



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**“EL RETO DEL PROFESIONAL EN EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL ANTE EL ENTORNO CAMBIANTE EN LAS EMPRESAS  
MEXICANAS**

**T E S I S  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A N :**

**CANDIDA ROSALBA MARTINEZ RODRÍGUEZ  
JULIA ALICIA ZARAZUA CRUZ**

**DIRECTOR DE TESIS: DARVELIO CASTAÑO ASMITIA  
REVISOR: HUMBERTO PATIÑO PEREGRINA**

**2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Agradecimientos

Estamos profundamente agradecidas con nuestro profesor guía, Darvelio Castaño, por su dirección, apoyo y paciencia para este trabajo y a cada uno de los profesores que contribuyeron en el resultado final.

Cándida y Julia.

A Jesús el hijo de Dios por ser mi sentido de vida.  
A mis padres, hermanos y sobrinos por todo su amor.  
A Manolo, mi enseñanza de amor y respeto.  
A todos aquellos que me enseñaron a nadar contra corriente.

Cándida.

A mis padres por su cariño e interés en mi educación.  
A Erick por su amor y apoyo incondicional.  
A José Luis Piñeiro por compartir con pasión sus conocimientos y experiencias.  
A todos los psicólogos que conocí a lo largo de mi vida e influyeron en mi decisión de elegir esta profesión.

Julia.

# Índice de contenidos

Resumen .....	3
Introducción .....	4
<b>Capítulo I. Desarrollo Organizacional</b>	
I.1. Antecedentes del Desarrollo Organizacional .....	6
I.1.1. Entrenamiento de laboratorios de sensibilización .....	9
I.1.2. EL Colegio Estatal de profesores .....	9
I.1.3. Fundación del centro de investigación para la dinámica de gpos. .....	9
I.1.4. Grupos T .....	10
I.1.5. Laboratorios Nacionales de Entrenamiento .....	10
I.1.6. Lewin, Roles y Psicodrama de Moreno .....	11
I.1.7. Bradford y Benne .....	12
I.1.8. French y Bell .....	12
I.1.9. Representantes del enfoque total de la organización .....	13
I.1.10. Formación de equipos de trabajo, Tanenbaum, R. ....	13
I.1.11. Retroalimentación de encuestas .....	14
I.1.11.a. Antecedentes .....	15
I.1.11.b. Likert .....	15
I.1.11.c. Retroalimentación .....	16
I.1.12. Investigación – Acción .....	16
I.1.12.a. Collier .....	16
I.1.12.b. Lewin .....	17
I.1.12.c. Estudios con la investigación – acción .....	17
I.1.12.d. Variedades de la investigación – acción .....	18
I.1.12.e. Argyris .....	19
I.1.12.f. El DO como programa de investigación – acción .....	19
I.1.13. Enfoque sociotécnico y socioclínico, Tavistock .....	20
I.1.13.a. El experimento de Bion .....	21
I.1.13.b. Trist, Erick .....	21
I.2. Definiciones del DO .....	24
I.2.1. Definiciones .....	24
I.3. Misión y valores del Desarrollo Organizacional .....	27
I.3.1. Misión .....	28
I.3.2. Valores del Desarrollo Organizacional .....	28
I.4. Fundamentos del Desarrollo Organizacional .....	29
I.4.1. Cambio Planificado .....	30
I.4.1.a. Definiciones del cambio .....	30
I.4.1.b. Fuerzas del cambio .....	31
I.4.1.c. El fracaso del cambio organizacional .....	33
I.4.1.d. Motivos para usar el cambio planeado .....	34
I.4.1.e. Modelos de cambio planeado .....	34
I.4.1.e.1. Lewin, K .....	34
I.4.1.e.2. Planeación .....	36
I.4.1.e.3. Investigación .....	36
I.4.1.e.4. Lippit, Watson y Wetley .....	37
I.4.1.f. Elementos de cambio planeado .....	38
I.4.2. Teoría de sistemas .....	39
I.4.2.a. Definición de sistema .....	40
I.4.2.b. Antecedentes .....	40
I.4.2.c. Conceptos clave .....	41
I.4.2.d. Sistemas abiertos .....	41
I.4.2.d.1. Sociotécnicos .....	41
I.4.2.d.2. Planeación de sistemas abiertos .....	42
I.4.3. Participación y delegación de autoridad .....	42
I.4.3.a. Empowerment .....	43
I.4.4. Desarrollo de equipos de trabajo .....	45
I.4.4.a. Equipos autodirigidos .....	47
I.4.4.b. Equipos de alto rendimiento .....	47
I.4.5. Ciencias de la conducta .....	50
I.4.6. Estructuras paralelas de aprendizaje .....	51

1.5. Características de los esfuerzos del Desarrollo Organizacional .....	52
<b>Capítulo II. Intervenciones en Desarrollo Organizacional</b>	
II.1. Definición de Intervención .....	55
II.2. Clasificación de Intervenciones .....	57
II.2.1. Diagnóstico .....	58
II.3. Tipos de intervenciones .....	65
II.3.1. Intervenciones Individuales .....	66
II.3.2. Intervenciones Grupales .....	69
II.3.3. Intervenciones Organizacionales .....	72
<b>Capítulo III. El Desarrollo Organizacional frente al entorno actual</b>	
III.1. Antecedentes Generales .....	74
III.1.1. Situación Económica, Política y Social en México .....	75
III.1.1.a. La revolución Informática y de las comunicaciones ...	77
III.1.2. Retos de un entorno cambiante para las organizaciones .....	79
III.2. Antecedentes del DO en México .....	82
III.3. Situación actual y perspectivas .....	89
III.3.1. Contexto actual de cambio en México .....	91
III.3.1.a. Aspectos humanos de la org. para el cambio .....	93
III.3.1.b. Clima para la creatividad y el cambio .....	95
III.4. Preparación del profesional en DO ante el entorno actual .....	97
III.4.1. Agente de cambio .....	98
III.4.2. Consultor .....	98
III.4.2.a. Habilidades .....	99
III.5. Expectativas a futuro sobre el DO en México .....	102
<b>Capítulo IV. Metodología</b>	
IV.1. Planteamiento del problema .....	103
IV.2 Propósito de la investigación .....	106
IV.3. Preguntas de investigación .....	106
IV.3.1. Objetivos de la investigación .....	108
IV.4. Tipo de investigación .....	110
IV.5. Criterios de Inclusión de los sujetos .....	110
IV.6. Diseño de investigación .....	111
IV.7. Descripción de Instrumento de medición .....	111
IV.8. Procedimiento .....	111
IV.9. Tratamiento estadístico .....	112
<b>Capítulo V. Resultados y Discusión</b>	
V.1. De la práctica profesional del DO en la organización .....	113
V.1.1. Perfil del profesional en DO .....	114
V.1.1.a. Conocimientos sobre DO .....	117
V.1.2. Práctica profesional .....	121
V.1.2.a. Beneficios de la práctica .....	126
V.1.2.b. Dificultades en la práctica .....	132
V.1.3. Percepción del futuro del DO .....	133
V.2. De la práctica profesional del consultor en DO .....	134
V.2.1. Perfil del profesional en DO .....	138
V.2.1.a. Conocimientos sobre DO .....	141
V.2.2. Práctica profesional .....	145
V.2.2.a. Beneficios de la práctica .....	151
V.2.2.b. Dificultades en la práctica .....	153
V.2.3. Percepción del futuro del DO .....	155
V.3. Discusión a manera de conclusión .....	156
V.4. Limitaciones de la investigación .....	169
<b>Bibliografía</b> .....	170
<b>Anexo 1 Fichas de tesis sobre Desarrollo Organizacional</b> .....	173
<b>Anexo 2 Cuestionario sobre la práctica profesional en la empresa</b> .....	189
<b>Anexo 3 Cuestionario sobre la práctica profesional del consultor</b> .....	192

