

Sustento del uso justo
de **Materiales Protegidos**
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso Desarrollo Organizacional y Gestión del Conocimiento perteneciente al programa académico Maestría en Administración de Empresas Sustentables.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor .

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial. sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

Capítulo

1

¿Dónde está el hogar? El hogar está donde el corazón ríe sin timidez;
donde las lágrimas del corazón se secan por sí solas

VERNON BLAKE

¿Cómo nació? ¿Cuál es mi principio?, pregunté un día a mis padres.
Me miraron con gran ternura y con felicidad radiante. Me invitaron a
sentarme en medio de ellos y sin dudas ni titubeos o poses especiales
empezó a hablar mi padre:

"Tu principio somos nosotros dos. Nos unimos por amor y de nuestra
comunidad naciste tú. Quiero decir que nosotros dos estamos unidos
en ti. Tú eres la expresión sensible y tangible de nuestra unión. Eres
parte de nosotros mismos. Desde que tu mamá y yo nos conocimos
y empezamos a tratarnos, ya pensábamos en ti. Eras nuestra ilusión,
nuestra esperanza, expresión de nuestro amor, y esto hizo que cada
uno de nosotros diera algo de sí para que existieras."

ALFONSO OROZCO

Introducción general al desarrollo organizacional

Objetivos

Entender:

- Qué es el desarrollo organizacional.
- Los términos básicos del desarrollo organizacional (¿por qué el desarrollo organizacional?).
- Las características y principios filosóficos del desarrollo organizacional.

A continuación se cita un pensamiento que, sin lugar a dudas, nos invita a reflexionar sobre lo maravilloso y retador que es el proceso de cambio cuando lo incorporamos a nuestra vida:

SE HA DEJADO DE VIVIR

Se ha dejado de vivir...

Cuando se existe sin tener un propósito;
cuando ya no se puede elegir el camino
porque se piensa que ninguno es bueno;
cuando se califica de absurdo todo movimiento nuevo
porque se parece a lo ya conocido.

Se ha dejado de vivir...

Cuando da lo mismo hacer una cosa que otra
porque el resultado será siempre el aburrimiento;
cuando el espíritu de aventura ha terminado
y se prefiere hablar de las cosas en vez de hacerlas;
cuando se da más importancia a recordar lo realizado
que a planear lo que aún queda pendiente por hacer.

Se ha dejado de vivir...

Cuando el amor sólo busca la comodidad y la satisfacción
en vez de la pasión urgente de darse y recibir;
cuando se cree saberlo todo y ya no puede establecerse diálogo con la gente,
ni con los libros;
cuando se prefiere dormir a iniciar un sueño
bajo la tenue luz de las estrellas.

Se ha dejado de vivir...

Cuando se cree que ya se ha hecho bastante por la vida
y ahora es ella la que debe hacer algo por nosotros;
cuando ya no se puede sentir la presencia de Dios
en la acción de nuestro trabajo diario;
cuando se prefiere transar... a pelear hasta el final...

MARIO GONZÁLEZ ULLOA

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos político, científico, tecnológico y de comunicaciones, así como en las mismas organizaciones. También vivimos en un mundo en el que las organizaciones tienen un papel fundamental. Nacemos, vivimos, somos educados y trabajamos en las organizaciones. Cada uno de nosotros está involucrado en un sinnúmero de diferentes organizaciones sin importar lo que hagamos, sea trabajar en ellas o depender de ellas de manera indirecta. Así, la sociedad de organizaciones nos pertenece, y, por ende, el efecto en la cultura y el cambio en ellas es crucial.

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico. En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones el atraso cultural impide el uso idóneo de la nueva tecnología. En la figura 1.1 se muestra un esquema de lo anterior, considerando que existen dos tipos de fuerzas que actúan en cualquier proceso de cambio y lo pueden impulsar:

- Fuerzas externas.
- Fuerzas internas.

Son muchos los factores que afectan a una organización, por lo que la mayoría de ellas cambia constantemente. Como mencionaban algunos expertos financieros, en México “el mercado financiero mundial es un casino”. Constantemente cambia y es imposible predecir qué puede suceder el día de mañana.

