

RUTH VENZOR CUEVAS

UB11270HTO18255



BACHELOR CURRICULUM DESIGN

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	4
UNIDAD I.- ORIGENES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
1.1.Antecedentes.....	6
1.2 concepto y objetivos.....	7
1.3valores y supuestos.....	8
1.4aplicaciones del D.O.....	10
1.5 proceso del D.O.....	11
UNIDAD II.-LOS CAMBIOY LA ORGANIZACION	
2.1. Conceptos básicos.....	12
2.1.1 concepto de organización.....	13
2.1.2 concepto de cultura organizacional.....	14
2.1.3 concepto de cambio.....	15
2.1.4 concepto de desarrollo.....	16
2.2 fases de la organización.....	17
UNIDAD III .- MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
3.1 modelos del D.O relacionados con cambios estructurales.....	17
3.2.Modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento.....	22
3.3 modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.....	23

UNIDAD IV RESISTENCIA AL CAMBIO

4.1 descongelamiento.....	26
4.2 Entrenamiento de la sensibilidad.....	27
4.3 intervención del cambio.....	29
4.4 Manipulación y re congelamiento.....	30

UNIDAD V CONDUCTAS Y LIDERAZGO

5.1 Liderazgo y administración.....	31
5.2 el cambio de conducta.....	33
5.3 Técnicas de Desarrollo Organizacional.....	34
5.4 Desarrollo de equipos y grupos.....	35
5.5 Estrategia.....	36
CONCLUSION.....	45
BIBLIOGRAFIA.....	49

1...INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional, a diferencia de la administración se enfoca en necesidades específicas y características personales de la organización, no se trata de una técnica o procedimiento a seguir, y aunque es similar a la administración en cuanto a la búsqueda del logro del alcance de metas establecidas por la organización, el desarrollo organizacional busca el cumplimiento de las mismas pero desde un enfoque personalizado a las necesidades de la organización. Donde la cultura y estructura de la organización juega un papel preponderante en el éxito de la misma, en donde el aprovechamiento de la conducta, actitudes, creencias valores de cada uno de los individuos integrantes de la organización debe ser estudiada y canalizada de manera que se pueda afrontar los cambios, las nuevas tecnologías y la globalización a los que se enfrentan las empresas y lograr óptimos resultados que permitan el cumplimiento de objetivos de las mismas.

Para el logro de lo anteriormente descrito es necesario un procedimiento que evalúe y diagnostique las estructuras y cada una de la problemática existente y poder aplicar de manera correcta la estrategia ideal, para lo cual se proporcionan a lo largo de este estudio los objetivos, valores y supuestos, el proceso que implica el desarrollo organizacional.

Asimismo se proporciona un papel preponderante al cambio como agente externo de la organización, analizando primeramente terminología básica relacionada al tema y posteriormente analizando la resistencia que el individuo presenta ante el mismo.

En el transcurso del presente trabajo de investigación se abordan los principales modelos del desarrollo organizacional enfocado a cambios en particular y aunque si bien es cierto anteriormente se menciona que no se puede aplicar de manera

general el procedimiento de desarrollo organizacional por que éste va a depender de características particulares, existen rasgos afines y situaciones que han de tomarse en consideración en el momento que se presentan los cambios y que pueden adecuarse a los modelos que más adelante se mencionaran.

Se abordara también las conductas relacionadas al liderazgo y a la administración , mismas que son fundamentales estudiar dentro del desarrollo organizacional

2... ORIGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 antecedentes

La historia del desarrollo organizacional tiene su origen en las aportaciones que realizaron los estudiosos y practicantes de las ciencias de la conducta del hombre, entre ellos se menciona a Bunker, Gindes, Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard.

En Estados Unidos surgió la idea de usar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento en sensibilización no para el desarrollo de los individuos, sino para el de las empresas. Los orígenes del desarrollo organizacional datan de 1957, el autor Douglas Mac Gregor es considerado un estudioso del comportamiento y se dio a la tarea de implantar un programa de desarrollo organizacional; otros autores, entre ellos Herbert Shepard y Robert Blake, realizaron un programa de entrenamiento. Éste surgió en 1957 después de que tales investigadores de las relaciones humanas fungieron como consultores internos y ofrecieron sus servicios a personas en puestos gerenciales.

“El desarrollo organizacional se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno”.¹

¹ FERRER Pérez Luis, Desarrollo organizacional p.13

Es importante señalar que el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización.

En varias organizaciones se utiliza el desarrollo organizacional para diseñar las estructuras, en las que existirán nuevos valores, reglamentos y políticas para llevar a cabo los cambios.

Los beneficios obtenidos por el nuevo aprendizaje, es propiciar modificaciones en las conductas con el fin de obtener un aprovechamiento, y no sólo asimilar de memoria el nuevo aprendizaje, el cual es utilizado como una estrategia para modificar el comportamiento colectivo basado en un cambio planeado. Con el aprendizaje en la organización, se utilizan las técnicas del desarrollo organizacional, donde la empresa aprenda a aprender.

1.2 concepto y objetivos

El autor Richard Beckhard menciona que es un esfuerzo planificado de las organizaciones desde la alta gerencia, con el fin de incrementar la eficiencia en los subordinados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. “Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las

creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso.”²

En ese sentido, surge aquí una pregunta clave: ¿Qué significa el esfuerzo planificado? .La respuesta es la aplicación creativa de valores y técnicas desde la alta gerencia para ser instaurada en toda la organización, teniendo en cuenta la manera de ser de los individuos, los cuales poseen un potencial en el cual se deberán unificar los esfuerzos para lograr la efectividad y salud de la organización.

Ahora bien, entre los objetivos más importantes del desarrollo organizacional se encuentran los siguientes:

- Acrecentar un sistema capaz de auto renovarse de manera que pueda organizarse de distintas formas de acuerdo con las funciones de cada integrante de la organización.
- Que las decisiones que se vayan a implementar se tomen desde el punto donde se originó la información, ya que ahí es el sitio en el que se aplicará, y ésta resulta ser la más confiable.
- Aprovechar el conflicto, ya que es inevitable la existencia de los conflictos, esto deberá ser una herramienta principal para saber cómo enfrentarlos y así, en el futuro, evitarlos o enfrentarlos con mayor decisión.
- La colaboración entre cada una de las unidades administrativas es trascendental, evitar la competencia, pues provoca un desgaste y se suelen olvidar situaciones de mayor prioridad.