## Resumen

El Desarrollo Organizacional (DO) es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado (French & Bell, 1996). En México los principales acontecimientos que han constituido en la historia del Desarrollo Organizacional (DO) datan desde 1967 (Guízar, 1998). En 1977 en la ciudad de Monterrey N.L. la empresa Visa implantó la Gerencia en DO (Guízar, 1998). Desde entonces ha generado gran controversia sobre su aplicación y utilidad para facilitar el cambio dentro de nuestras organizaciones. La falta de una Asociación que agrupe a profesionales capacitados, la falta de investigación en nuestro país sobre sus aplicaciones y la falta de conocimiento de dicha disciplina, ha generado entre las organizaciones y los profesionales una confusión sobre el rol y el perfil del profesional en DO dentro y fuera de las organizaciones. Con la finalidad de conocer cómo se da dicha práctica y cuál es el perfil de dicho consultor en nuestro país, se desarrollaron dos cuestionarios enfocados a conocer la práctica profesional en DO, así como los retos que le esperan en nuestro país. Se utilizó una muestra no representativa intencional de 25 empresas y 25 profesionales independientes, que realizaban prácticas relacionadas con DO. Los resultados encontrados reafirmaron las hipótesis sobre la falta de conocimiento de dichos profesionales, así como la falta de investigación científica relacionada con el DO. El estudio aportó información cualitativa sobre la actividad de la consultoría dentro de las organizaciones, así como las expectativas sobre el futuro del profesional en DO en nuestro país.

## Introducción

Como hemos visto a lo largo de los años se ha hablado mucho sobre que en la práctica profesional se pueden aplicar diferentes disciplinas con el fin de apoyar a las organizaciones en sus procesos de cambio, sin embargo, muchas de ellas se han aplicado según se han introducido como teorías importadas en nuestro país y en el mejor de los casos se ha dado seguimiento a dichas intervenciones tratando de identificar su aportación y funcionalidad dentro de nuestras empresas mexicanas.

Para nosotras fue muy importante rescatar el hecho de que existe poca documentación sobre dichas intervenciones y sobre todo que mas allá de aplicar intervenciones en las organizaciones, lo que buscamos es una disciplina que contemple el cambio planeado, sistematizado y bien fundamentado que genere cambios benéficos para las organizaciones en general, sea cual sea su ramo, tipo y tamaño.

Es por ello que entre tantas disciplinas elegimos al Desarrollo Organizacional (DO) como una disciplina que surge de las ciencias de la conducta aplicadas, y está dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas, mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado. (French y Bell, 1996)

En un mundo tan cambiante nuestras organizaciones se han visto afectadas tanto por la situación, político, económica y social imperante, durante este proceso algunas de ellas desaparecerán, otras mediante diferentes estrategias se consolidarán y fortalecerán, la diferencia está en como se enfrentarán a los cambios, es decir, cómo se adaptarán a sus propias circunstancias.

Es entonces cuando entra a escena nuestro profesionalista en DO, que como agente de cambio o de consultor, ayudará a las organizaciones a mejorar su capacidad de adaptación, logrando que la organización realice un diagnóstico de sí misma, seleccione sus propias respuestas de adaptación y determine su propio progreso. Por lo tanto, el consultor debe ser un experto en

ayudarle a la organización a ayudarse a sí misma, es decir, que tiene que saber dinámica y procesos sistémicos, y manejar estrategias apropiadas de ayuda. (Schein, 2001)

Ante estos planteamientos nos preguntamos si realmente existe un perfil como tal del profesional en DO y de ser así, en qué consiste y como opera dentro de las organizaciones en la práctica.

Es por ello que ante tales cuestiones hemos planteado en los próximos capítulos lo que es la disciplina del Desarrollo Organizacional (Capítulo I), así como el tipo de intervenciones que se realizan a partir de dicha disciplina (Capítulo II), posteriormente daremos un panorama del DO desde la perspectiva de la situación actual que se vive a nivel mundial y más específicamente en México desde el punto de vista teórico y sobre la información que hasta la realización de esta exploración se ha recabado sobre lo que es y ha sido el DO en nuestras organizaciones (Capítulo III).

Sin embargo, reconocemos que en la práctica profesional existen diferentes percepciones sobre lo que es el DO y como se aplica en las organizaciones, es por ello que también consideramos necesario recopilar información sobre aspectos relacionados con la práctica profesional del DO y sobre la investigación que se realiza o se ha realizado en nuestro días en la materia, tanto dentro de las organizaciones como fuera de ellas mediante consultoría externa (Capítulo IV).

Por otro lado, nos es importante resaltar que la teoría nos ha hecho ver que aun existe una falta de información sobre lo anterior, así como también una Asociación en DO en nuestro país, que reúna a todos los profesionales en dicha disciplina, que es el Desarrollo Organizacional.

Esperamos que con este trabajo no solo el Psicólogo Organizacional resulte beneficiado, sino todos aquellos profesionistas que intervienen en una organización, en sus procesos de cambio y en el comportamiento de las personas que conforman dichas organizaciones, ya que hemos observado que nos movemos en un campo interdisciplinario.

# Capítulo I

## Desarrollo Organizacional

### I.1. Antecedentes del Desarrollo Organizacional

El movimiento del Desarrollo Organizacional (DO) surgió a partir de 1962, como resultado de un complejo conjunto de ideas respecto al hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Por lo que el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistémico. Es un movimiento que congrega varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento a la administración, que en su mayoría son consultores en DO (Chiavenato, 1999).

Según Chiavenato (1999) los orígenes del DO pueden atribuirse a los siguientes factores:

1. La relativa dificultad encontrada para operacionalizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, cada una de las cuales manejaba un enfoque que, muchas veces, entraba en conflicto con los demás.
  - La Teoría Clásica propuesta por Taylor (Escuela de Administración Científica) y por Fayol escuela anatomista o fisiologista.
  - La Teoría de las relaciones humanas, propuesta por Elton Mayo a partir del experimento de Hawthorne y los trabajos de Lewin.
  - La Teoría de la Burocracia que pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de la organización que pudiese ser aplicado en las empresas cualquiera que fuera su ramo de actividad.
  - La Teoría estructuralista como consecuencia de la teoría de la burocracia y una visión más crítica de la organización.
  - La Teoría del comportamiento surgida a partir de la teoría de las relaciones humanas, que constituyó un enfoque predominantemente sociológico y motivacional.

- El DO surge a partir de la teoría del comportamiento, orientado a lograr el cambio y la flexibilidad en las organizaciones.
2. La profundización de los estudios de la motivación humana y su influencia en la dinámica de las organizaciones.
  3. La creación del Training Laboratory (NTL) de Bethel en 1947, y las primeras investigaciones de laboratorio sobre el comportamiento grupal.
  4. La publicación de un libro en 1964, por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que exponían sus investigaciones sobre grupo T, los resultados con el entrenamiento de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.
  5. La pluralidad de cambios registrados en el mundo.
    - La transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
    - El Aumento de tamaño de las organizaciones, a causa del cual el volumen de las actividades tradicionales de la organización no fue suficiente para sostener el crecimiento.
    - Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna.
    - Variaciones en el comportamiento administrativo debido a: los nuevos conceptos sobre el hombre, el poder y los valores organizacionales.
  6. La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones de la estructura por un lado y el estudio del comportamiento humano por el otro, integradas a través de un tratamiento sistémico.
  7. El que el DO se limitara inicialmente a los conflictos interpersonales, pasando por la administración pública y posteriormente a todo tipo de organizaciones humanas, tomando modelos, procedimientos, medios de diagnóstico de la situación y de la

acción, así como técnicas de diagnóstico y de tratamiento para los diversos niveles organizacionales.

8. Los diversos modelos de DO consideran cuatro variables:

- El ambiente.
- La organización.
- El grupo social.
- El individuo.

Por otro lado los representantes clásicos del DO como son Warren Bennis y James Stewart y representantes contemporáneos como son French y Bell, nos ofrecen en sus libros respectivamente información en donde fueron sus inicios.