Como se ilustra en la figura 1.1 existen fuerzas que originan el cambio tanto dentro como fuera de la organización. Esta situación se asemeja a la que vivimos nosotros mismos como seres humanos. Todos reaccionamos a los estímulos externos que recibimos del ambiente, tales como las inclemencias del tiempo y el programa de actividades que debemos realizar en el día; pero también respondemos a estímulos internos, tales como —según Maslow— la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, además de las necesidades de orden superior: pertenencia, reconocimiento y autorrealización.

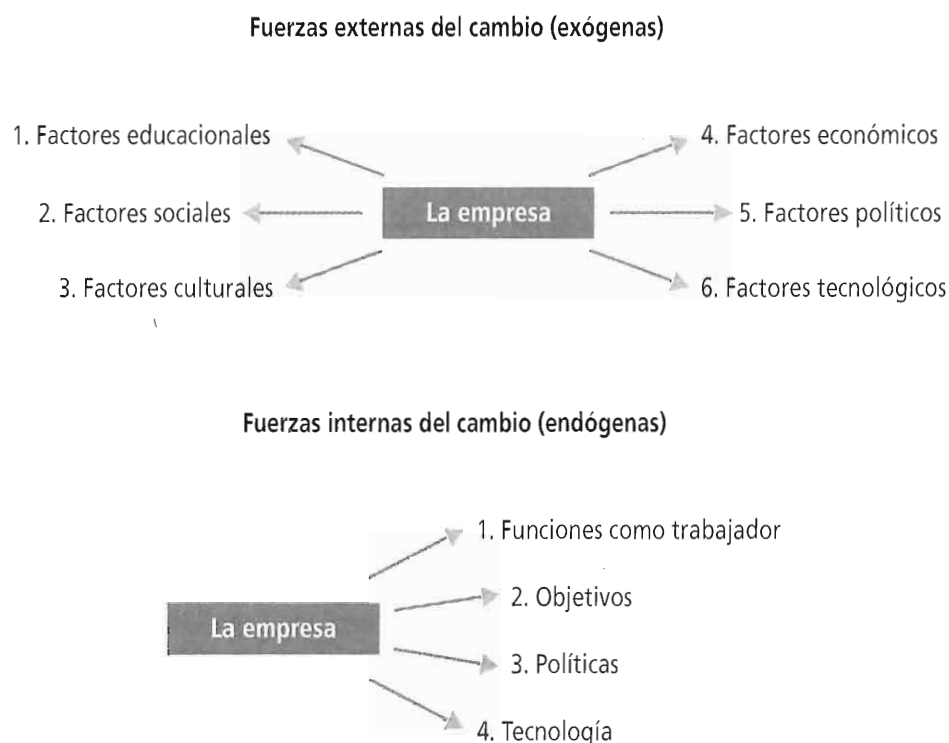


Figura 1.1. Fuerzas que impulsan el cambio.

Sin duda, no se puede generalizar, pero las **fuerzas externas** tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio de las organizaciones. Una particularidad de estas fuerzas es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas. Sin embargo, para sobrevivir una organización depende de la interacción que tenga con su entorno. Caben aquí un par de preguntas: ¿por qué los dinosaurios dejaron de existir?, y ¿por qué insectos minúsculos como las cucarachas existen aún? La respuesta es que los primeros no se adaptaron a los cambios en el medio y los segundos sí.

Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen del exterior, y los clientes que consumen los productos y servicios de la organización también. Por ende, todo lo que interfiera o modifique ese entorno puede afectar las operaciones de la organización y causar presión para que ocurra el cambio.

¿Qué sucede con las **fuerzas internas**? Éstas resultan de factores tales como los cambios en los objetivos de la organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías y en las aptitudes de los empleados. Cuando se deriva de la alta gerencia cierta decisión que modifica algún plan preconcebido, ello altera a los demás departamentos de la organización, por citar un ejemplo. Es muy fácil encontrar casos en los que se presenta lo anterior. Empresas como Coca-Cola o Procter & Gamble (en el contexto internacional), o Grupo Industrial Bimbo, Cementos Mexicanos o Mabe (en el contexto de empresas mexicanas), han sabido adaptarse al cambio y son empresas exitosas. Por ejemplo, la organización Bimbo y la empresa Berol (artículos escolares) han incurrido con gran éxito en el mercado sudamericano. ¿A qué se debe el éxito de empresas como Google? Porque han tenido en cuenta los factores endógenos y exógenos y han trabajado en ellos.

Se puede decir que el desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que un área de investigación científica. A la par del estudio del desarrollo organizacional se estudia una amplia gama de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional.