² Ibídem p. 15

“Para aplicar correctamente los objetivos organizacionales nuevos en una organización, es imprescindible realizar una prueba de diagnóstico.”³

Esta prueba de diagnóstico consiste en un análisis minucioso de cada uno de los procesos que existen en la organización y de todas las partes que la conforman, tal es el caso de conocer qué tan involucrado se encuentra el individuo en su respectiva área; esto permitirá ofrecer un panorama y juicio general de la empresa. Entre las pruebas de diagnóstico más conocidas se encuentran: la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

1.3. Valores y supuestos

Los valores más significativos del desarrollo organizacional son los siguientes:

- Participación plena: es necesario el involucramiento de todas las partes que conforman a la organización, cabe destacar que resulta importante tal integración, pues la mayoría de las personas tienden a resistirse a los cambios.
- Confrontación: los problemas que surjan durante el transcurrir de la empresa, deben ser confrontados de forma abierta.
- Seguridad: esto permite crear un clima de armonía y apoyo Respeto por los demás: el factor humano es el más importante componente de la organización, por lo que debe ser tratado con dignidad.

³ Ibídem p.17-18

“La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y reto”⁴. Recordemos que uno de los aspectos importantes para los recursos humanos, es el de pertenecer a un grupo. Por tanto, debe sentirse parte de la organización y con la capacidad de lograr los objetivos planteados, asimismo, la organización debe de aprovechar la creatividad e iniciativa de sus empleados, pues son ellos los que realizan las actividades.

El desarrollo organizacional parte de ciertos supuestos, tanto de los individuos como de las empresas, y la relación tan estrecha que existe entre ambas partes, a continuación se mencionan tales supuestos:

- De los individuos: la mayor parte de las personas busca trascender y desarrollarse, le interesa contribuir no importándole si es de forma mínima, y por supuesto que tiene la capacidad y habilidad para lograrlo.
- De los grupos: los individuos desean, quieren y buscan ser aceptados al menos dentro de un grupo, y generalmente en más de uno con la intención de colaborar. Uno de los aspectos de mayor referencia de los individuos es el trabajo, la mayoría quiere incrementar su eficiencia ayudados por los compañeros; además, las personas buscan resolver problemas y, en ocasiones, hasta buscan llamar la atención.
- Los individuos en las organizaciones: lo que acontece en la empresa afecta o influye en las personas, inclusive las diezma en el quehacer de sus funciones; asimismo, y en esa medida, lo que sucede dentro de cada grupo de colaboradores, repercute en toda la organización y en el logro de los objetivos, por ello, personas y empresa están estrechamente ligados.

⁴ Ibídem 19-20

Para lograr las bases del desarrollo organizacional, éste debe sustentarse en cambios planeados, compensaciones adecuadas, entrenamiento y capacitación de los recursos humanos, así como una correcta división de actividades en los departamentos de la empresa con el fin de enfrentar los retos que surjan.

1.4 aplicaciones del desarrollo organizacional

La aplicación del desarrollo organizacional se da principalmente cuando existen necesidades reales de cambio, las modificaciones se requieren en cualquier organización para avanzar y no estancarse. Es difícil aceptar los cambios, y para ello se aplica el desarrollo organizacional.

En ese sentido, las siguientes son algunas de las causas en las cuales se puede aplicar el desarrollo organizacional:

- Cuando exista la necesidad de cambiar aspectos culturales: el fin de tal intervención es aprovechar y compaginar en uno solo todo el potencial derivado de las diferentes formas de ser y pensar de los colaboradores, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.
- Cuando se requiere cambiar las estructuras organizacionales: se aplica con el fin de enriquecer cada una de las partes que conforman a la empresa.
- Cuando sea necesario mejorar la colaboración entre grupos: la aplicación aquí busca optimizar el vínculo estrecho que debe existir entre cada una de las unidades administrativas aunque éstas tengan funciones, pues siempre existirá una relación entre todas.

Ahora bien, para lograr el éxito en la implantación del desarrollo organizacional, se requiere que se den las siguientes condiciones:

1. que la organización esté bajo cierta presión interna o externa para conseguir los cambios requeridos,
2. contar con la orientación de un consultor externo,
3. Tomar en cuenta la creatividad de los empleados en la resolución de los problemas
4. no hacer a un lado a la gente al momento de innovar las actividades o productos de la compañía.

El consultor debe ser alguien que no pertenezca a la organización, una persona que por su lejanía con la empresa, no tenga dificultad para tomar decisiones, ofrecer acciones de mejora y lograr la recopilación de información fidedigna sin que exista un conflicto de intereses.

Es conveniente que cuando este consultor compare y analice la información, ésta sea la correcta, debe buscar el apoyo con la alta gerencia para corroborar tales datos e información obtenida y así emitir un diagnóstico adecuado.

Resulta fundamental el aprovechamiento de la experiencia de los consultores externos, sus sugerencias y recomendaciones no se deben desechar; la alta gerencia tiene que estar atenta a estas recomendaciones porque serán de vital importancia para el futuro de la organización, además, éstas se deben implantar y darles el debido seguimiento con el fin de ver si realmente a nivel operativo se están aplicando de la manera correcta, y si existiera una modificación, que ésta se aplique en el momento y lugar preciso.

1.5 proceso del desarrollo organizacional

Para implementar el desarrollo organizacional en una organización se debe realizar un programa, el cual debe considerar lo siguiente:

- Un diagnóstico interno, para detectar dónde se encuentra el conflicto en la organización, aplicando la solución.
- Recabar la mayor información posible para realizar el diagnóstico.

“Los instrumentos para hacer la recopilación de datos son básicamente: la estructura organizacional, el poder, el ejercicio de la organización y los conflictos intergrupales”.⁵

- Proyección de aplicación e implantación del desarrollo organizacional.
- Capacitación y entrenamiento del personal para la aplicación del desarrollo organizacional.
- Aplicación de la planeación, tomando en cuenta las partes integrantes de la empresa.
- Seguimiento y reaprovechamiento.