- *James Stewart*

Por un lado James Stewart sitúa los inicios del DO en los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento en Norteamérica. Stewart también sitúa los inicios del DO en el Instituto Tavistock en Gran Bretaña a comienzos de la década de los 50. (Stewart J. 1992)

- *Warren Bennis*

Por otro lado Warren Bennis en su libro La naturaleza del DO (1969) considera que el DO nació en 1958 con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company (ESSO) E.U.A. ya que de ahí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", "dinámica de grupo o grupos "T", no para favorecer a los individuos, sino a las organizaciones, cosa que desde décadas atrás ha cambiado, dándose una fuerte tendencia hacia el enfoque en el individuo. (Guizar 1998)

- *French y Bell*

Por otro lado French y Bell (1996), nos parecen los representantes que mejor manejan los inicios del DO. Ellos mencionan que el Desarrollo Organizacional está basado en cuatro raíces muy importantes, por un lado está el entrenamiento en laboratorios de sensibilización en organizaciones complejas como lo menciona Stewart (1992) y Bennis (1969) también, otra

de las raíces es la de las encuestas y metodología de la retroalimentación, la tercera es la de la investigación - acción y la última la del enfoque Sociotécnico, como también lo manifiesta Stewart.

A ciencia cierta no se tienen referencias muy precisas del comienzo del Desarrollo Organizacional debido a que diferentes enfoques influyeron para su constitución, y por esto hacemos una recapitulación de los enfoques más significativos que dieron inicio a este ya que diferentes autores representantes del DO los mencionan.

#### I.1.1. El entrenamiento en laboratorios de sensibilización

La primera raíz del DO se compone de las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento en los Laboratorios de Sensibilización (French et Al 1996). Los Laboratorios de Sensibilización empezaron a desarrollarse en 1946, a partir de grupos de discusión para lograr cambios en situaciones en el hogar. Estos grupos eran esencialmente reducidos y no estructurados, en los cuales los participantes aprendían de sus interacciones y de la dinámica de la evolución del grupo. (French et Al 1996).

#### I.1.2. El Colegio Estatal de Profesores

Por otro lado en el Colegio estatal de Profesores en Nueva Bretaña, Connecticut, en 1946, también se llevó a cabo un taller de relaciones intergrupo, y este inicio fue importante para los grupos de sensibilización.

Este taller fue patrocinado por la Comisión Internacional de Connecticut y el Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos. (French et Al 1996).

#### I.1.3. Fundación del Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos

Lewin y Likert examinan la posibilidad de fundar un centro de dinámica de grupos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. El Centro de investigación para la dinámica de Grupos fue fundado en 1945 bajo la dirección de Kurt Lewin 1, un gran investigador y practicante en las relaciones interpersonales de grupo, intergrupo y de la comunidad. Desarrolló la teoría del campo de Lewin (1978) y su conceptualización acerca de la dinámica

de grupos, los procesos de cambio y la investigación - acción, las cuales aportaron una profunda influencia en las personas relacionadas con el DO. (French el Al 1996).

#### I.1.4. Los grupos "T"

Lo que después se llamaría el grupo "T" empezó a surgir en el taller celebrado en Nueva Bretaña en 1946. Los facilitadores eran Lewin, Kenneh Benne, Lelend Bradford y Ronald Lippitt.

#### I.1.5. Laboratorios Nacionales de Entrenamiento

De esta experiencia surgió el Laboratorio Nacional de Entrenamiento (NTL) el cual nace en Instituto tecnológico de Massachusetts en Bethel, el cual fue organizado por Benne, Bradford y Lippitt (Lewin falleció en 1947) , se celebró en el verano de 1947, en la Gould Academy en Bethel Maine. El Laboratorio se dedica al entrenamiento en relaciones humanas en laboratorio de experimentación. Concretamente se experimenta con el tipo de relaciones y fenómenos que se dan entre grupos raciales, ideológicos y/o de trabajo. (Chiavenato 1999).

---

*1 Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo germano-estadounidense, contribuyó de forma significativa al desarrollo de la Psicología de la Gestalt. Acuñó conceptos muy destacados en Psicología, como dinámica de grupos. Nacido en Mogilno (antigua Prusia), estudió biología y medicina en las universidades de Friburgo, Munich y Berlín. En 1933 abandonó Alemania y decidió emigrar a Estados Unidos. Impartió sus clases en la Escuela de Economía Doméstica Cornell y en el Centro de Investigación para el Bienestar de la Niñez en Iowa, y en 1945 fundó el Centro de Investigación de Dinámica de Grupos del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts). En sus trabajos estudió los problemas de la motivación de individuos y grupos, e investigó sobre el desarrollo infantil y las características de la personalidad. Lewin amplió la teoría de la Gestalt a una "teoría social de campo" y desarrolló el concepto de espacio vital de una persona, que abarca no sólo su entorno, sino también lo espiritual y lo mental. Su trabajo tuvo una influencia decisiva en la investigación psicológica moderna. Entre sus libros destacan: Una teoría dinámica de la personalidad (1935), La representación conceptual y la medición de las fuerzas psicológicas (1938) y Teoría de campo en las ciencias sociales (1951). (Encarta 2003).*

### I.1.6. Lewin, Roles y Psicodrama de Moreno

Además de Lewin y su obra, Bradford, Lippitt y Benne, en relación con la invención del Grupo "T" y del posterior seguimiento del DO., se ha complementado con la gran experiencia de la representación de Roles y el psicodrama de Jacob Levy Moreno 2.

Los Roles de representación de Moreno son:

- La presentación personal: donde se cuenta algún aspecto importante de la vida de las personas y se revive al representarla,
- Presentación de papeles múltiples: el propio sujeto improvisa los papeles conflictivos que tiene, tal y como el los percibe,
- El soliloquio: representa una escena de su vida real y hace comentarios a media voz, en forma de monólogo, inversión de roles. Aquí se va a representar la escena que acaban de representar, pero invirtiendo los roles,
- La técnica del espejo: la persona es representado por un yo auxiliar, viendo tal cual lo ven los demás,
- La escenificación de sueños: el sueño que tuvo la persona es representado por varios yo auxiliares, las alucinaciones delirantes: lo mismo sucede que en el caso anterior, solo que estos no son sueños,

---

2 Jakob Levy Moreno (1892-1974), psicólogo estadounidense de origen rumano, creador de la sociometría y el psicodrama. Nacido en Bucarest, estudió medicina en Viena. Durante la I Guerra Mundial se hizo cargo de un campo de personas desplazadas, lugar en el que comenzó a estudiar la conducta de grupo. Después de muchas observaciones, llegó a la conclusión de que las personas encuentran el equilibrio psíquico cuando se organizan de forma deseada y no impuesta. Moreno puso en práctica el 'test sociométrico', prueba que ofrece información sobre el estatus del individuo dentro del grupo y las relaciones de simpatía (véase Empatía) y antipatía que surgen en su interior. En el test, que se representa de forma gráfica, las personas se eligen unas a otras por orden de preferencia para llevar a cabo una actividad determinada. A raíz del test sociométrico, Moreno fundó en Viena Das Stegreiftheater (Teatro de la improvisación) que posteriormente aplicó en el psicodrama, terapia que utiliza el juego dramático para que los individuos exterioricen sus complejos y conflictos personales internos. De esta forma, el individuo se comprende, se reconoce y puede transformarse. Moreno emigró a Estados Unidos en 1925, donde desarrolló esta terapia e investigó sobre las interacciones sociales en los grupos. Sus principales obras son: *Quién sobrevivirá* (1934), que expone los principios de la sociometría, *Psicodrama* (1947-1959) y *Psicoterapia de grupo y psicodrama* (1965). Murió en Nueva York. (Encarta 2003).

