desarrollen sus potencialidades.
3. Buscar aumentar la eficiencia de la organización en función de sus objetivos.
4. Crear un medio ambiente para que los miembros de la organización vean su trabajo interesante y como una prueba por vencer.
5. Crear oportunidades para que los miembros de la organización puedan influir en su trabajo y en su medio ambiente.
6. Tratar a cada ser humano como un individuo con múltiples necesidades, todas de igual importancia para su trabajo y para su vida en general.

IV.4. COMPONENTES DEL PROGRAMA DE DO EN FUNCIONES

ASPECTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE DENTRO DEL DIAGNÓSTICO

1. Cuáles datos deben recabarse.
2. Forma de interpretar y presentar los datos.

GUÍAS PARA FORMULAR DIAGNÓSTICOS ACERTADOS

1. Los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas.
2. Muchos datos representan síntomas y no causas.
3. Lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar.

GUÍAS PARA FORMULAR DIAGNÓSTICOS ACERTADOS

1. Los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas.
2. Muchos datos representan síntomas y no causas.
3. Lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar.

IV.5. MODELO DE DIAGNÓSTICO DE WEISBORD

1. Propósito. ¿A qué nos dedicamos?
2. Estructura. ¿Cómo dividimos el trabajo?
3. Recompensas. ¿Todas las tareas necesarias tienen incentivos?
4. Mecanismos útiles. ¿Contamos con tecnologías de coordinación adecuadas?
5. Relaciones. ¿Cómo manejamos el conflicto entre las personas?
6. Liderazgo. ¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?

CONDICIONES QUE DAN ORIGEN A LAS INTERVENCIONES EN DO

1. Existe un problema.
2. Hay una oportunidad no realizada.
3. Algunos aspectos de la organización están desalineados.
4. Cambia la visión que guía a la compañía.

IV.6. INTERVENCIONES EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- a) Intervenciones para formar equipos.
- b) Las juntas de los equipos “de familia” para diagnosticar.
- c) Las juntas de equipos “de familia” para formar equipos.
- d) Las intervenciones basadas en el análisis de las funciones derivadas de los puestos de trabajo.

IV.6.1. INTERVENCIONES INTERGRUPOS

Cuando se presentan diferencias entre equipos, pueden ocurrir varias de las siguientes situaciones:

- a) Cada equipo ve al otro como “enemigo”, en vez de cómo un ente neutral.
- b) Cada equipo describe al otro aplicándole estereotipos negativos.

- c) Disminuye la actuación recíproca y la comunicación entre ambos equipos, poniéndose una barrera a la retroinformación y el libre intercambio de datos entre ambos.
- d) La comunicación y la actuación recíproca que llega a haber es típicamente distorsionada e inexacta.
- e) Cada equipo empieza a evaluarse y evaluar los propios productos en forma más positiva y a denigrar al otro equipo y sus productos.
- f) Cada equipo cree y actúa como si fuera incapaz de hacer algo mal y como si el otro nada pudiera hacer bien.
- g) En ciertas circunstancias los equipos quizá lleguen a cometer actos de sabotaje en contra del otro.

Dados los aspectos anteriores, se presentará parte de la tecnología que se ha desarrollado para reducir los conflictos intergrupos y para analizar sus relaciones:

a) INTERVENCIONES PARA FORMAR EQUIPOS INTERGRUPOS

Los objetivos que se plantean son los de acrecentar las comunicaciones y las actuaciones recíprocas entre equipos cuyos trabajos se relacionan, reducir la magnitud de competencias antifuncionales y substituir el punto de vista particular por la convicción de que, por ser interdependientes, las actuaciones exigen mayores esfuerzos por parte de ambos.

ETAPAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES HOSTILES O TIRANTES ENTRE EQUIPOS DE TRABAJO

Etapa 1: Los líderes de los equipos o todos sus integrantes celebran una reunión con el consultor, quien los cuestionará acerca de si ellos consideran que las relaciones entre los dos equipos pueden mejorar y si están dispuestos a buscar mecanismos para lograrlo.

Etapa 2: Las reuniones entre equipos dan inicio. Los equipos se reúnen por separado y redactan dos listas.

En la primera anotan lo que piensan, sus actitudes, sus sentimientos y lo que piensan del otro equipo; lo que aparenta ser el otro equipo; lo que hace que aparezcan obstáculos para su relación, etc.

En la segunda lista el equipo trata de hacer un pronóstico de lo que el otro equipo está diciendo de él en su propia lista; es decir, pretende descubrir por anticipado lo que al otro equipo le desagrada en éste; cómo lo percibe el otro equipo, etcétera.

Etapa 3: Los dos equipos se reúnen para compartir la información obtenida.

El primer equipo lee su lista de cómo considera al segundo y lo que le disgusta de él.

El segundo equipo lee su lista de cómo considera que es el primer equipo y lo que en él le disgusta.

El consultor previamente ha establecido la regla de que no se pondrán a discusión los contenidos de las listas y que las preguntas se limitarán a pedir aclaraciones de conceptos que no se entiendan plenamente.

A continuación el primer equipo lee su lista de lo que esperaba que diría al respecto el segundo equipo y éste a su vez lee su lista de lo que pensaba que diría el primer equipo respecto de él.

Etap 4: Los dos equipos se reúnen de nuevo, por separado, con dos actividades que llevarán a cabo.

En primer lugar deberán reaccionar y discutir sobre lo que han aprendido de sí mismos y del otro equipo. Los equipos descubrirán que sus diferencias no son tan significativas como suponían y que los problemas son menores a lo imaginado.

En seguida se asigna a cada equipo una segunda actividad: hacer una lista en la que anotarán por prioridades los problemas que todavía necesiten solucionar los dos equipos.

El resultado será una lista mucho más corta que la original.

Etap 5: Se reúnen de nuevo los dos equipos y comparten sus listas. Inmediatamente después de compararlas elaboran juntos otra lista que contenga los problemas que deberán ser resueltos, asignando prioridades por orden de importancia y urgencia.

Las medidas de actuación tendientes a resolver problemas y asignar responsabilidades, para los trabajos, serán generadas de común acuerdo. La definición de “quién hará qué cosa” establece el fin de la intervención.

Etap 6: Después de cierto tiempo, y como una forma de retroinformación, es conveniente que se programe una reunión entre los líderes e incluso, si es posible, entre todos los integrantes de los equipos para determinar si los acuerdos se han llevado a la práctica y conocer la forma en que los equipos están trabajando en su plan de actuación, lo que permitirá que no se pierda el impulso inicial.

b) INTERVENCIONES ACERCA DE LA IMAGEN ORGANIZACIONAL REFLEJADA

Se refieren estas intervenciones a un conjunto de actuaciones en las que un equipo particular de la organización, al que se le denomina “equipo anfitrión”, recibe retroinformación de otros equipos acerca de cómo se le considera y se le estima.

Tienen por objeto mejorar las relaciones entre los equipos y acrecentar la eficacia de la interacción en el trabajo.

La mecánica es la siguiente:

Un equipo que tiene dificultades con otros equipos relacionados con él en el trabajo pide a los líderes de éstos que asistan a una reunión para proporcionar retroinformación de cómo consideran al equipo anfitrión.

El consultor, antes de que se lleve a cabo la junta, entrevista a quienes van a asistir a ella para tener una idea de los problemas y su magnitud, preparando a los protagonistas para responder satisfactoriamente cualquier pregunta que se les pueda hacer.

Después que el líder del equipo anfitrión da las indicaciones iniciales, el consultor retroinforma a los asistentes los datos recabados en las entrevistas. En seguida, los participantes invitados hablarán con naturalidad y sin interrupciones acerca del equipo anfitrión, mientras los miembros del equipo anfitrión escuchan y aprenden.

Terminada esta etapa, los integrantes del equipo anfitrión se sientan en un lugar visible pero separado de los demás para deliberar acerca de lo que han escuchado, piden aclaraciones, si es necesario, hasta que están seguros de haber entendido lo que los invitados hablaron.

Cuando llega el momento de trabajar sobre los problemas se forman equipos pequeños integrados por miembros del equipo anfitrión y con los participantes invitados. Se pide a cada uno de los subequipos que identifiquen los cambios más importantes que sea necesario llevar a cabo para mejorar la eficiencia del equipo anfitrión.