En este contexto, ¿cómo se define el concepto de desarrollo organizacional? Existen muchas definiciones hechas por diferentes autores. Aquí se exponen sólo cuatro, que están relacionadas estrechamente con el comportamiento humano. La primera de ellas corresponde a un autor mexicano y las tres restantes a autores extranjeros.

Se invita al lector a que analice los componentes que son comunes a cada una de las definiciones, así como los que hacen la diferencia entre ellas.

¿QUÉ ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

- Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

- Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.

HARRIS

- Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

BENNIS

- Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

BECKHARD

(En lo sucesivo se usarán las siglas D.O. en lugar de “desarrollo organizacional”).

Con base en estas definiciones se pueden precisar ciertos conceptos que se utilizan en el ámbito del D.O. y que permitirán aclarar ciertas dudas:

TÉRMINOS BÁSICOS EN EL D.O.

Intervenciones. Medios de los que se vale el D.O. para llevar a cabo el cambio planeado (ejemplo: Reuniones de confrontación, consultoría de procesos, administración del estrés, etc., que se analizarán en capítulos posteriores).

Consultor. Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de D.O. Coordina y promueve el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador.

El consultor puede ser interno o externo a la organización.

Sistema. Conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada. Ejemplo: En nuestro organismo el corazón tiene la función de “bombear” la sangre en nuestro cuerpo, los pulmones distribuyen el oxígeno que inhalamos del exterior, etc. ¿Qué sucedería si alguno de los componentes del organismo no realizara su función en forma adecuada? Seguramente enfermaríamos o moriríamos en un caso extremo. En las organizaciones, cada área funcional o departamento, e incluso cada ocupante de un puesto, tiene una función precisa. ¿Qué sucede si el departamento de recursos humanos no realiza adecuadamente la función de seleccionar al personal? De seguro la organización tendrá problemas de ineficiencia, rotación de personal o despidos en un corto plazo. En la siguiente figura se puede observar la importancia del sistema en una empresa haciendo una clara analogía con el sistema que hace funcionar al cuerpo humano.

Sistema-cliente. Organización donde se lleva a cabo el proceso de D.O.