- El hipnodrama: el psicodrama es representado por la persona en estado hipnótico y es ayudado por los yo auxiliares,
  - Las fantasías: se imagina una fantasía con los ojos cerrados, para luego representarla,
  - El mundo auxiliar: los yo auxiliares representan a todo el mundo que rodean a la persona en su vida real,
  - La proyección futura: los yo auxiliares le ayudan a representar como será el futuro.
- (Portuondo J.A 1972)

Como podemos observar estas técnicas pueden apoyar en el proceso de sensibilización en los grupos "T" ya que a partir de este proceso se puede obtener información y autoconocerse. En el caso de la organización esto puede permitir sacar a la superficie temas sobre los cuales no se hablaba e inquietudes de la gente, que estaban guardadas.

#### I.1.7. Bradford y Benne

Por otro lado Bradford y Benne habían estado bajo la influencia de la filosofía de la educación de John Dewey (Filósofo, Psicólogo y Educador Americano nacido en Burlington, Vermont en 1859. Él trabajó como consultor educativo y estudió los sistemas educacionales en Japón, China, México, Turquía y la antes Unión Soviética.), incluyendo los conceptos acerca de la naturaleza aprendizaje y el cambio y acerca de la naturaleza de las transacciones de las personas con su medio ambiente (French y Bell, 1996).

Este enfoque es muy importante para las raíces del DO ya que si este tiene como características el cambio planificado, teniendo en cuenta a toda la organización en interacción con su entorno y aprendizaje en grupo, las bases que ofrecen estos conceptos nos ofrecen las bases y raíces para su desarrollo.

#### I.1.8. French y Bell

French y Bell mencionan que en cierto sentido, la invención de los grupos "T" surgió de una conciencia acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de grupos a

concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo. Esta conciencia fue evidente en la educación de adultos y en la terapia de grupos. (French y Bell, 1996)

Esto da al DO esa característica de hacer que la organización se de cuenta de lo que está pasando en ella y a los líderes de darle importancia a lo que sucede en sus propios grupos.

#### I.1.9. Representantes del enfoque total de la organización

Las habilidades personales aprendidas en el escenario de los grupos "T" eran difíciles de transferir a las organizaciones complejas. Sin embargo, el entrenamiento de los equipos de la misma organización había surgido anteriormente en Bethel y sin lugar a dudas fue un vínculo con el enfoque total de la organización de Douglas McGregor, Herbert Shepard, Blake y Jane Mouton, después el enfoque de Richard Beckhard, Chris Argyris, Jack Gibb, Warren Bennis, Eva Schindler- Rainman y otros. (French y Bell, 1996)

Todos ellos han sido entrenadores en los programas del Laboratorio Nacional de Entrenamiento al igual que muchos de ellos representantes del Desarrollo Organizacional.

#### I.1.10. Formación de Equipos de trabajo- Robert Tanenbaum.

Como parte de los laboratorios de sensibilización hubieron algunos pioneros en el terreno de los equipos de trabajo, como fue Robert Tanenbaum el cual dirigió sesiones de lo que ahora se llaman " formación de equipo de trabajo" en 1952. Al año siguiente en los Estados Unidos llevó a cabo pruebas militares de la Marina de Estados Unidos en China Lake, California. En estos grupos se trataban temas personales como sociometría departamental, relaciones interpersonales, comunicación y análisis, y temas de la organización como límites de tiempo, obligaciones y responsabilidades, políticas y procedimientos.

Agregaríamos que en la actualidad, podemos ver en las intervenciones de DO este tipo de laboratorios, los cuales , se pueden llevar a cabo donde no solamente se toma en cuenta a la organización o al individuo en forma independiente, sino que teniendo el enfoque sistémico se

abarca a toda la organización como en el caso de las intervenciones a gran escala (Capítulo II).

Como podemos ver a través del tiempo el DO ha sido formado por los laboratorios de sensibilización enfoque que le da características para el trabajo en equipo y la toma de conciencia de lo que está pasando dentro de él.

Algunos representantes como Warren Bennis, James Stewart y French y Bell, como vimos nos muestran claramente que los laboratorios de sensibilización fueron un comienzo definitivo para su puesta en práctica.

#### I.1.11 Retroalimentación de encuestas

La segunda raíz del DO la cual mencionan French y Bell (1996) es la de la investigación de las encuestas y la metodología de retroalimentación.

Las encuestas se aplican generalmente a grupos grandes de personas, para tener una visión completa,. El objetivo principal es analizar las características psicológicas, económicas, políticas y sociales, observables en una determinada población. (Grados J. 1980)

También tendríamos que definir qué es la retroalimentación y esta es el análisis de la información obtenida en las encuestas y se debe de lograr, que las personas que participaron en la investigación identifiquen las implicaciones posibles de los resultados del cuestionario. (Robbins S.,1998).

Por lo tanto la retroalimentación de encuestas es un instrumento para evaluar las actitudes que mantienen los miembros de la organización, para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y para resolver las diferencias.

Todas las personas de la organización pueden participar en la retroalimentación de encuestas y por lo general todos los miembros de la organización llenan un cuestionario.

#### I.1.11.a. Antecedentes

Esta raíz nace de las técnicas y del enfoque desarrollados por los miembros del personal en el Centro de Investigación de Encuestas ( CIE) de la Universidad de Michigan E.U. a lo largo de cierto número de años. (French y Bell 1976).

Este centro fue fundado en 1946, después de que Likert que era director de encuestas de la oficina Federal de Economía y otros miembros se mudaron a Michigan. Este centro se dedicaba a los estudios de investigación a través de rastreos de información - retroinformación aplicados a los fenómenos micro y macroorganizacionales tales como clima organizacional, comunicación, líneas de liderazgo, cultura organizacional, etc. (Chiavenato 1999).

Likert tenía un diplomado en Psicología por Universidad de Columbia y su tesis. Una Técnica para medición de actitudes fue la base para desarrollar la escala de cinco puntos de Likert-completamente de acuerdo, de acuerdo, neutral, desacuerdo y completamente en desacuerdo. Likert desarrolló investigaciones sobre liderazgo, motivación, clima organizacional y productividad, después se cambió al departamento de agricultura en la división de programas de encuestas y después se convirtió en director del Instituto de la investigación para la dinámica de grupo.

#### I.1.11.b. Likert

Likert, el cual elaboró una encuesta de actitudes que lleva su mismo nombre, menciona que en el año de 1945, la Edison Company de Detroit se interesa en realizar un estudio acerca de las percepciones, la conducta, las reacciones y actitudes de los empleados. Al hacer partícipes a la gente y al gerente de los resultados de las encuestas y buscar entre ellos mismos las soluciones para lograr una mejora ocurrieron considerables cambios favorables. Por otro lado los resultados de las encuestas se dan a conocer a los departamentos participantes. (French y Bell 1996).

#### I.1.11.c. Retroalimentación

Baumgartel concluye de este estudio experimental que apoya la idea de que un procedimiento intensivo de discusión de grupo para utilizar los resultados de un cuestionario de encuesta de los empleados, puede ser un instrumento efectivo para introducir un cambio positivo en la organización de negocios y esta es la retroalimentación. (French y Bell 1996).

Otra de las cosas positivas de la retroalimentación es que trata con el sistema de las relaciones humanas como un todo, ya que pueden cambiar juntos y además están en su contexto de trabajo, de sus propios problemas y sus propias relaciones de trabajo. (French y Bell 1996).

Como podemos observar la retroalimentación de encuestas da al DO las bases para llevar a cabo parte de la investigación en la organización especialmente para observar el clima y la cultura a través de las actitudes en los miembros que componen esta.

#### I.1.12. Investigación -Acción

La tercera raíz del DO referida por French y Bell (1996) es el surgimiento de la investigación - acción.

La investigación- acción se refiere a un proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos para posteriormente seleccionar una acción de cambio con base a lo que indican los datos analizados. (Robbins S. 1996)

Su origen se puede atribuir a dos fuentes independientes. Una fue la fuente de John Collier y la otra a Kurt Lewin.

##### I.1.12.a Collier

Collier mencionó que la investigación se puede convertir en instrumento de acción esencial para todos los demás instrumentos. Además los descubrimientos deben de ser criticados por el administrador y el cliente así que deben de participar ambos en una forma creativa en la investigación. (French et. Al 1996).