Además, para realizar un programa de desarrollo organizacional es necesario cubrir ciertos requisitos, a saber:

⁵ *Ibídem* p.26 y 27

- Orientación al problema: Consiste en el aprendizaje del personal y los equipos de trabajo, aprovechando la experiencia en la solución de conflictos.
- Motivación: los subordinados deben contar con un grado de motivación bastante amplio para poder involucrarse en los cambios organizacionales, un personal motivado y comprometido facilita la realización de las actividades diarias y el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales

3...LOS CAMBIOS Y LA ORGANIZACIÓN

2.1 concepto básicos

Durante del desarrollo de la presente materia se empleara terminología básica para su entendimiento y mejor comprensión, y estos conceptos adquieren sentido de acuerdo a las circunstancias y entorno que proporciona cada ciencia y cuyo conocimiento es esencial para su ejercicio, para lo cual empezaremos familiarizándonos con los conceptos mas comunes dentro de la misma y que ayudaran a entender el desarrollo de ésta, en el siguiente apartado se abordaran los siguientes:

2.1.1 concepto de organización

El concepto de organización se ha definido como una estructura bien determinada en la cual se plantean metas y objetivos que fijan cada una de las áreas que la integran. La organización se ha considerado como un sistema en la cual la prioridad es la interrelación de cada uno de sus elementos.

Sergio Hernández y Rodríguez nos dice: “Organizar es el proceso de diseñar estructuras formales de trabajo en una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo.”⁶

Las organizaciones se caracterizan por ser de carácter continuo, ya que no podemos decir que se estancan en sus procesos y operaciones, por el contrario, la empresa al igual que sus recursos se encuentran en constante cambio e interacción con su entorno. Cabe destacar que las organizaciones para que funcionen de manera adecuada, deberán ser lideradas por personas capaces y con un compromiso ante la sociedad y los miembros que integran esa organización.

En la organización existen tres elementos de vital importancia, el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos, éstos tienen que estar en constante cambio, buscando la actualización continua, induciendo la nueva reestructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos. Y es que así como se modifican objetivos y sistemas tecnológicos, es necesario que las personas aprendan actividades nuevas, conjuntamente con la empresa para que no se queden obsoletas.

Es necesario, por tanto, implantar una estructura para que la información que la empresa utilice sea información racional, respetando la organización formal (jerarquías, órdenes, instrucciones, políticas, reglamento), simplificando las funciones para la comprensión del personal del grupo social al que pertenece.

⁶ Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración p.587

Para que los tres elementos de la organización operen de manera coordinada, es necesario, que el trabajo de los empleados sea eficiente y logre los objetivos deseados, cuando el empleado sabe cuáles son sus deberes y obligaciones dentro del área donde está trabajando, no existe dificultad para realizar las actividades encomendadas.

2.1.2 concepto de cultura organizacional

La cultura es la compleja mezcla de conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan en unos y otros, y definen qué significa ser miembro de una sociedad. “La cultura organizacional incluye expectativas compartidas, valores, actitudes, ejerce influencia en los individuos, los grupos y los procesos de la organización”.⁷

Dentro de una organización, la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que sus miembros tienen en común.

Los aspectos como las normas, los valores, las actitudes y las creencias compartidas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento.

En la organización, los empleados dicen, hacen y piensan dentro de una situación organizacional, asimismo, implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos,

⁷ GIBSON | James, organizaciones, comportamiento, estructura y procesos p.33

creencias y patrones de conducta durante un periodo. Esto también significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia rápidamente.

La cultura establece o delimita el devenir de la compañía, ya que conlleva la conducta que los trabajadores deberían poseer y mostrar durante sus actividades laborales. Por tanto, el comportamiento que reflejan los individuos en las organizaciones puede ser eficiente, cuando los empleados comparten ciertos valores que guían su actuar.

2.1.3 concepto de cambio

El cambio organizacional lo podemos definir como la capacidad de adaptación de las empresas, y como las diversas variaciones que presentan mediante el paso del tiempo; cabe destacar que cuando los cambios se dan, la situación dentro de una organización no es sencilla, pues en ocasiones no existe la disposición para aceptar tales modificaciones. No obstante, para poder realizar un cambio, debe involucrarse el esfuerzo de todos los miembros de la organización.

Asimismo, el cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar a una organización. El propósito de las modificaciones organizacionales consiste en incrementar la efectividad de la misma; es decir, ésta es la medida con la cual una organización logra sus objetivos.

Los cambios pueden abarcar a cualquier segmento organizacional, y típicamente incluyen la modificación de las líneas de la autoridad en la organización, los niveles de responsabilidad de los diversos miembros y las líneas establecidas de comunicación organizacional.

“En la actualidad todo cambia, por tanto, en la organización se realizancambios de sistemas, tecnológicos y humanos. El mundo moderno se caracteriza por un ambiente cambiante.”⁸

Por tanto, una organización debe reconocer cuándo aceptar los cambios, así como aprender a administrarlos y, sobre todo, saber identificar e inducir al personal para aceptar el cambio, tanto en niveles gerenciales, como en los operativos.

Sin bien es cierto que si se propician cambios en las empresas, no hay que eliminar de forma drástica los métodos anteriores con los que se venía operando sino hacerlo de manera paulatina, para que el personal se adapte y acepte tales modificaciones.

2.1.4 concepto de desarrollo

El desarrollo es un esfuerzo organizado y bien dirigido desde la alta gerencia, la cual es parte fundamental para conseguir el involucramiento de los subordinados con el fin de lograr el avance organizacional y así conseguir eficacia y eficiencia integral.

Un buen desarrollo permite la transformación cultural para llegar a la máxima competitividad de la organización y alcanzar prestigio dentro de un mercado exigente. Una de las características del desarrollo es el grado de compromiso de

⁸ Chiavenato, Op cit. P.589

todos los individuos, el que haya una integración con el propósito de cumplir las actividades y lograr los objetivos planteados.

El desarrollo organizacional es parte importante de cualquier empresa, pero en ocasiones, una compañía puede quedar atrapada en patrones inadecuados como consecuencia de la visión que tengan los integrantes de la misma, la manera de realizar el trabajo, el modo de aprender a resolver problemas, la forma de comunicarse, las actitudes y valores imperantes, lo que provoca que se queden aprisionados por tales patrones, y sin capacidad de reacción para enfrentar futuros retos o problemas con actitudes nuevas.

En ese sentido, precisamente, el desarrollo organizacional fue diseñado para enfrentar problemas de competitividad en las organizaciones. La empresa que no logra un desarrollo pleno se queda rezagada en el mercado, en el cual hay muchos competidores que también buscan alcanzar un desenvolvimiento que les permita posicionarse y desplazar a las organizaciones que se interpongan.