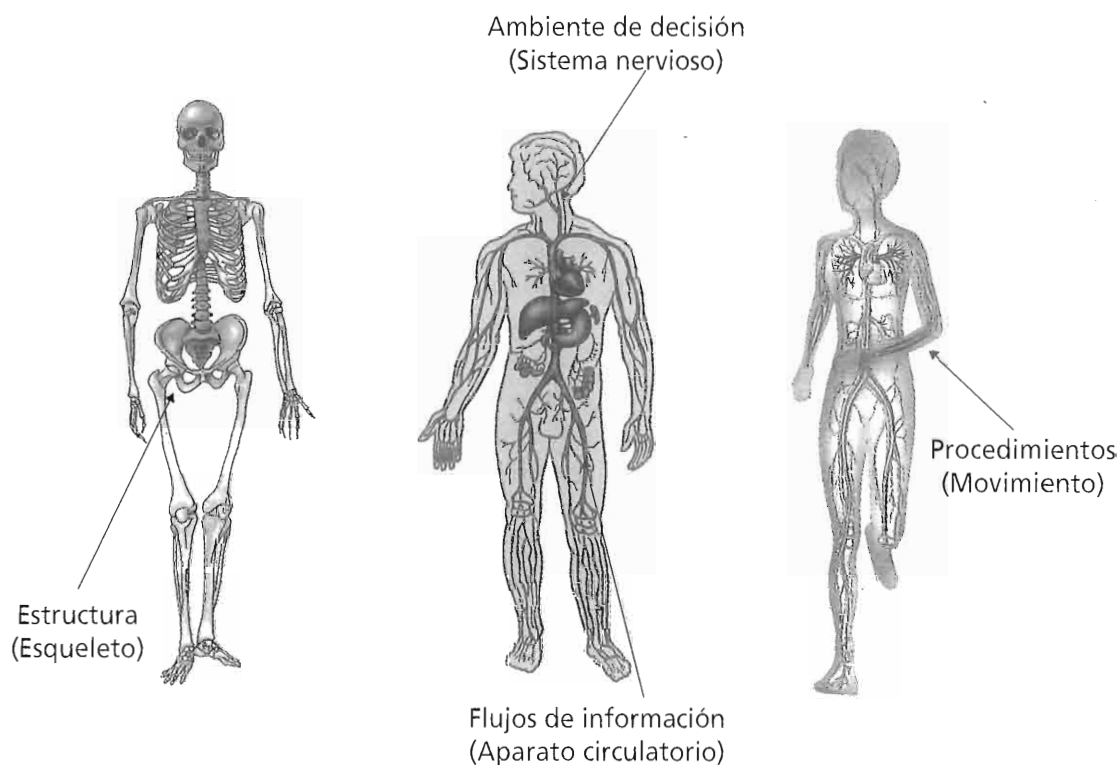


Figura 1.2. Analogía entre el funcionamiento de las empresas y el funcionamiento del cuerpo humano.

Catarsis. Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Se puede entender como “reacción para cambiar” ante ciertas circunstancias que obligan (si se quiere ver así) a hacerlo; o bien, “reacción ante el cambio que se ha llevado a cabo”.

Conflicto proactivo. Situación que puede ser provocada por el consultor con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización (es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización).

Ejemplo: Realizar una reunión de sensibilización con el personal para comentar las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa.

Cambio. Palabra clave en el desarrollo organizacional. Implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

Teoría del caos. Incipiente ciencia que plantea que las situaciones aleatorias (al azar) y el desorden se presentan dentro de patrones o parámetros de orden más grande.

Esto es, vivimos en un mundo complejo, pleno de aleatoriedad e incertidumbre. A los administradores ya no les resulta fácil hacer planes, pues las condiciones del entorno son altamente cambiantes. Sin embargo, existen leyes de la naturaleza que no pueden cambiar y siguen un orden inalterable. Por ejemplo: día y noche, estaciones del año, etcétera.

En una organización cada uno de los departamentos puede llevar a cabo cambios o enfrentar situaciones no previstas, pero siempre se regirán por elementos rectores de la empresa tales como **misión, visión, políticas, planeación estratégica**, etcétera.

¿POR QUÉ APOYARSE EN EL D.O.?

Entre otras razones, existen las siguientes:

1. El D.O. ayuda a los administradores y al personal *staff* de la organización a realizar sus actividades con mayor eficacia.
2. El D.O. provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
3. Muestra al personal cómo trabajar en forma eficaz con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.
4. ¡Importante! El D.O. ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como los que se presentan en las siguientes áreas.

Explosión de conocimientos. Día con día aumentan nuestros conocimientos; esto significa que algún conocimiento anterior se modifica y muchas veces se vuelve obsoleto. Alvin Toffler comenta en su ya clásica obra *La tercera ola* que si a cualquier profesional que se haya graduado hace 30 años se le realizara un examen, con seguridad lo reprobaría, pues tal vez sólo 30% de los conocimientos que aprendió siguen vigentes.

Se puede citar también lo que trata la llamada **economía del conocimiento**, que cita como ejemplo a países como Suecia, donde, en el año 2002, 70.6% de sus habitantes usaban Internet, en contraste con México, donde este servicio era empleado sólo por 2.7% de la población. (*Fuente: OCDE, 2003.*)

También se puede mencionar brevemente que economía del conocimiento es el nombre que se le ha dado a la naciente configuración económica de nuestro siglo, que se basa en la creación de valor mediante el uso intensivo del conocimiento en la producción, de lo cual se deriva la premisa de que en los años venideros la información, la tecnología, el aprendizaje y la colaboración tendrán un papel más que relevante en el desempeño económico de nuestros países.

Rápida obsolescencia de los productos. Así como el conocimiento se renueva y aumenta de manera acelerada, los productos también llegan con rapidez a la obsolescencia.

Citemos como ejemplo el caso de los teléfonos celulares, que en sus inicios eran de gran tamaño y peso, y que sólo eran usados por unos cuantos “pioneros”. En la actualidad estos aparatos cada vez son más pequeños y ligeros, a la vez que son más personas que los emplean y más compañías ofrecen sus servicios en ese campo. Apple vuelve por sus fueros causando furor con su *iPod*, que tiene gran demanda y permite guardar un número prácticamente ilimitado de canciones. ¿Qué joven no lo desea hoy?

Composición cambiante de la fuerza de trabajo. La nueva fuerza laboral tiene un nivel de conocimientos y escolaridad cada vez mayor. En 1900, cuando Taylor trabajó en

la administración científica, la mayoría de los empleados eran inmigrantes analfabetos acostumbrados a recibir órdenes y acatarlas al pie de la letra.