Como veremos más adelante el DO toma de este tipo de investigación para llevar a cabo su proceso de intervención en las organizaciones y trabajar conjuntamente con la organización en todo el proceso.

Collier llamó a esta forma de investigación "investigación -acción". Para emprender acciones efectivas se requiere de una investigación dirigida a problemas prácticos importantes y las soluciones deben de ser pertinentes y factibles. (French et. Al. 1996)

Para llevar a cabo el plan de acción debe de tenerse la cooperación del cliente para que esta investigación armonice los elementos diversos que se puedan tener. El consultor en DO es el que llevará a cabo esta investigación en la organización y deberá trabajar en conjunto con el cliente en la toma de decisiones y acciones pertinentes.

#### I.1.12.b. Kurt Lewin

La otra fuente de la investigación acción es por parte de Kurt Lewin. Lewin utilizó la investigación-acción al aplicarla en las relaciones intergrupo y a lo cual él sugirió " No hay acción sin investigación, ni investigación sin acción" (French et. Al. 1996)

Esta raíz es muy importante por ser una de las formas para la planificación del cambio. Debido a esto preferimos hacer referencia a esta en los fundamentos del Desarrollo Organizacional.

#### I.1.12.c. Estudios con la investigación - acción

De la utilización de la investigación - acción en la práctica podríamos citar el estudio de Whyte y Hamilton quienes estudiaron los efectos de las prácticas de relaciones humanas en un gran hotel.

Por otro lado Elliot Jaques empleó el modelo de investigación - acción para cambiar la cultura de una fábrica en Inglaterra. (French et. Al 1996)

Como podemos ver la investigación - acción sirve para resolver problemas prácticos, se contribuye a la teoría y la práctica de las ciencias de la conducta y se desarrolla una mejor comprensión entre los científicos, los practicantes o administradores y los clientes.

#### I.1.12.d Variedades de la investigación - acción

Schein, Cook y Harding enumeran cuatro variedades de investigación – acción: de diagnóstico, participante, empírica y experimental. (French et. Al 1996)

- *Investigación - acción de diagnóstico*

En la investigación-acción de diagnóstico, el científico se adentra en una problemática específica, diagnostica y hace recomendaciones a partir de su experiencia, aunque generalmente el cliente hace caso omiso y no las pone en práctica.

- *Investigación - acción participante*

El segundo tipo de investigación -acción es la participante, en donde las personas participan desde un principio en todo el proceso de la investigación – acción. Esto ayuda a que se lleven a cabo las acciones una vez que se ha tomado la decisión y que las acciones recomendadas se lleven a cabo.

- *Investigación - acción empírica*

La investigación - acción empírica es la tercera variedad y es aquella en donde el investigador lleva un registro de lo que *hizo* ese día y los efectos que tuvo su acción.

- *Investigación - acción de la experiencia*

Esta es una investigación sobre la acción, ya que van a existir diferentes formas de lograr algo y el problema radica en descubrir cual es la mejor.

Los participantes del DO por lo general utilizan la investigación - acción participante y en ocasiones la experimental. Como podemos ver el modelo participante es lo más congruente con las prácticas actuales del DO y el modelo empírico, que aunque es congruente con las prácticas actuales del DO y el modelo empírico que aunque es congruente, es más difícil de ponerlo en práctica.

#### I.1.12.e. Argyris

Argyris (1977) apoya la investigación-acción para el estudio del cambio social ya que los métodos científicos tradicionales se concentran en problemas triviales, distorsionando los temas humanos. (French y Bell 19996).

Según Argyris (1977) la investigación – acción de Lewin “estaba impulsada por problemas, estaba centrada en el cliente, desafiaba al status quo y simultáneamente se preocupaba por producir proposiciones cuya confirmación se podía negar empíricamente y que se podían correlacionar de forma sistemática en una teoría diseñada para que pudieran aplicar a la vida cotidiana.

#### I.1.12.f. El DO como programa de investigación – acción

El proceso de DO es básicamente un programa de investigación – acción en una organización, diseñado para mejorar su funcionamiento. Los programas efectivos de mejoramiento necesitan una base de datos, es decir hechos empíricos reunidos de una manera sistemática para planificar las acciones, llevarlas a cabo y evaluarlas (French y Bell 1996).

Por ejemplo la recopilación sistemática de datos acerca del clima de la organización y la comprobación de los efectos de esta en las actitudes de la gente ofrecen variables y un nuevo instrumento para la comprensión de la dinámica de la organización.

La naturaleza del DO y de la investigación- acción son muy similares ya que ambas son variantes de la ciencia de la conducta aplicadas, ambas están orientadas a la acción, ambas están basadas en datos, ambas requieren de una colaboración estrecha entre los colaboradores de la organización y una persona ajena a ella, y por último ambas son intervenciones para la resolución de problemas.

French y Bell dicen que el DO y la investigación – acción tienen algunas características similares y es la razón por la cual ellos creen que un programa sólido de DO se basa en un modelo de investigación – acción (French et Al 1996).

Como pudimos observar la investigación – acción da al DO estructura para llevar a cabo su proceso de cambio planeado dentro de la organización. Existen beneficios que la investigación – acción proporciona a la organización y es que está centrado en el problema ya que el agente de cambio busca objetivamente los problemas y con base con este se determina el tipo de acción de cambio. Cabe señalar que esto lo hace conjuntamente con las personas clave de la organización.

Otros de los beneficios es que los miembros de la organización están involucrados en este proceso, siendo participes en el proceso y así se evita la resistencia al cambio.

#### I.1.13. Enfoque sociotécnico y socioclínico de Tavistock

La cuarta raíz de la historia del DO a la que hacen referencia French y Bell (1996) es el surgimiento de los enfoques sociotécnicos y socioanalíticos de Tavistock.

Paralelamente a los estudios que se estaban realizando en el laboratorio Nacional de Entretenimiento, se trabaja en la clínica de Tavistock en Londres, Inglaterra la cual fundada en 1920. Su propósito era ofrecer terapia basada en la teoría del psicoanálisis y en los descubrimientos del tratamiento de la neurosis durante la primera guerra mundial

#### I.1.13.a. El experimento de Bion

El personal de la clínica de Tavistock estaba bajo la influencia de las innovaciones como aplicaciones de la psicología social a la psiquiatría también durante la Segunda Guerra Mundial.

Bion hizo un experimento en donde se les pedía a los soldados que se unieran a un solo grupo, desempeñaran algunas tareas y también que discutieran sus sentimientos, sus relaciones interpersonales y sus desarrollos administrativos y directivos. Los descubrimientos de este experimento se extrapolaron a la teoría del comportamiento de grupo de Bion. (Boyett et. Al 1999)

#### I.1.13. b Erick Trist

El enfoque sociotécnico de Tavistock surgió de una investigación que se llevó a cabo por Eric Trist en una mina de carbón.

Las observaciones que hicieron él y otros investigadores como Bamforth y Emery fueron sobre el desarrollo de la industria minera en Gran Bretaña a finales de los 40. (French y et. Al.1996)

Los mismos mineros propusieron un nuevo sistema de trabajo en donde existía una estructura formal simple con funciones complejas de trabajo. En el sistema propuesto el minero estaba comprometido con todos los miembros del grupo, podía involucrarse en cualquier tarea de extracción en cooperación con diferentes miembros del grupo también y hacer su parte en cualquier turno y de esta forma poder responder a circunstancias cambiantes. (Boyett J. et. Al. 1999).

Esto para la confirmación del Desarrollo Organizacional fue muy importante ya que le da esa flexibilidad ante entornos en cambio, aumenta la cooperación al trabajar con diferentes miembros.