2.2 fases de la organización

La organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Las fases de la organización son las siguientes:

- Jerarquías. Fija la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel
- Funciones. Es la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general.
- Obligaciones. Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

En ese sentido, las personas deben laborar en equipos de trabajo para conseguir tanto las metas individuales como las organizacionales.

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura, dividiendo los papeles principales, así como estableciendo la jerarquía en la empresa; en esto también debe tomarse en cuenta la comunicación como factor importante que debe prevalecer, la autoridad de una persona para dirigir, y la toma de decisiones para laborar.

4... MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales

Los cambios son constantes y se debe tomar en cuenta el ambiente interno y externo para realizarlos. Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización.

Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos como:

- Cambios en los procedimientos de trabajo.
- Cambios en los productos.
- Cambios en la organización.
- Cambios en el ambiente de trabajo.

El origen del desarrollo organizacional menciona que los cambios tienen y deben ser voluntarios, y con la participación activa de los integrantes para propiciar el cambio deseado.

Entre los aspectos a tener en cuenta están los consignados en los siguientes modelos o procesos para el cambio estructural:

- Reunión del equipo de diagnóstico del gerente: el equipo de análisis hace una evaluación periódica midiendo la eficiencia y eficacia de la organización. Este equipo suele reunirse con un consultor externo,

un colaborador de staff o varios para los diversos departamentos. El equipo de trabajo está constituido por todos los niveles de la organización.

El equipo del administrador se integra con el fin de constituir la comunicación sobre el funcionamiento de la organización, así como para plantearse metas y estrategias a implantar. Para ello, se debe recopilar la información utilizando diversos instrumentos, como el cuestionario o la entrevista, y así considerar la información obtenida y adaptarla a las metas de cambio y a las estrategias de acción. El equipo del gerente puede convertirse en un motivador hacia los demás individuos para lograr el desarrollo organizacional.

Las tareas más usuales son las siguientes: apoyo al gerente general en el diagnóstico de funcionamiento de la organización, así como cubrir la necesidad de una evaluación periódica con la que se puedan producir los cambios necesarios.

Entre los beneficios que se obtienen están los siguientes: aprovechar las oportunidades de cambio, induciendo a una evaluación continua en busca de mejoras. Este grupo, no obstante, también tiene límites, sólo puede ser un apoyo hacia el gerente para inducir el cambio organizacional, pues el equipo en sí no puede tomar decisiones, esto le corresponde a la alta dirección. Se recomienda realizar reuniones periódicas para observar lo ocurrido antes, durante y al final del proceso planeado de cambio.

- Confrontación para establecer metas: los integrantes de la organización se reúnen para fijar las metas para el cambio, esto se realiza en dos fases: recopilación de la información y fijación de metas.

La primera etapa inicia con la descripción de la reunión. Donde los integrantes se dividen el trabajo en subgrupos conformados por un número variable de individuos

según el tamaño de la organización, luego, se proporciona a los integrantes el tiempo que se juzgue necesario para enlistar los cambios, en donde se consideran los beneficios personales y organizacionales. Se debe buscar que los cambios estén vinculados con las relaciones gerenciales, los objetivos, la estructura, el desempeño, las políticas organizacionales, entre otras.

Para que, como equipo de trabajo, se fijen las metas, todos los grupos y participantes, clasifican los cambios propuestos en categorías, se integran por subgrupo de trabajo los integrantes de cada departamento, es decir, el subgrupo anterior se reclasifica para volver a trabajar en el departamento correspondiente. Se buscan cuáles son los cambios más adecuados por departamento y cuáles serán las estrategias a implantar en el mismo, también, se escoge cuáles cambios que la alta gerencia debe asignarles prioridad. Por cierto, no se debe olvidar que algunas personas no logran acudir a tale reunión, por ello, se les deben comunicar los acuerdos pactados.

Posteriormente, para escuchar el reporte final, los integrantes de la organización se reúnen para mostrar los cambios planeados, se debe buscar la participación y retroalimentación de todos los integrantes. Debe, por cierto, darse seguimiento de las reuniones con el fin de verificar que los cambios a realizar se efectúen de acuerdo con lo pactado.

La ventaja de este modelo es la rapidez y el compromiso del personal que se involucra en el cambio, es valioso, además, porque se reúnen todos los integrantes de la organización de los distintos niveles jerárquicos y se aprovecha la creatividad colectiva.

Como limitantes de este proceso o modelo puede mencionarse losiguiente:

Existencia de conflictos entre los que integran la reunión, y el riesgo de que no hayan acuerdos para realizar cambios; que la gerencia no esté comprometida con los objetivos de la reunión y pueden no haber la suficiente confianza entre los que asisten a la reunión.

Una idónea es que los asistentes a la reunión sean personas realmente comprometidas y conozcan bien los objetivos, que hay un clima de confianza y sinceridad entre ellas para lograr acuerdos, se debe, además, aprender a escuchar lo que dicen los subordinados, ya que éstos están involucrados de modo directo en las actividades diarias y ellos son quienes idean cómo hacerlas más creativas e innovadoras para la organización. Es relevante ofrecer seguimiento a las reuniones para verificar los avances.

- Laboratorios de Sensitivity y Training: se integran grupos de doce personas junto con el staff, para trabajar en las tardes por tres o cinco días, aprendiendo de sus experiencias, entendiendo la interacción del equipo y los sentimientos.

Este modelo tiene características únicas, pues los integrantes del staff no guían como de costumbre, sólo son facilitadores, así, los integrantes pueden ser examinados y aprender de ellos; se puede evaluar, también, nuevas conductas o si el clima que existe en el grupo es de confianza y sinceridad, entre otros.

El uso de este método tiene la particularidad de servir como unacapacitación básica que busca cómo integrar a los empleados de los diversos departamentos para que conozcan cómo se trabaja con la interdependencia, cómo se puede conseguir crecimiento personal y organizacional.

Los beneficios de éste método son el mejoramiento de las aptitudes y actitudes, de las relaciones formales e informales, el desarrollo de habilidades y lo relacionado con aprenden a aprender.