Hoy en día es mayor la población que acude a las escuelas e incluso a las universidades, y por tanto se prepara mejor para efectuar su trabajo. Otro factor importante es el hecho de que la fuerza de trabajo es más joven y con deseos de innovación.

Antes la fuerza de trabajo se componía de obreros y trabajadores semiespecializados, pero hoy está formada por empleados administrativos, profesionales de ventas, etc., lo cual indica que existe una creciente tendencia hacia la especialización, lo que no impide que también existan trabajadores “multihabilidades” y con patrones de alto desempeño que realizan diferentes funciones y conocen diversas áreas que les permite desarrollar una exitosa carrera en las organizaciones.

Un ejemplo de ello fue la creación de las llamadas “células de producción”, que permiten que quienes las integran se encarguen de una unidad completa de trabajo, lo cual propicia que sean altamente responsables. Podemos citar también los clásicos ETA (equipos de trabajo autodirigidos).

Creciente internacionalización de los negocios. Esto sucede en el momento en que las organizaciones llegan a una etapa de desarrollo tal que necesitan ampliar sus mercados y actividades. ¡Quién lo diría! Levi's (pantalones de mezclilla) se establece en China e IBM, el otrora “gigante azul”, vende su división de computadoras portátiles a una empresa de ese país.

Como se comentó antes, el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, es decir, que sean capaces de adaptarse al cambio mismo.

CARACTERÍSTICAS DEL D.O.

El D.O. tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - a) Problemas de destino (¿A dónde desea ir la organización?).
 - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) Transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.

- d) Administración por equipos.
- e) Mejores métodos para la solución de conflictos.

Por tanto, según Keith Davis, en su libro *Comportamiento humano en el trabajo*, se puede decir que el D.O. **tiene una orientación sistémica**, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí.

Además, **posee valores humanísticos**, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Se utiliza además un **agente de cambio**, que es copartípe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el D.O. se concentra en la solución de problemas, capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de que sólo los analicen teóricamente.

Por último, el D.O. depende en gran medida de la **retroalimentación** que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

Es indudable que el D.O. no puede establecer principios como si fueran “recetas de cocina” para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, por lo cual se adopta un enfoque de contingencias o situacional.

Cierto es también que el D.O. debe hacer hincapié en el aprendizaje vital empírico, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos que enfrentarán en el trabajo para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

Por último, el D.O. considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que su meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello se debe preparar una estrategia global de D.O. con una o más intervenciones, que incluyan actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del desarrollo organizacional.

Para comprender mejor los fundamentos de esta disciplina, en la figura 1.3 se exponen los llamados “principios de la filosofía del D.O.”, con la finalidad de que sirvan como base para comprender los capítulos posteriores.

Estos principios consideran el enfoque que antes presentó McGregor como teoría “X y Y”, orientándose el D.O. hacia la teoría “Y”, pero también tomando ingredientes de la teoría “Z” de William Ouchi.

Es importante dejar bien claro que el D.O. se apoya en otras disciplinas, como la sociología, la administración, la psicología, la historia y los recursos humanos.

De acuerdo con lo expuesto se puede afirmar que el D.O. existirá siempre y cuando se base en la apertura que la dirección general manifieste para que se presenten situaciones que propicien el cambio que nuestros países reclaman.

Ahora bien, ¿cómo pueden las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas ocuparse del cambio? Es una pregunta clave que analizaremos en este libro para encontrar

Valor tradicional	Valor del D.O.
• Hombre básicamente malo	• Hombre esencialmente bueno
• Evaluación negativa de las personas	• Concepto de los individuos como seres humanos
• El hombre no puede cambiar	• Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse
• Resistencia y temor a las diferencias individuales	• Aprovechamiento de las diferencias individuales
• Uso de la posición para fines de poder y prestigio	• Uso de la posición para fines de la organización
• Desconfianza básica en las personas	• Confianza básica en las personas
• Evasión de riesgos	• Disposición para aceptar riesgos
• Hincapié fundamental en la competencia	• Hincapié primordial en la colaboración
• Concepto del individuo en relación con su descripción de puestos	• Concepto del individuo como una persona completa
• Participar en la conducta de juegos	• Utilizar una conducta auténtica

Figura 1.3. Principios de la filosofía del D.O.

una respuesta. Conviene preguntarse si realmente ese grupo de empresarios está consciente de los cambios que deben llevar a cabo para elevar la productividad y, en consecuencia, considerar a las suyas como empresas competitivas.