Otra de las cosas muy importante es que aquí la tecnología no hace esclavo al trabajador, sino que al contrario de que la tecnología dicte las reorganizaciones en el trabajo y de que se de poca importancia al impacto de estas reorganizaciones sobre los trabajadores, ellos demuestran que se pueden dar múltiples reorganizaciones, con la misma tecnología en un diseño sociotécnico y llegar así a un rendimiento superior. (Boyett J. et. Al 1999)

Los experimentos de Eric Trist en el rediseño y empleo de los equipos de trabajo en la extracción de carbón fueron los precursores de otros experimentos en Europa, La India, Australia y estados Unidos. (Boyett J. et. Al 1999)

Después de estos estudios hasta 1948. El instituto de relaciones humanas de Tavistock lanzó el proyecto de Tavistock en la Compañía de Glacier Metal y nace así el concepto de sistema social técnico como tal.

El enfoque sociotécnico se concentra en los niveles no ejecutivos de la organización y en especial en el rediseño del trabajo. El enfoque en los equipos y el empleo de la investigación –acción y la participación son compatibles con los enfoques del DO.

Cabe mencionar que algunos programas contemporáneos de la calidad de vida en el trabajo, y de la administración total de la calidad son resultado de enfoques del DO; del enfoque sociotécnico y de otros.

La idea fundamental del enfoque sociotécnico de las organizaciones es que considera a éstas como el resultado de la compleja interacción de sus elementos tecnológicos, características de las tareas, ambiente de trabajo, herramientas y equipo, con los aspectos sociales de la organización tales como las relaciones interpersonales, los grupos, los procesos de liderazgo , etc.

De ahí, que en el estudio de la entidad organizativa, la mayor relevancia se atribuya a la relación entre los subsistemas, social y tecnológico, debido a su influencia recíproca. (Castaño D, 1993).

Con fundamento en éstas aportaciones y con el uso de diferentes técnicas, Warren Bennis, Richard Beckhard, Edgar Schein y Luis Ferrer iniciaron el camino de la investigación y la práctica del desarrollo de las organizaciones modificando al cambio planificado, el cual se reduce de una sola parte del proceso organizacional, y lo enriquecieron con el enfoque sistémico integral, concibiendo a la organización como un todo, en el que las partes deben crecer y desenvolverse dentro de una acción planeada, cuyo objetivo es el despliegue potencial de toda la organización. (Boyett J. Y et. Al 1999)

Cada una de las raíces de las que hicimos mención dio al DO su estructura y sus características. Los laboratorios de sensibilización le dieron sustento para el trabajo en grupos y con el fin de que el líder tomara en cuenta, lo que estaba pasando realmente en él y tomar acciones.

La retroalimentación de encuestas por otro lado dio al DO una de las formas de obtener información sobre grupos más grandes y que ellos rescataran esa información, la analizarán y de alguna forma se comprometieran con el proceso. La investigación acción dio la parte metodológica en donde se puede obtener información de una forma sistemática para tomar las acciones pertinentes y por último el enfoque sociotécnico en donde se unen esos dos recursos el social y el técnico para hacerlos mas congruentes uno con el otro y permitirle así al trabajador que no lo afecte tanto los nuevos cambios tecnológicos y pueda existir la reorganización de parte de ellos, ya que existe la suficiente flexibilidad para enfrentarlos.

Como hemos podido observar el DO se ha formado por diferentes teorías, las cuales le han dado sustento teórico muy importante. También podemos reconocer que cada época ha sido caracterizada por lo que estaba sucediendo en ese momento en el entorno y le he dado al DO esas características de trabajo en equipo, retomar la importancia del individuo y de flexibilidad ante entornos cambiantes.

## I.2. Definiciones del DO

Ya que hemos situado al DO en la historia, podemos entrar en la parte medular de la investigación y esta es ¿Qué es el Desarrollo Organizacional, en que se fundamenta y como podríamos diferenciarlo de otros procesos o enfoques?.

### I.2.1 Definiciones

Podríamos empezar diciendo que en 1960, en la Universidad de Texas, Robert Blake y Jane Mouton utilizaron la frase “Grupo de desarrollo” para referirse al adiestramiento en relaciones humanas. Más tarde Richard Beckhard y Douglas McGregor, al estar implantado un programa de cambio en los sistemas sociotécnicos en la empresa General Mills, le llamaron Desarrollo Organizacional, por lo que se considera a éstos últimos, los que dieron origen al término y conceptualización de ésta disciplina.

Al revisar la diferente bibliografía nos encontramos diferentes definiciones y autores y lo mencionamos a continuación:

“Desarrollo Organizacional es un esfuerzo total de sistemas. Es un proceso de cambios, no es un programa de índole temporal y se destina a desarrollar los recursos internos del organismo para los cambios eficientes del futuro” (Margulies N. et. Al 1974)

“El Desarrollo Organizacional es una estrategia para el cambio que incluye teoría, métodos de práctica y valores” (French et AL 1996)

“El Desarrollo Organizacional es un conjunto de técnicas o intervenciones de cambio, desde modificaciones a la estructura y los sistemas de toda la empresa hasta sesiones de psicoterapia con grupos he individuos”. (Robbins, 1998).

“El Desarrollo Organizacional es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado”. (French et Al. 1996)

“El Desarrollo Organizacional es un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo”. (French et Al. 1996)

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. (Beckhard, 1969)

El Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta de cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, valores, actitudes y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo (Bennis, 1969)

El Desarrollo Organizacional es el proceso administrativo que consiste en la aplicación de las ciencias de la conducta en el diseño, mejora planeada y reconsideración de estrategias, procesos y estructuras para mejorar la efectividad de una organización. (Liñan G., 1999)

Como podemos observar en estas definiciones y en otras más, existen componentes muy similares que concuerdan unas con otras. Las definiciones hacen especial énfasis en que el DO ha desarrollado sus conceptos e información a través de las ciencias de la conducta teniendo como objetivo facilitar el llevar a cabo cambios formulados de acuerdo con planes previamente estructurados, mediante esfuerzos sistemáticos y de largo alcance llevados a cabo sobre la cultura organizacional y sus manifestaciones tanto humanas como sociales. Estas intervenciones pueden abarcar desde las personas como individuos, los equipos y la totalidad de las organizaciones.

También, coinciden en que el DO busca que la organización sea más eficiente y sana, con mayor capacidad para obtener las metas de ésta como de las personas que la conforman, llevando a cabo las tareas e investigaciones, así como el planteamiento de la tecnología necesaria para perfeccionar los sistemas en su totalidad, siendo sus principales instrumentos las ciencias de la conducta y las intervenciones estructurales en la organización en marcha.

Una última definición que manejan French y Bell y que nos parece completa es la siguiente:

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización mediante una administración constante y de la colaboración de la cultura de la organización con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel de consultor- facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción (French et Al. 1996)

A ésta definición nosotros solo agregaríamos que el DO también utiliza la teoría de sistemas que abarca a toda la organización y este enfoque es muy importante para que los que llevan a cabo las intervenciones.

Por lo tanto el Desarrollo Organizacional:

“Es un proceso de cambio planeado a largo plazo, tomando como base a las ciencias de la conducta, interviene en forma sistemática para preparar el cambio organizacional y trabaja conjuntamente con todo el sistema organizacional para lograr así una mejor continua, su efectividad y su productividad”

De acuerdo a lo anterior las características que tiene el DO en sus definiciones son:

- Se enfoca a la cultura y a los procesos

- Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos
- Los equipos son muy importantes para el desempeño de las tareas, también son objetivos de las actividades del DO.
- Para el DO es muy importante el aspecto humano y social de la organización, al igual que interviene en aspectos tecnológicos y estructurales
- El DO hace énfasis en la participación y el compromiso de toda organización. Las organizaciones son consideradas como sistemas sociales complejos por el cual el DO se concentra en el cambio social total.
- Los que trabajan con DO son facilitadores, colaboradores y co-aprendices del sistema cliente.
- Para el DO es importante y forma una de sus metas el que la organización resuelva sus problemas por ella misma
- Se basa en un modelo de investigación –acción, en donde el cliente tiene una importante participación.
- Se busca desarrollar a los individuos y a la organización en donde todos ganen
- El consultor escucha las necesidades del sistema cliente y proponen las soluciones conjuntamente

### **I.3. Misión y valores del Desarrollo Organizacional**

Por otro lado además de saber que es el DO es importante saber cual es su misión ya que esto dará al Deoista una forma mas precisa de encaminar sus esfuerzos. Es por esto que un grupo de connotados investigadores y participantes del Desarrollo Organizacional nos regalan en el escrito que realizaron y con título Visión 2000 la misión del DO la cual nos ayuda a apoyar los esfuerzos de cambio del líder y de su equipo humano para incrementar resultados y alcanzar mayores niveles de realización, de acuerdo a las capacidades propias y en armonía con el entorno.