Una vez que se identifican los problemas clave se reúne todo el equipo para elaborar una lista de los mismos y definir los planes concretos de actuación necesarios para llevar a cabo los cambios considerados como vitales, se confirman los planes de trabajo, se designan responsables para llevar a cabo las tareas y se establecen fechas meta para terminar. Se programa finalmente una reunión posterior de verificación y se da por terminada la intervención.

IV.7. INTERVENCIONES EN LA ORGANIZACIÓN GLOBAL

1. La junta de confrontación.
 - a) Determinación del medio ambiente.
 - b) Recopilación de informes.
 - c) Cómo compartir la información.
 - d) Determinación de prioridades y formación de planes de actuación de equipos.
 - e) Repaso inmediato y recordatorio hecho por el equipo principal.
 - f) Revisión de los procesos.

2. Retroinformación de encuestas.

3. Desarrollo Organizacional “Grid”
 - Fase 1: La parrilla administrativa “Grid”.
 - Fase 2: Desarrollo del trabajo en equipo.
 - Fase 3: Desarrollo intergrupos.
 - Fase 4: Desarrollo de un modelo estratégico ideal para la Organización.
 - Fase 5: Implantación de un modelo estratégico ideal.
 - Fase 6: Crítica sistemática.

INTERVENCIONES EN LOS PROCESOS PERSONALES, INTERPERSONALES Y DE GRUPO

- a) Intervenciones de Consultoría de Procesos.
- b) Intervenciones como “terceros en discordia” para conciliar disensiones.
- c) Laboratorio de Entrenamiento en Sensibilización.
- d) Intervenciones relativas a la vida personal y a la planeación de carreras profesionales.

CONDICIONES MÍNIMAS PARA EL ÉXITO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Descongelamiento inicial adecuado.
2. Compromiso de la alta gerencia.
3. Objetivos mensurables.
4. Experiencias con éxitos tempranos.
5. Una estructura conceptual científica.
6. Uso de entrenamiento a equipos de trabajo.
7. Un plan flexible.
8. Control de la línea.
9. Confianza y franqueza.
10. Un agente de cambio externo.
11. Velocidad de cambio apropiada.

CAPÍTULO V

EL LIDERAZGO COMO CONDICIÓN NECESARIA E INDISPENSABLE DE CAMBIO

El agente de DO, de preferencia, será un consultor externo del sistema-cliente y actuará siempre como facilitador e inspirador en las acciones de cambio dentro de las organizaciones.

Si desea el agente de DO cumplir satisfactoriamente con las funciones que se le han asignado, deberá manifestar pericia en el manejo de tres diferentes áreas de habilidades.

V.1. ÁREAS DE HABILIDADES

1. Evaluación de sus motivaciones personales y de su relación con el individuo afectado con el cambio.
 - a) Comprender su propia motivación al detectar una necesidad de cambio y querer llevarla a cabo.
 - b) Comprender y trabajar en función de una filosofía y ética de cambio.
 - c) Pronosticar la relación de un posible cambio con otros cambios posteriores.
 - d) Determinar las posibles unidades de cambio:
 - Lo que parece necesitarse.
 - Lo que es factible de realización.
 - e) Determinar el tamaño, carácter y estructura del grupo de individuos afectados por el cambio.
 - f) Determinar los obstáculos, la resistencia y el grado de preparación para el cambio.
 - g) Determinar los recursos disponibles para vencer los obstáculos y la resistencia.
 - h) Saber cómo determinar su propio papel estratégico de acuerdo con la situación y las aptitudes

2. Ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear conciencia de la necesidad de cambiar y de los procesos de diagnóstico.
 - a) Determinar el nivel de sensibilidad que los individuos afectados por el cambio tienen con respecto a la necesidad de éste.
 - b) Determinar los métodos que los individuos afectados creen que deberían usarse.
 - c) Crear conciencia de la necesidad de considerar el cambio y el diagnóstico por medio de: impacto, consentimiento, demostración, investigación, culpa, tendencia a “hacer lo que hace la mayoría”.
 - d) Elevar el nivel de aspiraciones del individuo y que sean realistas.
 - e) Crear expectativas sobre la utilización de un plan por etapas.
 - f) Crear percepciones de las posibles fuentes de ayuda.
 - g) Crear un sentimiento de responsabilidad para comprometerse en el cambio, mediante una activa participación.

3. Diagnóstico conjunto de la situación, conducta, comprensión, sentimiento o desempeño que debe modificarse.
 - a) Hacer posible y aceptable la catarsis cuando ésta es indicada como punto de partida.
 - b) Habilidad para el uso de instrumentos de diagnóstico apropiados para el problema: encuestas, descripciones concisas y claras, observaciones, etc.

OTRAS HABILIDADES QUE EL AGENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEBERÁ POSEER SON:

1. Saber escuchar.
2. Ser empático.
3. Ser flexible.
4. Inspirar confianza.
5. Ser objetivo.
6. Practicar la mutualidad.
7. Desarrollar soportes.
8. Ser oportuno.
9. Capacidad de integración

FUNCIONES Y ACTIVIDADES PROPIAS DEL AGENTE DE DO

1. Ayuda a generar datos e información válidos y útiles para conocer la realidad y verdad organizacionales.
2. Crea condiciones para que los miembros del sistema-cliente hagan selecciones bien informadas y libres.
3. Ayuda a los miembros del sistema-cliente a asumir las responsabilidades surgidas de la selección llevada a cabo.
4. Ayuda a los miembros del sistema-cliente a desarrollar sus potencialidades y recursos para alcanzar de la mejor forma posible los objetivos que se hayan establecido.

ACTUACIÓN DEL AGENTE DE DO

Para cumplir con sus funciones y actividades el agente de DO deberá cubrir ciertos requisitos.

Primero se llevará a cabo en dos niveles diferentes pero complementarios:

- a) Nivel de proceso.
- b) Nivel de contenido.

Debiendo conseguir el liderazgo en las dimensiones de:

- Tarea.
- Clima y dinámica organizacional.

Haciendo posible que los integrantes del sistema-cliente desarrollen el sistema en las áreas:

- a) Tecno-estructural-administrativo.
- b) De comportamiento humano

EFICACIA DEL AGENTE DE DO

1. Autoconocimiento. Conciencia real y plena de su personalidad.
2. Comprensión de la organización.
 - a) Conocer teórica y prácticamente el DO.
 - b) Experiencia organizacional, habiendo ocupado y desarrollado actividades a nivel gerencial.
 - c) Capacidad para elaborar diagnósticos en sistemas socioeconómicos abiertos.
 - d) Habilidad para identificar problemas, fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades, potencialidades y limitaciones en el sistema-cliente.
3. Competencia interpersonal.
Capacidad para relacionarse de manera eficaz con los integrantes del sistema-cliente y llevar a buen término los esfuerzos del DO, mediante un clima de confianza, respeto y colaboración.
4. Flexibilidad de acción.
Capacidad que le permite al agente de DO asumir diferentes papeles en su relación con el sistema-cliente.

V.2. CONSIDERACIONES SOBRE LA CONDUCTA Y ACCIONES DEL AGENTE DE DO

- a) Posee una teoría acerca de los grupos y de quienes los forman, así como del porqué actúan como lo hacen.
- b) Deberá desarrollar un alto sentido personal de sus propios principios, valorar sus metas particulares y sus motivaciones para influir sobre los demás.
- c) Al iniciar su actuación analizará los factores dinámicos de los cambios y de la oposición a ellos.
- d) Debe capacitarse y desarrollar su aptitud para responder creativa y satisfactoriamente a los requerimientos de cualquier diagnóstico.
- e) Requiere trabajar en colaboración estrecha y total con los representantes de cada uno de los subsistemas, manteniendo siempre abiertos los canales de comunicación en todos los componentes del sistema.
- f) Debe ser capaz de reconocer cuando asumir el papel de capacitador y cuándo el de consultor.
- g) Fomentar en los integrantes del sistema-cliente la idea de continuar llevando a cabo cambios.

RAZONES POR LAS CUALES NO DEBERÁ ACTUAR EL AGENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO EXPERTO:

1. Su objetivo es ayudar al sistema-cliente a desarrollar sus propios recursos.

2. Si asume el papel de experto deberá irrevocablemente defender sus recomendaciones.
3. El grado de confianza que debe proyectarse.
4. Las expectativas que pueden surgir en el sistema-cliente.