Se pueden citar seis obstáculos a los que se enfrentan los hombres de negocios en las pequeñas y medianas empresas:

1. Escasez de capital de trabajo para la compra de maquinaria y equipo que les permita llegar a niveles de productividad comparables con los de otras empresas.
2. Falta de medios de producción e insumos indispensables para la continuidad de la producción.
3. Poco apoyo para la aplicación de elementos científicos y tecnológicos y desconocimiento acerca de cómo acudir a los organismos privados o públicos que puedan proporcionárselos.
4. Deficiente preparación de los cuadros técnicos.
5. Falta de asesoría técnica que difunda los elementos y adelantos susceptibles de ser incorporados al proceso de producción.
6. Resistencia al cambio, muchas veces de parte de la alta dirección de la empresa. Superar este obstáculo depende más que nada de un cambio de actitud hacia la modernidad. Es en esta área donde los organismos públicos, privados, académicos y edu-

cativos tienen una misión importante por realizar en el proceso de cambio planeado. Deming afirma que 93% del fracaso en las empresas es imputable a la organización y 7% restante al personal.

Actualmente muchas empresas trabajan por abajo de su capacidad instalada. De acuerdo con estudios realizados por Nafinsa (Nacional Financiera) y Conacyt (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), organismos de financiamiento a empresas y de investigación y otorgamiento de becas en México, respectivamente, “la solución de los problemas de productividad y competitividad de las empresas pequeñas y medianas no estriba tanto en las finanzas como en el adecuado aprovechamiento del potencial de todos los recursos”.

Los datos que a continuación se ilustran fueron proporcionados por el organismo del Gobierno del Estado de Guanajuato, México, conocido como Sefide (Sistema Estatal de Financiamiento para el Desarrollo).

¿Sabía que...?

- En México 97% de las empresas son micro, pequeñas y medianas.
- Representan 75% de la fuerza laboral.
- Generan 67% de los empleos.

Por desgracia hay causas de mortandad de estas empresas:

- Por problemas administrativos, 43%.
- Por problemas legales o fiscales, 16%.
- Por incapacidad para cumplir con ciertos requisitos, 15%.
- Por deficiencia en la comercialización, 11%.



ORGANIZACIÓN IDEAL: Aquella que logra un mejor ajuste entre cada una de sus fases o sistemas.

4 fases o sistemas

6 interfases

Figura 1.4. Desarrollo organizacional. Fases e interfases.