### I.3.1. Misión

La misión del Desarrollo Organizacional es:

Reconocer la dignidad humana y ética con base fundamental del ejercicio de ésta profesión, utilizar el conocimiento de sí mismo y de los demás como fórmula sistemática de ayudar e innovar y enriquecer la tecnología para crear ambientes de interrelación en donde las personas se comprometan con su propia evolución, se fortalezca en la participación y se sustenten en la búsqueda de la verdad (Valadez et, Al 1993)

El Desarrollo Organizacional debe de tener ciertas bases que lo puedan dirigir como son su visión y sus valores, los cuales le dan dirección y características especiales, y a las personas que lo administran les da coherencia a lo que están haciendo.

### I.3.2. Valores del Desarrollo Organizacional

El Dr. Darvelio Castaño que es consultor en Desarrollo Organizacional y psicólogo nos ofrece algunos de los valores del DO.

- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como elementos humanos y no como elementos de producción
  - Brindar oportunidades para la autorrealización de las personas
  - Aumentar la eficacia en las organizaciones
  - Crear un ambiente estimulante que le presente retos a las personas
  - Dar oportunidad a los miembros de la organización a que influyan en la forma en que está desempeñada.
  - Tratar a cada ser humano como un individuo diferente, único en constante proceso de crecimiento
  - Fomentar la expresión de sentimientos como componentes de vida organizacional y ser capaces de tratar a las personas como razón y como sentimiento
  - Fomentar autoridad del conocimiento más que el uso arbitrario de la jerarquía
  - Valorar la colaboración entre las personas, mas que la competencia entre la gente
- (Castaño D., 1999)

Los valores del DO le dan al Deoista las bases para llevar a cabo las intervenciones en las organizaciones en forma coherente y con respeto hacia los miembros de esta. El que se manejen con valores es muy importante porque en esa medida van a poder desempeñar su trabajo con ética profesional, y teniendo una directriz en sus actos para el logro del cambio organizacional.

#### **I.4. Fundamentos del Desarrollo Organizacional**

Para llevar a cabo cualquier proceso es necesario que se conozca en donde se funda. Es por esto que necesitamos saber cuales son en sí los fundamentos del Desarrollo organizacional, ya que en esta medida podremos planear el cambio.

Los fundamentos del Desarrollo Organizacional constituyen su base teórica y práctica de campo. Tomados por separado, cada uno de ellos es un poderosos instrumento para pensar en el cambio y llevarlo a cabo. Tomados en forma grupal, constituyen el principio de una teoría del desarrollo y el cambio en las organizaciones que tiene un enorme potencial para mejora el desempeño de la organización y el desarrollo del individuo. Estos fundamentos son de gran valor para los teóricos y practicantes del DO: También son de gran valor para los líderes y miembros de la organización que se benefician con los programas de cambio elaborados sobre estos fundamentos colectivos.

Para poder entender como piensan las personas que llevan a cabo intervenciones con DO es necesario que conozcamos de donde parten y en donde están sustentadas las bases de sus conocimientos.

Algunos de los fundamentos del DO son:

- Cambio planificado
- Teoría de los sistemas
- Participación y delegación de la autoridad

- Equipos y trabajo en equipo
- Ciencias de la conducta aplicada
- Estructuras paralelas del aprendizaje

#### I.4.1. Cambio Planificado

Ya con anterioridad hemos mencionado que el DO es una estrategia de cambio visto a través de un largo plazo, pues para esto es necesario que una de sus bases se funde en los modelos y teorías del cambio planificado.

Para esto es necesario que empecemos a definir que es el cambio, que lo provoca y porque fracasa.

##### I.4.1.a. Definición del cambio

Para French y Bell el cambio es el nuevo estado de las cosas y es diferente al antiguo estado de las cosas. El cambio es una oportunidad, no una amenaza. (French et. Al 1996)

Para Salvador Liñan quien es el profesor de DO y escribe para la revista Mundo Ejecutivo cambiar es poseer, pensar, asumir y hacer cosas en lugar de otras. Es abandonar una forma de ser, hacer, concebir, tener, la cual había formado parte importante de nuestra personalidad y aptitud por muchos años. (Liñan, 1999)

Como hemos visto a través de la historia el cambio es lo único que es constante, se puede decir que nadie queda ajeno a él. Cada etapa de la vida del ser humano ha tenido una característica muy especial, lo que en su momento fue un paradigma, que podríamos llamar a la teoría que es aceptada con cierta y válida para todos, en otro ya no lo era. Podemos decir que para esto en ocasiones se llevó años y en otros siglos, para el cambio de éste paradigma se dio.

Como podemos observar por siempre el hombre se ha resistido a ese cambio, muchos al atreverse a sugerir algo diferente les costó la vida. El hombre no se ha permitido confiar en ese paso para el cambio.

En las organizaciones pasa exactamente lo mismo, el cambio se ve como una amenaza a su seguridad, y no como una oportunidad de desarrollo. Es por esto tan importante para el DO, ya que a través de él podemos hacer que el cambio no sea percibido agresivamente por la gente, si no como un aliado a su desarrollo y sobre todo con el suficiente tiempo para que lo asimilen.

Podríamos mencionar que existen motivos para el cambio, uno sería el temor en donde la persona cambia para no estar en una situación en la que actualmente está o pueda estar y que es amenazante.

También podría existir otro tipo de motivación para este cambio en donde la gente tuviese una aspiración u objetivo y éstos serían donde la persona cambia para estar en una situación en la que quiere estar y no está actualmente, y en ésta parte es donde el DO nos podría apoyar para que la gente percibiera los cambios como un benéfico para ellos.

#### I.4.1.b. Fuerzas del cambio

Los cambios personal y social parecen surgir de una cantidad de tendencias que se hallan en nuestra vida cotidiana. Podríamos decir que esas tendencias constituyen las fuerzas innovadoras de la sociedad humana.

En nuestros días las organizaciones cada vez más se enfrentan a ambientes dinámicos y cambiantes a los cuales tienen que adaptarse.

Existen diferentes fuerzas que propician el cambio las que pueden ser: la tecnología, las conmociones económicas, la competencia, las tendencias sociales y la política mundial entre otras. (Castaño D., 1993)

- *La tecnología*

Como ya lo habíamos mencionado en capítulos anteriores, vivimos una época en donde la tecnología está cambiando los puestos y las organizaciones, por ejemplo la supervisión directa está siendo reemplazada por el control por computadora y esto ha ocasionado que las organizaciones por lo tanto se aplanen.

La tecnología ha traído muchos beneficios para el ser humano y también ha tenido que ir de la mano con ella para no quedarse obsoleto.

- *La competencia*

En cuanto a la competencia es otra fuerza que propicia el cambio ya que está también ha cambiando ya en nuestra economía global muchos de los competidores han decidido cruzar el mar y las fronteras. Estas competencias cada día son mas, por lo tanto las organizaciones exitosas serán aquellas que sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades del momento, al igual que la gente que participe en esas organizaciones requerirán de la misma flexibilidad para poder ser lo suficientemente sensible a esos cambios y poder adaptarse a ellos. (Castaño D., 1993).