El agente de DO sólo podrá ser considerado como modelo cuando sus palabras y hechos sean congruentes.

V.3. ALGUNOS PROBLEMAS QUE ENFRENTA EL AGENTE DE DO.

Primero. El agente de DO no deberá implementar una técnica de intervención que siendo de su preferencia y habiéndole permitido obtener resultados positivos con anterioridad, no responda a los requerimientos de la situación actual.

Segundo. El grado de profundidad de la intervención se define a través de la aplicación de los criterios de:

- a) Accesibilidad.

Grado en que públicamente se maneja la información, así como la facilidad para adquirir y manejar las habilidades necesarias para una adecuada intervención.

- b) Individualidad.

Grado en que se llega a comprender y percibir la personalidad de cada miembro del sistema-cliente, así como el grado en que se dan los efectos de una intervención sobre el individuo más que sobre la organización.

Tercero. El agente no debe dejarse absorber por la cultura de la organización participando incluso de su patología, ya que esto neutralizará la efectividad de sus intervenciones.

Cuarto. ¿Cuándo debe darse por terminada la relación entre un agente de DO y el sistema-cliente?

La relación establecida entre el agente de DO y el sistema-cliente deberá terminar cuando éste ha llegado a la madurez, reduciendo el agente de DO gradualmente sus intervenciones, dejando finalmente que los integrantes del sistema-cliente sigan adelante por su cuenta.

V.4. LA ÉTICA Y EL AGENTE DE DO

French y Bell siguiendo los lineamientos de White y Wooten, establecieron cinco aspectos que deben ser tratados con una visión muy profunda de la ética, cuando se produce la interacción entre el agente de DO y el sistema-cliente:

1. Exposición falsa de las habilidades del consultor.
No sería correcto que el agente de DO distorsionara o falseara sus antecedentes, capacidades, competencia, capacitación o experiencia.
2. Mal empleo de los datos.
No es ético emplear de forma inadecuada la información. Es muy importante la confidencialidad en el manejo de la información.

3. **Connivencia.**
Los esfuerzos no deben ser manejados para, de manera unilateral, beneficiar a unos cuantos, ni deben ser objeto de pactos o convenios particulares.
4. **Coerción.**
No es conveniente utilizar la fuerza para obligar a los miembros del sistema-cliente a entregar información, cuando estos la consideran confidencial y privada.
5. **Prometer resultados que no son realistas.**
Si promete, el agente no sólo verá mermada su credibilidad, sino también la del DO como disciplina administrativa.

V.5. REGLAS PRÁCTICAS PARA EL AGENTE DE DO

FERNANDO Achilles de Faria Mello propone las siguientes reglas prácticas para el agente de DO.

1. **Mantenerse alerta:**
 - Ser dedicado, pero no suicida.
 - Calcular los riesgos.
 - Captar y capitalizar el momento con base en el pasado y el futuro.
2. **Comenzar donde está el sistema:**
 - De entrada diagnosticar el sistema, la situación y la cultura.
 - Comprender y aceptar al cliente como es, con sus características y peculiaridades.
3. **Nunca trabajar contra corriente:**
 - No provocar resistencia.
 - Trabajar en las áreas que puedan ser más prometedoras y no en situaciones desgastantes.
 - No trabajar solo si puede formarse un equipo.
 - Si no se puede ser vencedor, no ser irreflexivo.
4. **Para innovar, se requiere contar con una buena idea, mucha iniciativa y algunos amigos:**
 - El agente de DO no conseguirá mucho si se queda solo y aislado.
 - Deberá buscar colaboradores, averiguando quiénes de los integrantes del sistema-cliente son personas capaces y dispuestas a correr riesgos, formando equipo con ellas.
5. **Asegurar techo y peso para el éxito:**
 - Deberán buscarse personas que como integrantes del sistema-cliente gusten de asumir responsabilidades, experimentar, crear, innovar y cambiar.
6. **Mantener encendidos varios fuegos:**
 - Siempre que se intenten implementar cambios en algunos de los subsistemas, tener presente si en otros subsistemas existen fuerzas que de una u otra forma se verán afectadas.

- Descubrir la interdependencia de los subsistemas, de tal forma que puedan, mediante una estrategia adecuada, interactuar positivamente, facilitando los esfuerzos de unos y otros, creando una reacción conjunta de gran potencialidad.
7. Mantener el optimismo:
- Descubrir las fuerzas positivas con las que se pueda contar sin ignorar aquellas que son negativas. Todo clima de tensión contiene elementos positivos; el agente de DO deberá rescatarlas y aprovecharlas.
8. Aprovechar el momento adecuado:
- El agente de DO deberá usar su intuición, siendo receptivo hacia las oportunidades que pueden presentarse.
 - Estar siempre atento a lo que acontece, con un conocimiento pleno del pasado y una visión clara del futuro.

CAPÍTULO VI

MANEJO DE MODELOS DE CAMBIO PLANEADO

VI.1. EL SISTEMA ORGANIZACIONAL

¿Qué es un sistema?

Es un conjunto de elementos relacionados entre sí con un propósito determinado

Todo sistema debe tener:

- Estabilidad. Permite que el sistema funcione eficazmente frente a las acciones de los factores externos al mismo.
- Adaptabilidad. Para que el sistema sea capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno.
- Sinergia. Es la capacidad de actuación del sistema total en mayor magnitud que la suma de las partes que lo componen.

¿Cuáles son las partes básicas de un sistema?

Un sistema se puede conceptualizar con cinco partes básicas:

1. Entrada. Es la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; puede ser material, energía, personas o información.
2. Proceso. Es lo que transforma una entrada en una salida; puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, un equipo, una tarea realizada.
3. Salida. Es el resultado del funcionamiento del proceso, es decir, el propósito para el cual existe el sistema, puede ser un producto, un servicio, energía, etc.
4. Retroalimentación. Representa una reintroducción de una parte de la salida de un sistema como entrada del mismo sistema. El objetivo de la retroalimentación es mantener la salida bajo ciertas condiciones deseadas.
5. Medio. Es aquella parte que se encuentra al margen del control completo del sistema y que determina de algún modo el desempeño del mismo. Debe ejercer, asimismo, una influencia considerable y significativa en el comportamiento del sistema.

¿Cuáles son las funciones de un sistema?

Al estudiar un sistema o subsistema podemos identificar la realización de alguna de las siguientes funciones:

- Conseguir los fines y objetivos planteados.
- Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que ha de desenvolverse.
- Conservar su equilibrio interno, o lo que es lo mismo, mantener los puntos, reglas o modelos sobre los que está constituido.
- Mantener su cohesión interna, es decir, permanecer integrado.
- Establecer un ambiente creativo entre las personas que forman el grupo.

- Aumentar la capacidad casi continua de descubrir nuevas oportunidades para el negocio, pero manifestadas sobre todo en aquellos momentos en los que la oportunidad de la elección decida el futuro de la empresa a un plazo más o menos largo.

¿Cómo se representaría una organización como sistema?

Toda organización puede ser considerada con siete características básicas, dadas sus relaciones con sistemas superiores laterales, que establecen las interrelaciones con los mismos:

1. Propósito: Misión, cometido o asunto primordial del sistema.
2. Insumos: Toda empresa física, información, persona y/o retroalimentación.
3. Salidas: Productos finales que resultan del procesamiento de los insumos.
4. Secuencia: Proceso, transformación u orden de los pasos, incluso retroalimentación y control necesarios para convertir insumos en salidas.
5. Ambiente: Factores físicos y sociológicos en los cuales se dan todas las demás características.
6. Catalizadores: Recursos físicos que sirven de catalizadores o agentes de cada paso de la secuencia para convertir insumos e ingresos en salidas o resultados.
7. Agente humano: Recursos humanos que sirven como agentes o catalizadores, manejando el equipo de catalizadores físicos dentro del ambiente y la secuencia de convertir los insumos en productos para cumplir el propósito.

¿Para qué se aplica la teoría de sistemas en las organizaciones?