Entre las limitantes, se debe considerar que “el aprendizaje debe ser reforzado por otros tipos de actividades en la organización”.⁹ Además, hay que establecer quién debe asistir: las personas que ocupan posiciones clave, las que lo desean o las que están listas para el crecimiento personal. Se debe fijar, también, quiénes no deben asistir: las personas con problemas psicológicos, las que están en psicoterapia y las que no quieren cambiar

3.2 modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios en el comportamiento

En la actualidad existen diversos modelos relacionados con cambios en el comportamiento, entre estos se encuentran el análisis transaccional, el tratamiento de conflicto intergrupales y el role playing, este último, el cual abordaremos en esta unidad, es el más usado. Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización.

⁹ FERRER Pérez, Op cit p 113

El método o modelo más utilizado en la capacitación, es el role playing. En el método o modelo de role playing, “nosotros actuamos como en un escenario”.¹⁰ Aquí, los empleados se integran en equipos según el grupo de participantes, para que ellos dramaticen un conflicto pasado. Si el grupo se encuentra en problemas durante tal dinámica, se debe dar retroalimentación positiva para la resolución del conflicto.

Este método es efectivo cuando existe conflicto sobre las actividades a resolver. Para obtener un aprovechamiento real, es necesario mover al grupo, es decir, inculcarles el cambio para que se rompan paradigmas y obtengan resultados positivos, con ello se debe buscar incentivar el compañerismo y la identificación con los jefes.

Por otro lado, una de las limitantes del método es lograr poseer el tiempo necesario para ejecutarlo. En cambio, entre los beneficios a obtener, se puede destacar la terminación de conflictos, los cuales pueden ser transformados en colaboración, además, se mejoran las habilidades para escuchar.

Es necesario que exista la retroalimentación para saber si estamos comprendiendo a los colaboradores y así aclarar las dudas. Retroalimentación positiva, dar a conocer a las personas como estamos recibiendo su comportamiento, parece fácil pero es muy intenso.

¹⁰ *Ibíd*em p.150

Los usos más frecuentes de este método son cuando existendesacuerdos, cuando los resultados son negativos en un conflicto, y paraconocer si se ha comprendido lo que se explica y cómo esto forma parte de lavida diaria en la organización.

3.3 modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteracionesestructurales y de comportamiento

De acuerdo con el tema anterior de cambios en el comportamiento y cambios estructurales se ha observado que aún necesitamos seguir aprendiendo a aprender para lograr los objetivos individuales y organizacionales. Es por eso que se hará mención a los modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.

La tendencia del comportamiento organizacional se dirige hacia una organización más humana, con mayor distribución del poder y actitudes positivas hacia la gente. El rol del gerente se convierte de jefe autoritario a líder participativo. El pensamiento clave en este aspecto es trabajo más inteligente, no más intenso.

En ese sentido el siguiente modelo, el de Grid Gerencial, se “conoce como la matriz de dos ejes, uno horizontal y otro vertical, que correlacionan dos de los principales elementos a cuidar en la dirección de una gerencia: las relaciones humanas con el grupo y subgrupo.”¹¹

¹¹ HERNANDES Y Rodriguez Sergio, la administración, pensamiento y vanguardia p 265

Una de las técnicas del Grid Gerencial es la “rejilla administrativa” desarrollada por Robert Black y Jane Mount, quienes en investigaciones previas mostraban la importancia de que el administrador se preocupe por la producción de su gente e idearon un dispositivo muy claro para mostrar este interés.

Esta rejilla ha sido utilizada en todo el mundo como un medio de entrenamiento administrativo y unificación de las combinaciones del estilo del liderazgo, a continuación se mencionan los estilos de la Grid gerencial:

- Administración empobrecida: se requiere del esfuerzo mínimo para que se haga el trabajo y sostener la moral de la organización.
- . Administradores del equipo: el trabajo cumplido es de gente comprometida con interdependencia mediante un ambiente común de confianza y respeto al propósito de la organización.
- Club de administración: la atención cuidadosa a las necesidades de la gente conduce a una amistosa y agradable atmósfera de organización y ritmo de trabajo.
- Administradores autócratas del trabajo: resultados eficientes al disponer del trabajo en forma tal que los elementos humanos tengan poco efecto (interesa que las cosas salgan bien, pero no le importa las necesidades del personal).
- Comportamiento adecuado: por medio de un equilibrio entre los requisitos del trabajo y el mantenimiento de una moral satisfactoria.

Por otro lado, se tiene el modelo 3d o de Reddin, en el cual “la teoría de sistemas para el análisis de la eficacia organizacional identifica la importancia del ambiente externo”.¹² Con la metodología W.J. Reddin se realiza un proceso de efectividad en cada departamento de la organización así como en el elemento humano. En este proceso se garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve a feliz término y con éxito. Asegura la efectividad con la cual las personas transforman insumos en resultados, asegura la metamorfosis de ideas en hechos. Según Reddin los directivos deben crear consciencia de la contribución que tienen en el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, debe también esclarecerse quién es responsable de cada tarea para dar claridad a la distribución de responsabilidades. Se debe contar con directivos de alto desempeño y con recursos acordes con su necesidad.

Por medio del proceso de efectividad se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la organización. Lo que sucede en la mayoría de las organizaciones es que las personas hacen lo que deben hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados. La metodología Reddin desarrolla una Conciencia de Impacto a fin de que las personas sean capaces de concentrar sus destrezas, habilidades y aptitudes en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas. Todo consiste en lograr la efectividad organizacional.

Por qué funciona el método Reddin: los beneficios de su aplicación se reflejan en impactos medibles como los siguientes:

¹² GIBSON | James, opcit. P. 23

- Velocidad de cambio en los resultados.
- Aumento en la flexibilidad de la organización.
- Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una conciencia del negocio.
- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad como de las diferencias competitivas.
- Oportunidad estratégica.

Además, permite a la alta dirección tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro, contar con una estructura administrativa de acuerdo con la estrategia, relacionar los objetivos de la organización con el plan estratégico, identificar y corregir rápidamente las causas de baja efectividad

5... RESISTENCIA AL CAMBIO

4.1 descongelamiento

Primero, hay que ver qué se entiende por el concepto de descongelamiento, y para esto Stephen P. Robbins, lo define así: “Esfuerzos de cambio por superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos”.¹³

¹³ ROBBINS P. Stephen, comportamiento organizacional p.564

El descongelamiento es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse, su objetivo es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización, resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que se comprenda y acepte que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo.