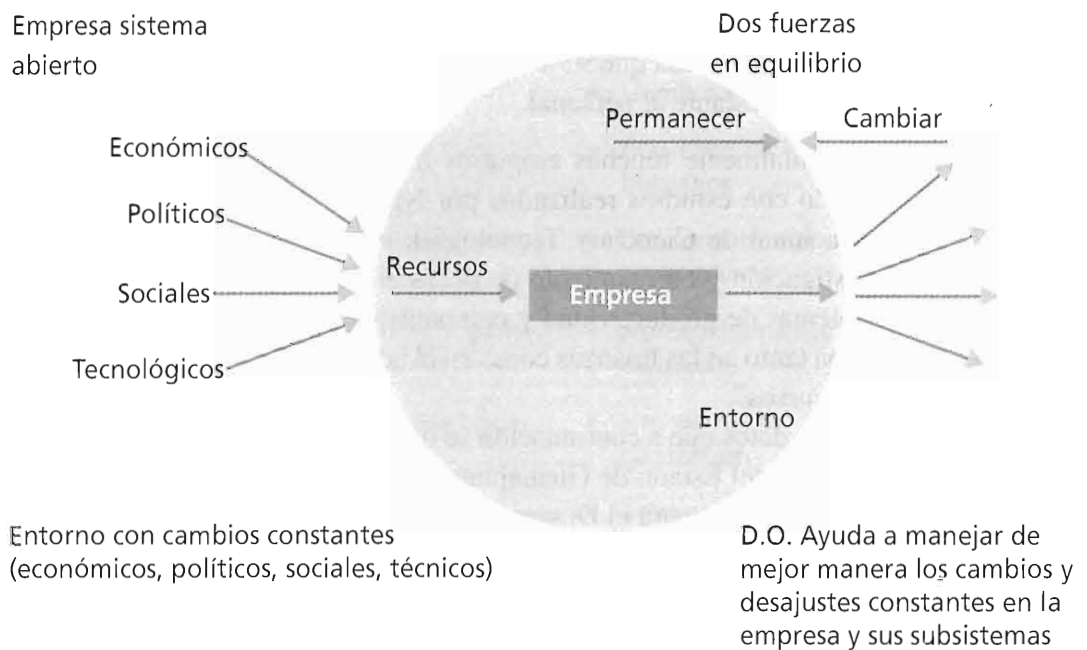


Figura 1.5. Necesidad de D.O.

- Por errores en los insumos y en la producción, 8%.
- Por falta de financiamiento, 7%.

Con base en estos datos, ¿qué se puede concluir?

En el apéndice de la presente obra se incluyen dinámicas que pueden apoyar de manera vivencial los conceptos abordados a partir de lo que se citará en el capítulo 5.

Así pues... ¡adelante!

Resumen

En este capítulo se considera que el cambio se presenta en las organizaciones como parte de su evolución normal, y que estar consciente de ello les permite adaptarse con más rapidez a las turbulencias del entorno. Por ello, si una organización no cambia, puede obtener resultados desastrosos o incluso desaparecer.

Muchas instituciones intentan enfrentarse al cambio y capitalizan las oportunidades que se les presentan mediante la aplicación de programas de D.O.

Existen ciertas fuerzas tanto internas como externas que propician el cambio.

Fuerzas internas: funciones del trabajador, objetivos, tecnología y políticas.

Fuerzas externas: educacionales, culturales, sociales, políticas, económicas y tecnológicas.

Se expusieron las definiciones que presentan Guzmán de la Garza, Harris, Bennis y Beckhard de lo que es D.O.

Se presentaron datos interesantes relacionados con la causa de mortandad en las empresas.

Se analizó la terminología del D.O., dentro de la cual se destacan los siguientes temas: intervenciones, consultor, sistema-cliente, catarsis, conflicto proactivo y cambio, así como la teoría del caos.

Existen varias razones por las cuales es necesario apoyarse en el D.O.: explosión de conocimientos, rápida obsolescencia de los productos, composición cambiante de la fuerza de trabajo y la creciente internacionalización de los negocios.

Además, es importante reconocer las características propias del D.O. que lo hacen imprescindible para las empresas, enfocándose primordialmente en la ya conocida teoría "Y" de McGregor.

Términos y conceptos de repaso

Fuerzas internas y externas que influyen en el proceso de cambio
Desarrollo organizacional (D.O.)
Intervenciones
Consultor
Sistema
Sistema-cliente
Catarsis
Conflicto proactivo
Cambio
Teoría del caos

Características del D.O.:

- Orientación sistémica
- Valores humanísticos
 - Uso de un agente de cambio
 - Solución de problemas
 - Retroalimentación
- Orientación de contingencia
- Aprendizaje vital o empírico
 - Intervenciones en nuevos niveles

Principios de la filosofía del D.O.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué se dice que el D.O. es un "cambio planeado"?
2. ¿Es contradictoria la expresión "lo único que permanece constante es el cambio"? Fundamente su respuesta y cite un ejemplo de su aplicación.
3. Espiridión Jiménez, gerente de la cadena de autoservicios "La Triunfadora", comenta: "El D.O. únicamente se puede emplear en empresas de otros países, pues nuestra idiosincrasia latinoamericana no 'encaja' en este proceso." Como consultor en D.O., ¿qué le respondería a Espiridión Jiménez?
4. Mencione cinco aspectos por los cuales las personas se resisten al cambio en las organizaciones.
5. Javier Guzmán, empleado de la sección de diseño en una fábrica de artesanías para la exportación, no sabe con certeza si las fuerzas que propician el cambio deben ser sólo internas o también influyen aspectos externos. Auxilie a Javier Guzmán. Justifique su respuesta mediante la exposición de un caso real.
6. Identifique elementos comunes de las definiciones de D.O. de este capítulo. ¿Cuál de ellas se puede aplicar en México?
7. Con relación a la pregunta número 4, mencione tres causas personales por las cuales el personal apoyaría el cambio.
8. Haga una exposición sobre la aplicabilidad en México y Latinoamérica de los principios de la filosofía del D.O.