Una manera de justificar el uso de la teoría de sistemas en las organizaciones es considerar las posibles aplicaciones que se les puede dar a ellas:

- a) Ayuda al administrador a encarar su tarea desde un punto de vista más amplio y funcional, y de hecho lo obliga a ello.
- b) Facilita la identificación de otros subsistemas que son entradas o salidas entre departamentos.
- c) Permite al administrador enfocar sus objetivos en relación con un conjunto más grande de objetivos de dichos subsistemas.
- d) Permite a la organización estructurar los subsistemas de una manera coherente con los objetivos de dichos subsistemas.
- e) Hace posible aprovechar la especialización en el interior del sistema y de los subsistemas.
- f) Permite evaluar la eficacia organizativa y de los subsistemas. (Entendiendo por eficacia, la capacidad de la organización, en términos absolutos relativos, de explotar su ambiente para adquirir recursos escasos y valiosos y lograr tres metas esenciales: producir, adaptarse y no agotar sus recursos).
- g) Facilita la comprensión de su medio, ya que puede proporcionar un marco de referencia más explícito y facilitar la toma de decisiones al respecto.

- h) Proporciona una base común para definir las operaciones de manufactura y de servicio como sistemas de transformación.
- i) Proporciona una base importante para el análisis y diseño de operaciones.
- j) Proporciona puntos de vista para el diseño y administración de sistemas productivos en áreas funcionales fuera de la función de producción o manufactura. (ventas, mercadotecnia, contraloría, procesamiento de datos).

¿Cómo se relaciona el DO con el enfoque de sistemas?

Sirve de apoyo para el estudio de las organizaciones generando modelos que facilitan su comprensión.

¿Qué es el límite de sistemas?

El límite de un sistema demarca el sistema respecto de su ambiente.

El límite es la envoltura de mantenimiento del sistema (filtro).

Básicamente el límite de un sistema cumple las siguientes funciones:

- Regula las entradas no deseadas, presiones externas.
- Regula las salidas del sistema.
- Los límites de un sistema pueden ser abiertos o cerrados a influencias externas del sistema. Se puede ajustar el límite para determinar si ciertas variables son importantes o no; si se encuentran en el interior del ambiente o fuera de éste. Lo importante de considerar límites es distinguir con claridad entre lo que se encuentra en el sistema y lo que se encuentra en el ambiente.
- Los límites para efecto de análisis, indican qué tan grande o pequeño es el sistema. La selección de un límite es arbitraria. El sistema puede ser tan grande o pequeño como se desee, dependiendo del problema específico de decisión bajo estudio.
- Los límites deben abarcar todas las interacciones importantes que existen dentro del sistema.

¿Cómo se puede visualizar al individuo y a la organización como sistema?

VI.2. EL CAMBIO PLANEADO PRETENDE:

- a) Incrementar la capacidad de respuesta y adaptación de la organización al ambiente.
- b) Transformar la conducta de los miembros de la organización.

La organización para sobrevivir debe desarrollar su capacidad de percibir y entender los cambios y cómo influyen en individuos y organizaciones, de adaptarse a las exigencias de los cambios y la posibilidad de anticiparse a ellos.

La **homeostasis** es un mecanismo de autocorrección mediante el cual la organización pretende mantener o recobrar el equilibrio perdido, regresando a una situación considerada como adecuada.

Davis y Newstrom describen algunas **actividades que crean apoyo para el cambio:**

- a) Utilizar la fuerza del equipo.
- b) Liderazgo para el cambio.
- c) Participación.
- d) Recompensas compartidas.
- e) Protección a los empleados.
- f) Comunicación.

Schermerthorn, Hunt y Osborn describen **tres estrategias** que pueden ser usadas para convencer a la gente de la necesidad de hacer las cosas de diferente manera:

- a) Poder-coacción.
- b) Empírico-racional.
- c) Normativo-reeducativa.

MODELO DE KURT LEWIN:

1. Descongelamiento de la situación inicial.
2. Cambiar.
3. Volver a congelar.

MODELO DE HININGS:

1. Diagnosticar.
2. Identificar la resistencia.
3. Asignación de responsabilidades.
4. Desarrollo y ejecución de estrategias.
5. Supervisión.

MODELO DE ROBBINS:

1. Diagnóstico.
2. Análisis.
3. Retroalimentación.
4. Acción.

Ventajas:

- a) Se centra en los problemas.
- b) Reduce la resistencia al cambio.
5. Evaluación.

MODELO LIPPIT, WATSON Y WESTLEY:

1. Desarrollo de una necesidad para el cambio (descongelar).
2. Establecimiento de una relación de cambio.
3. Aclaración y diagnóstico del problema del sistema-cliente.
4. Examen de rutas y metas alternativas; establecimiento de metas e intenciones de acción.
5. Transformación de las intenciones en fuerzas reales.
6. Centralización y estabilización del cambio (volver a congelar).
7. Llegar a una relación terminal.

MODELO DE LUIS FERRER PÉREZ:

1. Introducción.

Funciones y objetivos:

- a) Establecer relaciones.
- b) Reconocer las propias motivaciones y necesidades.
- c) Definir papeles y expectativas.
- d) Definir el sistema o sistemas del cliente.
- e) Definir la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y sus motivaciones.
- f) Determinar las áreas de dónde se obtendrá la información.

2. Reunión de la información y diagnóstico.

Funciones y objetivos:

- a) Definir las áreas en donde existe el problema.
- b) Definir el problema del cambio.
- c) Determinar los objetivos del cambio.
- d) Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio.

3. Planeación y ejecución.

Funciones y objetivos:

- a) Distribuir el tiempo.
- b) Disponibilidad.
- c) Establecer prioridades.
- d) Determinar los tipos de intervención que se necesiten.
- e) Identificar los puntos de apoyo para la acción.

4. Estabilización del cambio.

Funciones y objetivos:

- a) Autocompetencia.
- b) Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas.

MODELO DE RALPH KILMAN

Inicio del programa. Se requiere el compromiso y el apoyo de la alta gerencia.

1. Diagnóstico del problema. Llevar un análisis de los problemas y de las oportunidades que enfrenta la organización.
2. Programar las “trayectorias”:
 - a) Trayectoria de la cultura.
 - b) Trayectoria de las habilidades gerenciales.
 - c) Trayectoria de la creación y trabajo en equipo.
 - d) Trayectoria de la estrategia-estructura.
 - e) Trayectoria del sistema de recompensa.
3. Poner en práctica las “trayectorias”.
Implica intervenir en los puntos críticos anteriormente identificados.

4. Evaluación de resultados.
Diseño de un sistema de evaluación y control del cambio.

MODELOS ESTRATÉGICOS DEL DO

- a) Modelo Situacional. La base de este proceso está constituido por:
 1. Recopilación de datos.
 2. Retroinformación de los datos obtenidos.
 3. Planeación de acciones basadas en los datos obtenidos: Diagnóstico preliminar; Recopilación de datos dentro del sistema objetivo; Retroinformación de los datos obtenidos; Aclaración, discusión y elaboración de los datos obtenidos; Diagnóstico profundo y acción con acompañamiento y evaluación de resultados.
- b) Modelo idealístico educacional.
- c) Modelo de dialéctica síntesis.
- d) Modelo tecno-estructural.

VI.3. ANÁLISIS DE FLUJOS

Consiste en el diseño de diferentes tipos de diagramas, mismos que permitirán un adecuado manejo de las distintas fases de un proceso de cambio planeado.

El análisis de flujos crea representaciones gráficas de los procesos de:

1. Diagnóstico del problema.
2. Planificación.
3. Intervención.

LOS FLUJOS QUE FORMAN PARTE DEL DIAGRAMA DE DIAGNÓSTICO SON:

1. Funciones de la organización:
Metas, estrategias, estructura, políticas, procedimientos administrativos, sistemas de recompensa y pertenencia o propiedad.
2. Factores sociales:
Cultura, estilo de dirección, proceso de interacción, patrones y redes informales y atributos y características individuales.
3. Tecnología:
Herramientas, equipo y maquinaria, tecnología de información, diseño del trabajo, diseño del flujo de trabajo, conocimientos técnicos y sistemas técnicos.
4. Ambiente físico:
Configuración del espacio, diseño de interiores y diseño arquitectónico.

PROCEDIMIENTOS DEL ANÁLISIS DE FLUJOS

1. Formación de un equipo para la administración del cambio.
2. Recolección de datos.
3. Categorización de los problemas.
4. Identificación de las interconexiones.