Para que la gente se decida a iniciar o asumir un cambio, primero hay que lograr que sientan insatisfacción con el estado actual y, en segundo lugar, que tengan motivación para alcanzar el estado deseado que logren con el cambio. En cualquiera de estos dos estados, el agente de cambio, que puede ser un gerente o una persona que tome el liderazgo, utiliza algunos de estos tres sentimientos o situaciones: el temor, el deseo de mejoramiento o las aspiraciones de mantenerse como los mejores.

Para lograr un descongelamiento efectivo, se sugieren tres estrategias: la invalidación, la inducción de culpa y la creación de la seguridad psicológica. La invalidación supone que la gente no buscará un cambio, únicamente intentará cambiar cuando se dé cuenta, o cuando alguien le diga que está actuando mal y que no está bien; la situación de culpa o angustia consiste en concientizar al individuo de que él es el único responsable respecto a que las cosas no andan bien y nadie más, y con ello procure mejorar. La seguridad psicológica, se refiere a que la gente aprenda que reconocer su culpa no implica perderá su autoestima.

Una fuente de resistencia de los individuos es la preocupación de que los cambios traigan una reducción en los ingresos. Los cambios en las tareas o las rutinas establecidas también despiertan miedos de carácter económico, esto trae consigo que los trabajadores se desempeñen de manera tensa y repercuta en su desempeño

Los cambios replazan lo conocido con ambigüedad e incertidumbre, los empleados de las organizaciones manifiestan tal estado cuando se requiere implementar un nuevo sistema en sus áreas de trabajo; según expertos en la materia, se afirma que la implementación de nuevos sistemas en una organización debe darse de modo parcial con el fin de que el trabajador vaya aceptándolos poco a poco pero de forma segura.

Algunos jefes o supervisores quieren implementar nuevas formas de trabajo de manera drástica y repentina, sin avisar o pedir consenso alguno, esto trae consigo retrasos en la producción o simplemente rechazo de los subordinados a los nuevos métodos, cabe destacar que deben tomarse en cuenta los modelos anteriores para no desecharlos de manera radical.

4.2 entrenamiento de la sensibilidad

Según Robbins, el entrenamiento en sensibilización es “un método para cambiar el comportamiento mediante relaciones no estructurales de grupo”.¹⁴ En el entrenamiento de la sensibilidad, el grupo es orientado hacia los procesos, lo que significa que los individuos aprenden por observación de la actividad realizada, más que al recibir lecciones.

Los objetivos de los grupos es aumentar la conciencia de los sujetos sobre su propia conducta y cómo los demás los ven, agrandar su sensibilidad al comportamiento de los demás y aumentar el conocimiento de los procesos de los grupos.

¹⁴ *Ibíd*em p 567

Entre los objetivos concretos que se buscan lograr, está el aumento de la facultad de establecer una empatía con los otros, mejorar la capacidad de escuchar, acrecentar la sinceridad, ampliar la tolerancia a las discrepancias individuales y fortalecer las destrezas para la solución de conflictos.

La persona que lidera el grupo encargado de la sensibilización, crea la oportunidad para que los subordinados expresen sus ideas y sentimientos, esas ideas son libres y abiertas y sacan a discusión el tema que se quiera, por ejemplo, lo que resulta controversial de los participantes o lo relacionado con los procesos interactivos.

El lado positivo de la sensibilización de los grupos es que mejora la comunicación a corto plazo, incrementa la disposición de una persona a hacer uso de la participación, no obstante, la técnica no llega a conclusiones definitivas y la técnica no enumera ciertos riesgos psicológicos.

Si los subordinados no saben cómo son vistos por los demás, en un grupo se pueden suscitar percepciones de uno mismo, más reales; también, se puede llegar hasta a etiquetar a la persona, es decir, crear una imagen errónea de ella. Las personas deben integrarse y conocerse, esto producirá una mejor mezcla entre el individuo y la organización, que al final de cuenta es lo que se desea en una empresa, un ambiente armonioso de trabajo en el que se cumplan los objetivos organizacionales.

Si bien es cierto que el elemento humano es el más importante dentro de una organización, también es común que las personas a las cuales se ha de entrenar y sensibilizar en relación con los cambios, se muestren reacias a ellos.

En ese sentido, se les tiene que decir qué tan importante es su involucramiento y, hacer que se adecúen a esos cambios y, que sobre todo, se adapten a esa situación; cabe destacar que los nuevos métodos y procesos no se deben implementar de manera rápida o brusca, sino de manera lenta y segura, el fin es que el subordinado no reaccione de modo negativo y se adapte a los cambios en una organización.

4.3 intervención del cambio

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en características humanas básicas como percepciones, personalidad y necesidades. A continuación se mencionan algunas fuentes de resistencia individual al cambio:

- **Hábitos:** la vida es bastante compleja y no se necesita usar toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que a diario se deben tomar. Para enfrentar esa complejidad, nos hacemos de hábitos o respuestas programadas. Pero cuando se enfrenta a un cambio, esta inclinación a responder de la manera acostumbrada da origen a una resistencia, es por eso que se presentan problemas en la organización y a veces no se sabe solucionar tal hecho, por tal motivo. el individuo se tiene que adaptar a los cambios.

- Seguridad: las personas con más seguridad se resisten más al cambio porque amenaza su sentimiento de estar a salvo, ya que se han acostumbrado a trabajar de una manera y no aceptan tan fácil los cambios, aunque éstos les den ciertos beneficios como el ahorro de tiempo y recursos.
- Factores económicos: los cambios en las tareas o en las actividades cotidianas de las personas, despiertan miedos de carácter económico, en algunas ocasiones, los empleados se preocupa de no ser capaces de desempeñar las actividades conforme a los estándares previos, especialmente cuando su pago está ligado a la productividad.
- Miedo a lo desconocido: los empleados de las organizaciones tienen miedo de enfrentar cosas nuevas, antes de que se conozca que llegará un método nuevo a sus áreas de trabajo, ya están pensando en lo peor. Hay que cambiar lo conocido por lo desconocido y el miedo o incertidumbre que lo acompañan.

4.4 manipulación y re congelamiento

Para Robbins la manipulación son los “intentos de ejercer una influencia encubierta”, así, distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, esconder la información indeseada y crear rumores falsos para que los empleados acepten el cambio, son ejemplos de manipulación. El individuo como persona tiene una dignidad y es anti ético cuando se le pretende o se le quiere manipular con el fin de obtener un beneficio.