- a) ¿Uno de los problemas aparentes controla o causa otros?
 - b) ¿Está un problema relacionado con otro sin que exista una relación causal evidente?
 - c) ¿Aparentemente un problema es causa y al mismo tiempo efecto de otro?
 - d) ¿Existe una clara e importante relación entre un problema y algún otro?
5. Análisis del diagrama de problemas.
 - a) Síntoma.
 - b) Problema básico.
 - c) Problema básico fundamental.
 - d) Historial.
 - e) Tema.
 6. Formulación de un plan de acción.
 7. Seguimiento del proceso de intervención.

CAPÍTULO VII

INTERVENCIONES DE CONSULTORÍA INTERNA Y EXTERNA DEL CAMBIO

¿Qué es consultoría?

Es un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que tratan de resolver un problema o desarrollar una idea o un plan, y otra u otras que intentan ayudar en estos esfuerzos.

Comúnmente se le llama cliente al que necesita la ayuda y consultor al que la ofrece.

¿Qué tipos de consultoría existen?

Existen tres tipos:

- a) Por su ubicación.
- b) Por su enfoque, y
- c) Por el tipo de consultor.

a) Por su ubicación puede ser:

Interna: se realiza por una o por varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que perciben un salario.

Externa: se realiza por una o varias personas, es independiente de la organización que la contrata y por sus servicios percibe honorarios.

b) Por su enfoque puede ser:

De proceso: Consiste en acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayuda a percibir, entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro de él.

De tarea: Consiste en ayudar al sistema cliente a través de proporcionar información, desempeñar una tarea específica que resuelve un problema concreto.

c) Por el tipo de consultor puede ser:

Facilitador: Se le contrata para ayudar al cliente a encontrar por él mismo una solución a su problemática, facilitando el proceso para llegar a ello. Se orienta más a los procesos y es la que más se relaciona con el DO.

Experto: Se le contrata para resolver una situación específica; su rol será el de ofrecer el consejo experimentado de alguien que sabe y su tarea será hacer algo para el sistema cliente. Generalmente son llamados para cuestiones técnicas.

¿Cuándo se contrata o solicita un servicio de consultoría?

¿Cuáles son las funciones que un consultor desempeña?

Schein menciona algunas funciones que cualquier consultor puede hacer:

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

¿Qué habilidades debe tener un consultor?

El conjunto de habilidades para realizar su labor son:

Escuchar

Empatía

Flexibilidad

Confianza

Objetividad

Mutualidad

Soporte

Oportunidad

Integración

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

Consultor externo

Ventajas:

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

Desventajas:

- Requiere tiempo y esfuerzo para conocer al cliente.

- Deberá pasar un tiempo para acoplarse y conocer los problemas debatibles y los urgentes.
- Si son relaciones temporales, sólo podrá desempeñar un papel limitado en las operaciones del DO.

Consultor interno

Ventajas

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

Desventajas

- No todos lo consideran experto.
 - Muchas veces se tiene que ajustar a los recursos de la empresa y necesidades de ésta.
 - Quizá lo dominen prejuicios y sentimientos subjetivos.
 - Puede tener intereses creados.
 - Depende del sistema de premios y castigos.
 - Existe la tendencia a delegar responsabilidades como a cualquier otro especialista.
-
- Los consultores externos pueden aportar objetividad, conocimiento de experto y nuevos enfoques.
 - Los internos aportan conocimiento y comprensión de los procedimientos de la organización, información acerca de cuestiones pendientes y continuidad en las gestiones.

VII.1. ¿CÓMO SE LLEVA A CABO UN PROCESO DE CONSULTORÍA?

¿Qué roles juega un consultor?

VII.2. SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS

1. El término Sistemas Sociotécnicos 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.

Tal y como la describen Cummings y Worley, la teoría de los SST tiene dos premisas básicas:

a) Los sistemas de trabajo efectivos deben perfeccionar conjuntamente las relaciones entre sus partes sociales y técnicas.

b) Dichos sistemas deben administrar de una manera efectiva la frontera que los separa y los relaciona en 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, expertos del personal y gerentes.

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.

Algunas características comunes han sido el empleo de equipos de trabajo autónomos, la toma de decisiones participativa, una considerable autonomía de los equipos en la planificación y el control de la producción, la selección de los nuevos miembros, y el pago de salarios orientado al número de tareas que domina cada miembro del equipo (“salario basado en habilidades”).

Estos experimentos en ocasiones se han traslapado con programas a los que se ha llamado proyectos de calidad de vida en el trabajo.

2. Los proyectos de los sistemas sociotécnicos tienden a ofrecer la formación de **equipos de trabajo autónomos o autodirigidos** e implica:

- a) La agrupación de tareas esenciales de manera que un equipo tenga una unidad importante del trabajo total que se va a desempeñar.
- b) La capacitación de los miembros del grupo en habilidades múltiples, incluyendo habilidades de efectividad del equipo.
- c) La delegación en el equipo de muchos aspectos de la forma en la cual se desempeña el trabajo.
- d) Proporcionar de una gran cantidad de información y de retroalimentación a los grupos de trabajo, para la autorregulación de la productividad y la calidad.
- e) Resolución de los problemas de la desubicación de supervisores de primera línea, y
- f) Reconceptualización del rol gerencial, con un énfasis en capacitación, aceleramiento y coordinación.

Las intervenciones del DO, como las actividades de formación de equipos, son pertinentes para el diseño de sistemas sociotécnicos y el desarrollo de equipos autodirigidos.

Además, estas actividades deben ser constantes porque, según manifiesta **Lawler**, las plantas bien administradas que usan equipos autodirigidos “corren el riesgo de volverse estáticas y complacientes” y sugiere el desarrollo de “una capacidad de evaluación constantes de la organización, que en todo momento haga aflorar los aspectos de la efectividad y la renovación de la organización”.

3. La teoría del rediseño del trabajo sugiere que:

- a) La motivación y el desempeño se pueden incrementar mediante el rediseño de los trabajos para mejorar la variedad de habilidades, la identidad y significado de la tarea, la autonomía, y la retroalimentación del trabajo.
- b) El concepto se puede ampliar a la creación de equipos auto-dirigidos; y
- c) La ayuda de terceras partes en el desarrollo y la vigilancia de las normas de grupo que puede ser útil.

4. La teoría tradicional de la AXO asume que existe la necesidad de un establecimiento de metas sistemático, vinculando las metas de los superiores con las de los subordinados, y que:

- a) Los objetivos y metas se deben exponer en términos cuantitativos siempre que sea posible.
- b) El establecimiento de metas y la evaluación deben ser diálogos entre el supervisor y el subordinado, sin embargo, la conceptualización adicional y la experiencia indican que
- c) La AXO puede variar en un continuo autocrático-participativo y que
- d) La AXO puede ofrecer un enfoque de equipo participativo.

5. Los círculos de calidad, por lo menos las versiones de participación y de resolución de problemas, se basan en las hipótesis de que muchos empleados, si no es que la mayoría, están dispuestos a trabajar en colaboración en escenarios de grupo -tanto de equipos de trabajo naturales como de equipos interfuncionales- en los problemas de la calidad del producto y la efectividad del sistema, y que pueden aprender a utilizar en una forma efectiva de consultores tanto técnicos como de procesos, siempre y cuando:

- a) Estén capacitados en los conceptos de control de calidad y en las técnicas de medición pertinentes, y
- b) Estén capacitados en dinámica de grupos, liderazgo de grupos y habilidades de comunicación interpersonal.

6. Los programas de calidad de vida en el trabajo varían en su contenido, pero con frecuencia incluyen la reestructuración de varias dimensiones de la organización, incluyendo:

- a) Una creciente resolución de problemas entre la gerencia y el sindicato.
- b) Una creciente participación de los equipos de empleados en las decisiones de la planta concernientes al flujo de producción, el control de calidad y la seguridad; y
- c) Desarrollo de habilidades mediante una capacitación en habilidades técnicas, rotación de puestos y capacitación en la resolución de problemas.

7. Las estructuras paralelas de aprendizaje (u organizaciones colaterales) son organizaciones establecidas dentro de las organizaciones actuales y que poseen las características siguientes:

- a) Una orden para abordar problemas complejos, no rutinarios, orientados al futuro, y/o coordinar el cambio de sistemas a gran escala.

b) La creación de diferentes normas y culturas, para mejorar la resolución creativa de problemas y crear una organización modelo de la cual pueda aprender la organización.

8. Los **espacios o arreglos físicos** pueden ser el enfoque de las intervenciones que pueden utilizar las técnicas e hipótesis del DO y que son altamente congruentes con ellas.

9. Los **programas de administración de la calidad total (TQM)** son combinaciones de cierto número de enfoques, incluyendo:

- a) Gran énfasis en los clientes, incluyendo a los clientes internos.
- b) Utilización del control estadístico de la calidad y de las técnicas del control estadístico del proceso.
- c) Procesos de comparación (benchmarking) competitivos.
- d) Administración participativa.
- e) Utilización de los equipos y el trabajo de equipo, y
- f) Énfasis en la capacitación continua.

10. La **reingeniería**, tal y como se conceptualiza:

- a) Se enfoca casi exclusivamente en perfeccionar los “procesos del negocio”, y
- b) Parece prestarle muy poca atención al sistema humano y social. Sin embargo, en teoría parece posible que los programas de reingeniería utilicen enfoques del DO en los cuales
- c) Se hace un empleo extenso de las organizaciones colaterales, y
- d) Los miembros de la organización se involucran extensamente y están protegidos en la forma adecuada.

11. El **cambio de sistemas a gran escala (incluyendo la transformación organizacional) con un impulso extensivo del DO** por lo común requiere una multiplicidad de intervenciones a lo largo de un periodo prolongado, incluyendo:

- a) Reconceptualización de la naturaleza del negocio.
- b) Empleo de una estructura paralela de aprendizaje.
- c) Reducción en los niveles jerárquicos.
- d) Formación y desarrollo de equipos, incluyendo el empleo de equipos interfuncionales.
- e) Retroalimentación de encuestas y
- f) Entrenamiento intensivo en liderazgo.

CAPÍTULO VIII

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

El México de hoy es producto de una cadena de cambios muy profundos y significativos, tanto que la realidad actual es totalmente diferente a la que hace 30 años. Las crisis económicas que se han enfrentado, una constante evolución social, el incremento poblacional, la apertura a una economía global y el desarrollo industrial que se palpa en todo el país son aspectos indicativos de dichos cambios.

En los años sesenta del siglo egresaban de las instituciones educativas los primeros profesionales de las ciencias administrativas; los pocos expertos en esta área lo eran, o porque acumulaban muchos años de experiencia o porque se habían capacitado en el extranjero. Se hablaba del DO, pero no se le conocía adecuadamente, era coto de algunas empresas etiquetadas como progresistas.

Los administradores de los años sesenta influidos principalmente por la escuela de las relaciones humanas y preocupados vivamente por la productividad, se enfrentaron a un gran dilema:

Por un lado: movilizar la energía humana para lograr objetivos organizacionales en forma eficiente.

Por otro lado: organizar el ambiente y las relaciones interpersonales de forma que el bienestar, el desarrollo y la satisfacción personal se alcancen mediante el trabajo.

Como una forma de resolver tal dilema se busca crear y aprender nuevos procesos de planeación, formas nuevas de fijar y alcanzar objetivos con mayor efectividad, el diseño de sistemas de comunicación y toma de decisiones, así como la estructuración de equipos de trabajo interdependientes con mayor espíritu de colaboración en el desarrollo de las actividades laborales. Todo lo anterior requería un esfuerzo de cambio planeado eficaz, que sólo podría lograrse a través del DO.

El DO llega a México por dos vías:

- 1) A través de las empresas nacionales vanguardistas que contrataron consultores externos o capacitaron a sus ejecutivos en Estados Unidos.
- 2) Empresas estadounidenses establecidas en México que aplicaban técnicas exitosas en su país.

CRONOLOGÍA APROXIMADA QUE MUESTRA LOS ACONTECIMIENTOS EN MÉXICO DEL DO ES LA SIGUIENTE:

Hacia 1965, el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C. (IMEF), patrocinó el primer seminario sobre Desarrollo Organizacional, mismo que se llevó a cabo en Acapulco, Guerrero.

Por ese tiempo nace en México la primera firma mexicana que ofrece servicios profesionales en DO, DANDO S.A., fundada por Eliot Danzing y Sergio Reyes.

El Instituto para la Administración Científica de las Empresas (IACE), un organismo de COPARMEX, invita a Arthur Shedlin de UCLA, a exponer sobre el tema.

Durante los años de 1967 y 1968, en los Seminarios Avanzados de Administración de Personal organizados por el ITESM, John Farley y George Shapiro presentan temas referentes al DO.

Se hace presente también en México, Gunther Klaus, quien llevaba a cabo con gran éxito sus presentaciones e intervenciones sobre Administración por objetivos.

Joe Bentley organiza, en el periodo 1969-1970, el primer laboratorio de DO en la ciudad de Querétaro, y posteriormente participa como instructor en un seminario sobre DO que organizó Ejecutivos de relaciones Industriales A.C., en saltillo Coahuila.

Por estas fechas aparecen los libros de la “Colección DO” editados por Addison Wesley y vienen a México a dictar seminarios William Haney y Frederic Herzberg.

En la década de los sesenta se fundaron varias firmas de consultoría en DO, muchas de ellas extranjeras que deseaban tener representación en México.

La crisis de 1982 trajo consigo el cierre de muchas de estas firmas, dando como resultado la proliferación de consultores externos independientes, antiguos empleados de las firmas desaparecidas, quienes ofrecen sus servicios en varias áreas del DO.

Es también a mediados de los años sesenta cuando la Universidad de Monterrey (UEM) DECIDE ARRANCAR CON SU PROGRAMA DE Maestría en Desarrollo Organizacional, con la colaboración de University Associates (Pfeifer and Jones).

En la ciudad de Monterrey se encuentra la primera empresa mexicana (HYISA) que diseñó un programa institucional de Desarrollo Organizacional. Los primeros consultores estadounidenses en DO llegaron a Monterrey a iniciar trabajos en esta disciplina.

Otro acontecimiento relevante en Monterrey es el surgimiento de la que ha sido la más importante agrupación nacional de profesionales en Desarrollo Organizacional (PRO-DO A.C.), en el año de 1980.

Muchas empresas han participado en estos esfuerzos durante los años sesenta: HYLSA, GAMESA, CYDSA, FAMA, CRISA, SERFIN, CERVECERÍA CUAUHTÉMOC, VITRO, VISA, AKRA, ALFA ACERO, CONDUCTORES MONTERREY y otras más que impulsaron de manera definitiva los programas de DO.

NOMBRES DE PRECURSORES E IMPULSORES DEL DO EN MÉXICO

Miguel Bernal, Sergio Reyes, Miguel Jusidman, Roberto pozas, Alejandro Valadez, Julio Gasden, Jorge Dávalos, Ezequiel Nieto, Jesús Franci, Raymundo Alvarado, Héctor Palacios, Jaime Jusidman, Alejandro G. Guzmán, Jorge Farías, Ricardo Margain, Jorge Zuloaga, Roger Moguel, Luis Ferre Pérez, y muchos otros que sin ser menos sobresalientes, han dado vida y constancia al DO en México.

Aunque el DO se inició en México con muy buenos augurios, para 1980 se encontraba en decadencia, debido principalmente a resultados negativos producto de malas aplicaciones en su tecnología.

A mediados de la década de 1980 aparece un movimiento más organizado para impulsar al DO. Surgen las primeras generaciones de especialistas en DO con formación universitaria.

Actualmente, todos los expertos en R.H. Conocen y manejan la teoría y las herramientas de DO.

Los programas de DO en México no han sido constantes en las empresas mexicanas debido a que nuestros empresarios buscan y se han acostumbrado a los cambios espectaculares y mágicos, además de que se tiene la idea de que el DO es sólo para empresas grandes y poderosas.

Muchas de las intervenciones llevadas a cabo en DO se implementan con la intención de resolver situaciones críticas, cuando en sentido estricto lo que debe manejarse es la intención de hacer crecer una organización que se encuentra sana y pretende prepararse para reaccionar proactivamente ante los cambios futuros.

Es indudable que por estas y muchas razones más, el DO es actualmente una realidad en México, encontrándose en fase de transición, con incipientes intentos de innovación, para dejar de ser una réplica de las tendencias estadounidenses, habiéndose dado ya los primeros pasos al convertir esta disciplina en un aprendizaje universitario.