Por otra parte, Robbins dice que el recongelamiento es “la estabilización de un cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas”.¹⁵ Asimismo, sostiene que establecer cambios duraderos tiene que ver con empezar por “abrir

¹⁵ *Ibíd*em p564

las cerraduras” o descongelar el sistema actual, lo que traería una especie de confrontación o un proceso de reeducación.

El mismo autor indica que el avance conductual viene siendo un cambio deseado, como en el proceso que puede llevar una reorganización. Y recalca que todo cambio implica, por algún tiempo, un esfuerzo adicional para aprender a desenvolverse de manera adecuada en la nueva situación, lo cual produce una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

En ese sentido, los cambios exitosos requieren la descongelación del status quo¹⁶, la modificación a un nuevo estado y luego volver a congelar el cambio para hacerlo permanente.

El descongelamiento ocurre cuando existe el desequilibrio en el sistema para modificar su estado. El recongelamiento se da cuando el cambio se convierte en una nueva situación y se congelan las nuevas conductas.

El refuerzo de la conducta es trascendental cuando los individuos se integran al cambio, es decir, inculcar cierta disciplina y compromiso hacia el logro de los objetivos. Las técnicas de retroalimentación y crítica constructiva refuerzan la nueva conducta.

Esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios

¹⁶ Estado del momento actual

logrados no desaparezcan, por el contrario, permanezcan y se conviertan en un hábito. El empuje de la alta gerencia es de vital importancia en esta etapa y el hecho de contar con tal apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

6... CONDUCTAS Y LIDERAZGO

5.1 liderazgo y administración

Según Luis Ferrer nos dice que liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, mediante el proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.¹⁷ Para llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional, es indispensable tener en cuenta y fomentar una estrecha armonía entre el liderazgo y la administración, ésta es la base fundamental para que exista un ambiente armonioso y afectivo entre las personas que integran a una organización.

El liderazgo lo podemos definir como la influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder posee muchos defectos y virtudes que debe conocer, esto implica mirar primero dentro de uno mismo, el autoanálisis es importante ya que si no se posee este conocimiento de uno mismo, cómo se pretende conocer a los demás; las experiencias propias ayudan a darnos cuenta

¹⁷ FERRER Luis, Opcit p 61

quiénes somos como personas y que tanto sabemos de nuestras limitaciones, pero también de nuestras capacidades.¹⁸

La capacidad de aplicar un liderazgo efectivo es una de las claves y fortalezas para ser un buen gerente, la estrategia para poder lograrlo y llevarlo a cabo es la existencia de funciones claras y precisas y de cierto grado de discreción o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

Lo primordial del liderazgo son sus seguidores, lo que hace que un individuo sea líder es la disposición de la gente a seguirla respetarla. La gente tiende a seguir a aquellos que les ofrecen medios para la satisfacción plena de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados, si se entiende el concepto de motivación, se apreciara mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones. “A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos y formas de liderazgo, la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas y objetivos, pero sobre todo que ejerzan cierta motivación en ellos y una verdadera dirección de sus objetivos”¹⁹.

5.2 el cambio de conducta

Por conducta podemos entender las formas en que los individuos se comportan en su vida diaria y con base en las acciones que toman. Las ciencias de la conducta fundamentalmente la psicología, la sociología y la antropología estudian el comportamiento humano. Estas ciencias nos permiten identificar las reacciones negativas o positivas de los individuos.

¹⁸ SISK L. Henry y Mario Sverdlik, administración y gerencia de empresas, p.638

¹⁹ *Ibíd*em p. 638

El jefe debe saber mediar todas estas situaciones para que no generen un descontrol dentro de la organización. Cabe destacar que el entorno cultural es clave y un factor primordial para que se susciten los cambios de conducta. Todo individuo busca ser aceptado por los demás y formar parte de una sociedad, pero resulta que los grupos sociales tienden a mostrar ciertas reticencias para aceptar a un nuevo integrante.

Una evaluación de la conducta del individuo por otros integrantes, ofrece la oportunidad de escuchar cómo los demás sienten que la conducta de esa persona examinada, afecta al grupo y a ella misma. Para que la evaluación sea efectiva, se debe ofrecer retroalimentación en un ambiente de confianza y mutua consideración, pues es válido pensar que algún día cualquiera puede estar en la misma situación; así, esto dará como resultado que se agudice la necesidad del individuo de permanecer defensivo y maximizar su habilidad de llegar a ser consciente de qué o dónde está fallando y pueda aceptar la manera en la que se está comportando.

Es importante mencionar que no todas las personas reciben de buena manera las críticas acerca de su forma de conducta, esto trae consigo una confrontación de ideas y propicia un descontento en el ambiente laboral, para evitar eso, hay que adecuar los términos y saber cómo se le va a llamar la atención a la persona a la que se le ofrezcan los comentarios respectivos, el fin es que no se den situaciones de discrepancias, sino por el contrario, procurar llegar a un ambiente de armonía.

5.3 técnicas del desarrollo organizacional.

Generalmente, uno de los problemas que generan las acciones de cambio en las organizaciones, es que no existe colaboración, confianza, apertura al diálogo y no se acepta que los problemas tienen solución.

La cuestión política y los grupos de poder que se dan en las organizaciones, desvían la atención de las personas en lugar de centrarlas en los problemas reales que viven día con día en sus unidades de trabajo. Esto trae consigo la necesidad de educar a los miembros sobre la conciencia de sí mismos, la tolerancia y, algo fundamental, las relaciones mutuas e intergrupales. .

Existen estrategias para lograr lo antes mencionado, entre las más importantes están:

- Consultoría de procesos: en este proceso la persona asignada, llamada también consultor, detecta las necesidades del grupo; su responsabilidad consiste en ayudarlos a identificar sus deficiencias y a vencerlas, en otras palabras, asiste al grupo para que lleguen a ser más conscientes de la forma en que están trabajando.
- Retroalimentación de datos: consiste en dar a conocer al grupo, la información recabada durante las entrevistas que se efectúan sobre la manera como los miembros de la organización ven sus problemas. Es primordial que las personas que reciban la retroalimentación reconozcan sus errores y acepten las sugerencias.
- Desarrollo de equipo: este generalmente es puesto en marcha para generar habilidades y destrezas de grupo que tiendan a la eficiencia, todo esto deberá ser examinado y evaluado

- Solución de problemas: se refiere a los asuntos y problemas que surgen cuando dos grupos necesitan trabajar juntos, esto se da por las distintas formas de llevar a cabo las actividades, esto traerá gran experiencia para futuros conflictos que se produzcan, y así tener un conocimiento previo para resolver otros conflictos.
- Cambio tecnológico y cultural: esto tiende a tener mayor impacto en la organización como un todo, se da por la estrecha relación entre la cultura, la estructura y la tecnología, es necesario que los individuos estén abiertos a la idea de que estos factores suelen cambiar de manera constante y, en ese sentido, los colaboradores deben estar preparados para saber enfrentar tales circunstancias.
- Entrenamiento: los miembros de la organización deben contar con una capacitación permanente y continua para el logro de los objetivos, sin esto la empresa no avanza, al contrario retrocede y no llega a ser competitiva

5.4 desarrollo de equipos y grupos

Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas cuyas capacidades individuales se complementan y se comprometen para una causa y fin común, y sobre todo comparten responsabilidad. En tanto que un grupo es un conjunto de dos o más individuos que interactúan junto con otros para lograr ciertos objetivos en la organización.

El desarrollo de los equipos dispone la existencia de una tendencia a la apertura al diálogo entre los miembros de un grupo y a la cooperación, esto es necesario en el ambiente organizacional para que se den los resultados y sobre todo se cree un ambiente armonioso de trabajo.

Esto trae otros beneficios:

- que cada miembro tenga los conocimientos suficientes de sus actividades y funciones,
- que estén capacitados para la solución de problemas así como
- tomar decisiones para que exista la confianza y el respeto.

Es necesario precisar la diferencia más marcada entre equipo de trabajo y grupo de trabajo: en el equipo la clave reside en la coordinación de sus miembros para cumplir con sus objetivos; en el grupo de trabajo cada individuo tiene su forma peculiar de cumplir con sus objetivos, los resultados se miden de forma individual.

El desarrollo de equipo puede usarse para reforzar a un equipo ya existente, para suavizar un enfrentamiento entre dos grupos, para establecer un nuevo equipo o para reformar un equipo después de una fusión. El esfuerzo de equipo debe ser aceptado solamente si se ha decidido que su método o plan a seguir es apropiado para una unidad específica.

5.5 estrategias

Existen diversas estrategias en el desarrollo organizacional las cuales tienen características propias, pero actualmente hay una que es la más usada y la cual las organizaciones ven más viable su aplicación, esta es la estrategia de acción para investigar un modelo, ésta será la que se trate en este apartado y que a continuación se describe.

Una estrategia frecuente en los programas de desarrollo organizacional, es la que está basada en lo que los científicos del comportamiento llaman acción para investigar un modelo, que necesariamente es implementada por un consultor con la capacidad de dar solución.

Esto implica la necesidad de una extensa colaboración entre un consultor como agente del cambio y el cliente, para la recopilación de datos, la discusión de los mismos y una buena planeación.

Los aspectos clave del modelo son los siguientes: diagnóstico, recopilación de datos y discusión de estos, retroalimentación al grupo, y trabajo por parte del cliente.

La investigación de la acción debe ser considerada también como un proceso, puesto que implica una continua recopilación y análisis de los datos de investigación, de los hallazgos encontrados dentro de la organización; se deberá de examinar minuciosamente el objeto de estudio a tratar, pues dependerá de un buen estudio, resultados favorables en la investigación.

Asimismo, los objetivos iniciales y estratégicos se originan en un análisis cuidadoso de asuntos distintos, como problemas interpersonales e intergrupales, el proceso de toma de decisiones o el flujo de la comunicación, que en ese momento experimente el cliente-organización.

El análisis que se enfoca sobre las necesidades expresadas por el cliente es extremadamente crítico, puesto que el cliente es el que decide. En esta consideración es importantísimo que el consultor escuche y entienda lo que el cliente está tratando de decirle, así como comprender sus necesidades, y para esto se requiere de mucha habilidad.

7...Conclusiones

Al término del desarrollo de la disciplina de desarrollo organizacional, el alumno aprende a distinguir los rasgos particulares y necesidades especiales de cada organización, revistiendo especial importancia en la conducta, creencia y valores de los miembros de una organización como punto de partida para el cumplimiento de objetivos, se analiza que la disciplina como tal remonta posteriormente a la administración y surge con la necesidad de analizar la conducta del hombre dentro de la organización, ante el surgimiento de nuevos factores tanto internos como externos y ante el continuo fenómeno del cambio al cual se tienen que ir enfrentando, analizando su respuesta y comportamiento ante él mismo, analizando la fuente de su conducta y redirigiéndola a la par de las necesidades de la empresa para el logro de objetivos conjuntos.

Mencionan los estudiosos de la materia la necesidad de contratar un consultor externo a la compañía que haga las veces de agente de cambio y ayude a identificar los problemas que impiden el desarrollo de la misma, pero sobre todo que ayude a preparar el camino hacia un cambio que se viene desarrollando y que ayuda a preparar el terreno laboral para obtener mejores resultados ante los cambios de que van gestando, es importante el liderazgo que se ejerce dentro de la organización ya que este será un factor clave en la optimización de los objetivos.

Se aborda con especial interés la resistencia al cambio y los enfoques que se presentan con respecto a un cambio en la estructura, la cual es inherente a la organización y con respecto al cambio en la conducta de los individuos adoptando diferentes estrategias para su solución.

Al término del presente estudio se puede concluir la necesidad de implementar un correcto desarrollo organizacional para cada compañía, puesto que la manera personalizada de implementarla responderá de manera eficiente y puntual en el logro de objetivos.

8...BIBLIOGRAFIA

Abbagnano, Nicola. Diccionario de Filosofía. Editorial Fondo de cultura económica. México, 1974.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición. McGraw Hill. México 2000.

Fernández Arena José Antonio. El proceso administrativo. México 1991. Editorial Diana.

Hernández y Rodríguez Sergio m. Introducción a la administración, Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia, México Mc Graw Hill 2006

Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración una perspectiva global. Onceava edición. México 1998. Editorial McGraw Hill

Longencker, Justin Moore, Carlos y Petty William, administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor. México

MÜNCH Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. 6ª. Edición. México, D.F. Editorial Trillas, 2005

MÜNCH Galindo Lourdes, Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas, funciones y desarrollo emprendedor Edit. Pearson Prentice Hall México 2007

REYES Ponce Agustín, Administración moderna. Editorial Limusa, 2007

RECURSOS INTERNET

<http://imco.org.mx/es/>