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EN DO

Se analizarán algunas experiencias vividas por empresas mexicanas, durante la década de 1980, lo que permitirá apreciar en forma más significativa el impacto que el DO ha tenido en nuestro país.

VITRO

Para esta empresa del Grupo Vitro se diseñó un programa que la transformara a largo plazo, de una organización centrada en un ambiente de baja cultura empresarial, a una organización con competitividad internacional.

La estrategia de cambio buscaba una diferenciación organizacional basada en unidades organizacionales pequeñas coordinadas a través de la estandarización de los sistemas de medición, control y seguimiento de la productividad.

Con fundamento en lo anterior se dividió la organización en dos grupos:

- a) Grupo de Unidades Operativas, encargado de concentrar los recursos directamente orientados al proceso de transformación.
- b) Grupo de Unidades de Apoyo, que como su nombre lo indica, realizan esta función en relación con la primera.

Para la **Unidad Operativa** se desarrolló un modelo esquemático que considera:

- 1) Una superestructura que comprende la organización por negocios, distribución física de los procesos, cultura organizacional y nivel de tecnología.
- 2) Una infraestructura administrativa que sirva de base para aplicar y desarrollar el concepto, que incluye: el proceso de comunicación, los sistemas de medición e información, los programas de desarrollo, el proceso de empleo y movilidad del recurso humano, los sistemas de costos, etc.
- 3) Los principios fundamentales de la evolución del concepto de trabajo y sus partes involucradas que son: confianza, equidad, crecimiento y excelencia.
- 4) Un conjunto de objetivos mutuos:
 - a) Individuales: satisfacción, calidad de vida, bienestar, desarrollo, etc.
 - b) Organizacionales: productividad, calidad y beneficios económicos.
- 5) La Unidad Operativa se distingue por su diseño simple, por su flexibilidad, por su autonomía y por su integridad.

Para esta empresa del Grupo Vitro se diseñó un programa que la transformara a largo plazo, de una organización centrada en un ambiente de baja cultura empresarial, a una organización con competitividad internacional.

La estrategia de cambio buscaba una diferenciación organizacional basada en unidades organizacionales pequeñas coordinadas a través de la estandarización de los sistemas de medición, control y seguimiento de la productividad.

En la **Dirección Estratégica** se estableció una escala para enmarcar el grado de evolución de los recursos humanos:

- 0: Son considerados como un recurso más.
- 1: Están motivados a ser más eficientes.
- 2: Se despierta el sentido de participación.
- 3: Se desarrolla la creatividad.
- 4: se administra la creatividad.

El objetivo del programa es superar los niveles 1 y 2 para llegar al nivel 3 en cuatro años.

Como resultado del programa la productividad integral se incrementó en un 18% compuesto anual.

PRODUCTOS MARINELA S.A. DE C.V.

En la filosofía de esta empresa se evidencia una muy significativa aspiración: tener una organización altamente productiva y plenamente humana.

Con base en esta idea, y a partir de una fuerte crisis laboral sufrida, los directivos se concientizaron de la existencia de un ambiente crítico en la empresa, que se manifestaba por baja eficiencia, desorden, exceso de desperdicios, falta de limpieza, fallas excesivas en los equipos, pésima calidad, relaciones tensas con el personal y un alto índice de quejas por parte del sindicato.

Ante dicha situación, la gerencia decidió implementar un proceso de intervención para corregir las fallas encontradas:

1. Detección de los problemas y sus causas.

Se aplicaron encuestas entre el personal de supervisión.

2) Información y concientización.

Se buscó que todo el personal se involucrara, tanto en el problema como en las alternativas de solución.

3) Formulación de un plan.

Comprende los siguientes aspectos:

a) Productividad.

Implementar adecuaciones, automatizaciones y cambios en general en los procesos de producción.

b) Reducción de fallas mecánicas.

Enfocándose a planes de mantenimiento intensivo.

c) Capacitación al personal.

Se impartió hasta dos puestos inmediatos superiores, concretándose un proyecto estructurado con anterioridad: proporcionar "licencias internas" de operación de equipos.

d) Orden y limpieza.

Se definió el estándar de orden y limpieza que se necesitaba, buscándose una nueva imagen que auto valorara a la gente.

e) Nuevos proyectos.

Se pretendía completar las instalaciones de algunas nuevas líneas de producción pendientes.

f) Responsabilidad de los jefes.

Se acordó que los responsables de generar el ambiente propicio para el mejoramiento de la productividad deberían ser los jefes, incluyéndose el “sistema de autocontrol” entre ellos.

4) Capacitación como soporte al plan.

Desarrollo de los jefes, maestros y supervisores, así como adiestramiento a los trabajadores.

5) Comunicación.

Se diseñó un sistema de información para manejar en las juntas mensuales de equipos, otorgando reconocimiento en público a los equipos sobresalientes.

6) Seguimiento y clima de confianza.

Mediante revisiones continuas de resultados, replanteamiento y autocontrol.

7) Resultados generales.

Los cuales, al ser comunicados, generarían confianza en el proceso establecido.

8) Nuevas metas.

Éstas fueron fijadas con la participación de todo el personal.

El proceso de cambio mental en la organización fue resumido en la comprensión de la diferencia que existe entre hacer correctamente las cosas contra hacer las cosas correctas.

Los primeros avances se presentaron de la siguiente manera:

1) Las eficiencias de producción de 80% a 94.13%

2) Los desperdicios bajaron de 2.46% a 1.47%

3) El índice de fallas mecánicas se redujo de 12.54% a 4.17%

4) La capacitación al personal se cumplió al 100% con resultados excelentes.

5) Se recuperaron el orden y la limpieza.

6) La calidad dejó de ser crítica y se controló en un buen nivel.

7) La participación del personal en la campaña de productividad aumentó del 15% al 85%.

DERIVADOS ACRÍLICOS S.A.

Desde su fundación esta empresa fue concebida para estar a la vanguardia tanto en tecnología como en sistemas de administración.

Para lograr lo anterior se trató de diseñar un sistema de trabajo que promoviera la participación e involucramiento en alto grado de los trabajadores para lograr el binomio productividad-satisfacción.

Lo primero que se definió fueron las bases de lo que el Sistema Sociotécnico de DASA debería tener.

a) Que sea compatible con los objetivos económicos del negocio.

- b) Que se promuevan dentro de la organización la libertad, la creatividad, el autocontrol y el compromiso social.

El proceso se desarrolló bajo las siguientes etapas:

- Primera: Formación de equipos.
Segunda: Desarrollo de equipos.
Tercera: Autosuficiencia del equipo.
Cuarta: Optimización conjunta.

Al finalizar la cuarta etapa siguió una fase de evaluación-consolidación, inmediatamente después la creación de una estructura de multi habilidades para concluir con un reforzamiento de aspectos sociotécnicos en áreas administrativas. Se diseñaron varias estrategias con la finalidad de consolidar la importancia de los sistemas técnico y social.

Para el sistema técnico:

- a) No se debería involucrar en la operación a ninguna persona que no reuniera los requerimientos de conocimiento de operación, aun a costa de la producción, por lo que se contaría con un sistema de entrenamiento perfectamente estructurado en cuanto a claridad, precisión, eficacia, que permitiera preservar la seguridad del trabajador, la del equipo y su máxima productividad.
- b) El personal de operación debería tener en forma permanente, la asesoría técnica requerida para no entorpecer los objetivos productivos.
- c) Se facilitarían los medios básicos para propiciar el trabajo en equipo, tales como salas de juntas, sistemas de información, etc.
- d) La toma de decisiones, acerca de cambios tecnológicos y métodos de trabajo sería hecha por los propios equipos de operación bajo, ciertos lineamientos establecidos a fin de lograr la documentación del cambio.

Para el sistema social:

- a) Se lograría un ambiente de trabajo que permitiera una actitud permanente de autorrealización, tanto técnica como humana, a través de sesiones de análisis de situaciones de operación.
- b) Habría como norma de trabajo la actitud a la toma de decisiones, en el momento oportuno y en el lugar adecuado, donde surgiera una desviación.
- c) La gente a contratar debería reunir las características deseadas que propiciarán el clima de participación necesario para el desarrollo social.
- d) Se implantaría un sistema motivacional dividido en: motivación al crecimiento profesional, motivación a la superación humana, compromiso de la operación ante la dirección (objetivos).
- e) Se darían facilidades para la toma de decisiones por el equipo en lo concerniente a sanciones y amonestaciones dentro de un marco de referencia de ciertas normas previamente establecidas.

La filosofía del programa está basada en el concepto de Calidad de Vida en el Trabajo.

Los logros más sobresalientes de este programa son:

- 1) Haber creado una cultura de trabajo orientada a resultados, aceptada y practicada a todos los niveles de la organización.
- 2) Los programas de entrenamiento y capacitación, que van desde el desarrollo de habilidades manuales hasta el desarrollo del potencial humano.
- 3) El desarrollo de potencialidades de cada individuo al sentirse parte del equipo de trabajo, creciendo en conocimientos y habilidades.
- 4) Incremento de la participación del personal en la resolución de problemas, aportación de ideas y toma de decisiones, del 75% al 95%.
- 5) Aumento en el grado de satisfacción en la empresa del 74% al 84%.
- 6) Conocimiento incrementado de los líderes formales e informales.
- 7) Relaciones armoniosas entre empresa y sindicato.
- 8) Establecimiento de valores.
- 9) Congruencia de la alta administración.
- 10) Integración de los equipos de trabajo hacia la obtención de resultados.

CELLOPRINT S.A.

En esta empresa se implementó un programa con un enfoque de Administración Participativa que integra tres modelos: Administración por Objetivos, Círculos de Control de Calidad y Equipos de Calidad-Productividad.

El programa arranca cuando la dirección de la empresa toma la decisión de mejorar las condiciones de remuneración al personal, de establecer políticas de promoción interna y aprovechar al personal existente para conformar los cuadros gerenciales. Como un paso posterior se decidió a implementar un sistema de Administración por Objetivos con control participativo a nivel gerencial. También se revisó la planeación estratégica del negocio para apoyar el desarrollo de la empresa en los puntos fuertes de calidad y tecnología.

Del análisis de las fuerzas, debilidades y problemas de la empresa nace el concepto de calidad-productividad enunciado así:

“La calidad genera productividad en la planta del producto, pero además genera productividad en la planta del cliente al no haber problemas con el producto entregado”

El modelo fue llamado inicialmente Programa Permanente de Calidad-Productividad. Con el tiempo fue evolucionando hasta su última denominación: Administración Participativa por Calidad-Productividad. El programa se fue enriqueciendo en el seno de un amplio programa de motivación cuyo objetivo era desarrollar y mantener el sentimiento de satisfacción de las necesidades de reconocimiento social y de autorrealización en bases justas, honestas y sanas, alentando el trabajo en equipo y desalentando el culto a la personalidad.

Conforme se avanzó en el programa se logró que la gente se sintiera orgullosa de trabajar en Celloprint y con la oportunidad de satisfacer sus necesidades y objetivos, que finalmente son también los de la empresa, a través de la voluntad de hacer bien las cosas, trabajando en equipo, con iniciativa y creatividad.

Con este programa, Celloprint se convirtió en líder en el mercado con una alta calidad y un desarrollo sostenido en la línea de productos laminados flexibles para envolturas, desarrollando los mercados de envases esterilizables.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL DO EN MÉXICO

Como se puede constatar en nuestro medio, a pesar de los ejemplos presentados de empresas que han diseñado intervenciones en DO, se conocen con mayor precisión los resultados obtenidos en empresas de Estados Unidos que en las Mexicanas, por lo que cabría preguntarse hasta dónde han sido válidas y efectivas las tecnologías de DO en nuestro país y qué consecuencias han generado.

Para dar respuesta a esta interrogante no contamos con información en cantidad suficiente, dado que nuestras instituciones educativas no se han mostrado proclives a realizar investigaciones en el área de las ciencias económicas y administrativas.

En una investigación realizada por el ITAM con 50 empresas, 19 de ellas habían implementado DO y sus resultados efectivos se clasificaron de regulares a medianos. Los empresarios no consideraban el DO como factor importante de éxito.

Una segunda investigación se planteó dos objetivos:

- 1) Conocer si las intervenciones de DO podían ser aplicadas en México, tal como teóricamente se describen.
- 2) Conocer qué intervenciones son las más usadas en México y las recomendaciones de los expertos para incrementar su éxito.

La investigación de las encuestas arrojó que en las empresas se habían implementado 61 intervenciones, siendo sus resultados calificados como buenos en un 72%.

De estas 61 intervenciones, a juicio de los entrevistados, sólo cinco de ellas pueden aplicarse en México en forma igual a como se aplican en Estados Unidos y las restantes 56 deben ser adaptadas o modificadas.

Las cinco intervenciones que pueden aplicarse tal como la teoría estadounidense indica son:

- 1) Eficacia de interfases entre grupos.
- 2) Diseño y rediseño de estructuras organizacionales y funcionales.
- 3) Diagnóstico organizacional.
- 4) Administración por Objetivos.
- 5) Productividad.

Por consiguiente, y con base en los resultados anteriores, se concluyó que menos del 50% de las intervenciones de DO se pueden aplicar en México de la misma forma que en Estados Unidos.

Las razones que se mencionaron para que las intervenciones no pudieran ser aplicadas en México de la misma manera que en los EEUU fueron:

- a) Se requiere una mejor estructura en el diseño de las intervenciones, debido al manejo del poder, la influencia de las emociones en las relaciones de trabajo y la falta de cultura administrativa.
- b) Deben ser radicalmente adaptadas a cada empresa.
- c) Existen diferencias en cuanto a la definición del término "cultura".
- d) Algunas empresas en lugar de utilizar intervenciones extranjeras crean las suyas propias.

Porcentajes en el uso de las intervenciones en México

- a) Aquellas cuya acción se dirige a la organización total y por consiguiente poco personalizadas. 40%
- b) Aquellas dirigidas a la organización y que además son personalizadas. 28%
- c) Las dirigidas a los individuos, tanto personalizadas como poco personalizadas. 20%
- d) Las dirigidas a los grupos, tanto las personalizadas como las poco personalizadas. 12%

Causas del éxito de las intervenciones

- a) Efectuar una planeación adecuada.
- b) Tener conocimiento del tema.
- c) Contar con un programa de DO acorde a los planes globales de la organización.
- d) Tener presente la relación costo-beneficio.
- e) Haber logrado despertar el máximo interés y compromiso de los dirigentes organizacionales, así como su participación activa.

Causas del fracaso en la aplicación de las intervenciones

- a) Falta de ayuda de la alta gerencia.
- b) Falta de control de las intervenciones y programas.
- c) Mala aplicación de las intervenciones.
- d) Falta de tiempo.
- e) Recursos económicos limitados.
- f) Recursos Humanos imitados.
- g) Poco profesionalismo.

Medios para contrarrestar las causas del fracaso

- a) Obtener el conocimiento y el apoyo de la alta gerencia.
- b) Determinar los alcances y la profundidad de las intervenciones para evitar expectativas inalcanzables o idealistas.
- c) Hacer conciencia de la necesidad de tiempo para lograr cambios profundos.

Algunas de las conclusiones interesantes, obtenidas de las investigaciones mencionadas son:

- 1) El impacto de los programas de DO guarda una relación directa con el tiempo de implantación, siendo los más eficientes los que tienen una duración mayor de cuatro años.
- 2) El DO permite implantar cambios sólo a largo plazo, esto es, que no es un remedio a los problemas en el corto plazo.
- 3) Los entrevistados consideran que los programas y las intervenciones de DO en nuestro país han tenido resultados, en su mayoría, buenos (72%), en un pequeño porcentaje han sido excelentes (16%), y pocos han sido regulares (8%), y malos (4%).
- 4) Se debe tener cuidado con la aplicación de intervenciones que involucren valores, actitudes y sentimientos, ya que el mexicano prefiere separar su vida personal, de su vida en el trabajo.
- 5) Las intervenciones que han utilizado las empresas mexicanas son aquellas dirigidas a mejorar la eficacia global de la organización, sobresaliendo acciones enfocadas a incrementar la calidad de los productos y servicios.

Con esto damos por terminado nuestro curso, la capacitación constante y el adiestramiento depende de cada uno de nosotros.

“EN ESTE TRABAJO, FALTA TODO, MENOS LO QUE ESTÁ”.

Profesor: José Gaos

“LA EDUCACIÓN Y EL CONOCIMIENTO HACE LIBRES A LOS HOMBRES”

Francisco Munguía Jiménez

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