- *Tendencias Sociales*

También como fuerza para el cambio nos encontramos a las tendencias sociales ya que como hemos mencionado los cambios también podemos verlos dentro de un sistema y la organización como parte de una sociedad también se ve afectada por las cuestiones sociales que ahí suceden.

Podríamos mencionar que ahora la gente se casa más grande y hay más divorcios, muy frecuentemente y más que en otras décadas hombre y mujeres se unen a la fuerza de trabajo. Existe menos tiempo y menor capital, un ejemplo lo tendríamos en organizaciones que se dedican a la construcción de viviendas ya que estas tendrán que redeterminar el tamaño y distribución de la vivienda, por otro lado también ha aumentado la demanda de alimentos congelados y esto muy posiblemente tiene que ver con esto. (Castaño D., 1993)

• *Política mundial*

En este siglo hemos podido ver como la política como fuerza para el cambio puede afectar enormemente las organizaciones en todos los países. Algunos ejemplos pueden ser la caída del muro de Berlín, la reunificación alemana, la desaparición de la Unión Soviética, ellas entre otras trajeron a cada país un cambio al igual que en sus organizaciones, en sus estructuras y en los puestos. (Castaño D., 1993)

Como podemos ver las fuerzas para el cambio nos las podemos encontrar en diferentes áreas y no podemos quedar ajenos a ellas, es por esto la importancia de que el Consultor en DO las tome en cuenta y esté al tanto de lo que sucede en ellas para tener así los elementos y conocimientos necesarios para la intervención en las organizaciones.

I.4.1.c. El fracaso del cambio organizacional

Por otro lado podríamos decir que los cambios organizacionales no fracasan por la mera oposición de la gente a ellos, sino por ser la exigencia de un súbito abandono del mundo seguro y conocido en los que todos nos refugiarnos. Por esto es importante que el cambio se de en forma planeada y organizada, en la cual la gente no se sienta amenazada, sino vea áreas de oportunidad en este.

Otra de las causas del fracaso del cambio podría ser que la gente quiere que el cambio sea inmediato y esto no es posible, ya que este debe de ser planeado y lleva su tiempo.

Como podemos ver el cambio es inevitable y universal, es parte integral de toda situación humana. Los educadores y los científicos sociales muestran cada vez mayor interés por las teorías del cambio y por la utilización de esas teorías para influir en la sociedad.

Las organizaciones serán diferentes conforme los años pasen y aunque ellas no se den cuenta de lo que está ocurriendo, estos cambios serán medibles y observables. El cambio planeado es importante por lo tanto, ya que implica una decisión consciente y positiva para producir la diferencia deseada. (Stewart, 1992).

El cambio planeado tiene que ver con la implementación de una decisión, como decíamos, a fin de superar una necesidad o problema. Esta necesidad o problema puede derivarse de un cambio en el ambiente como ya lo habíamos mencionado o de una fuente interna.

#### I.4.1.d. Motivos para utilizar el Cambio planeado

Considerando que dentro de la definición de DO incluye el concepto de cambio planeado, el cual es iniciado e implantado frecuentemente por los administradores con la ayuda, la mayoría de las ocasiones, de un consultor en DO.

Las organizaciones pueden utilizar el cambio planeado por tres motivos: (French et. Al. 1996)

1. Para resolver problemas actuales
2. Para aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios, así como para aumentar la efectividad organizativa.
3. Para impulsar futuros cambios, y buscar el mejoramiento de los aspectos humanos, individuales (satisfacción, actitudes, etc.) o de procesos ( comunicación, conflictos, liderazgo, etc.)

#### I.4.1.e. Modelos de cambio planeado

La teoría del cambio planeado describe las diferentes etapas por las cuales el cambio planeado es introducido en las organizaciones y explica el proceso temporal de aplicación de métodos de DO para ayudar a los miembros de la organización administrar el cambio.

Los tres modelos de cambio planeado son: (Robbins, 1998).

1. El modelo de cambio de Kurt Lewin
2. El modelo de Planeación
3. El modelo de Investigación-Acción

##### I.4.1.e.1. Modelo de proceso de cambio de K. Lewin

Lewin es uno de los teóricos el cual define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, siempre dicho

comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: Las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el status quo. (Ferrer, 1986)

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin, un equilibrio coexistente. (French et Al. 1996)

Como mencionamos el DO es un cambio planificado. Este ha tenido gran relevancia desde 1940 cuando Kurt Lewin introdujo las ideas de cambio:

Una de las ideas es que lo que está ocurriendo en el tiempo, y en el status Quo que es cualquier cosa que sucede justo ahora, se deben a fuerzas que empujan en direcciones Opuestas. En este encuentro de fuerzas podemos encontramos cierto equilibrio para posteriormente pasar a una situación de cambio.

Otra de las ideas de Lewin es un modelo de un proceso de cambio planeado el cual consiste de tres fases:

1. Descongelamiento: Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

#### I.4.1.e.2. *Modelo de Planeación*

Otro modelo para el cambio planeado es el modelo de planeación el cual *fue* desarrollado por Lippitt, Watson y Westley. (French et Al. 1996)

Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser libremente conocida y manejada entre la organización y el agente de cambio y que esta información es útil, solo si puede ser posteriormente convertida en cambios de acción.

Las fases del modelo de planeación son: (French et. Al 1996)

- Exploración: El Consultor y el sistema cliente exploran juntos.
- Entrada: Desarrollo de un contrato psicológico y expectativas mutuas.
- Diagnóstico: Identificación de metas específicas de mejoramiento.
- Planeación: Identificación de pasos para la acción y posible resistencia al cambio.
- Acción: Implantación de los pasos para la acción.
- Estabilización y Evaluación: Evaluación para determinar el éxito del cambio y la necesidad de la acción posterior.
- Terminación: Dejar el sistema o suspender un proyecto e iniciar otro.

#### I.4.1.e.3. *Modelo de Investigación Acción*

El modelo de Investigación- Acción como modelo de cambio planeado, propuesto también por Lewin es de amplia aplicabilidad, ya que considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y los consultores.

Hace especial hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción.

Las fases de este Modelo Investigación - Acción son: (French y Bell, 1996)

1. Percepción de problemas por parte de los administradores clave
2. Consultas con expertos en ciencias del comportamiento
3. Recopilación de datos y diagnóstico inicial por el consultor
4. Retroalimentación al grupo clave de la empresa
5. Diagnóstico conjunto del o los problemas
6. Planeación y acción conjunta (objetivos del programa de DO, y medios para lograr los objetivos (aplicación de intervenciones)
7. Acción
8. Recopilación de datos después de la acción
9. Retroalimentación al grupo de clientes por el consultor
10. Rediagnóstico y planeación de la acción entre el cliente y el consultor
11. Nueva acción
12. Nueva recopilación de datos como resultado de la acción
13. Rediagnóstico de la situación

#### I.4.1.e.4. Lippit, Watson y Wetley

Lippit, Watson y Wetley crearon una modificación al modelo de Lewin extendiéndolo a siete pasos los cuales representaban a la consultoría del DO los cuales consisten en: (French et Al. 1996)

- El desarrollo de una necesidad para el cambio. (Descongelamiento de Lewin)
- Establecimiento de una relación de cambio. En esta fase el sistema cliente necesita ayuda, y un agente de cambio desde afuera del sistema establece una relación de trabajo mutuo.
- La aclaración o el diagnóstico del problema del sistema cliente.

- El estudio de rutas y metas alternativas y su establecimiento.
- La transformación de las intenciones de las intervenciones en esfuerzos reales.
- La generalización y establecimientos del cambio. (Descongelamiento de Lewin)
- Llegar a una relación terminal de cliente- consultor. ( French et Al. 1996)

Los modelos que presentamos describen las fases mediante las cuales se pueden implantar un cambio planeado en una organización. En general en ellos se reitera que la acción para implantar el cambio organizacional es precedido por un estado preliminar (llámese descongelamiento, diagnóstico o planeación de la acción.) seguido por un estado de cierre (llámese recongelamiento o evaluación).

#### I.4.1.f. Elementos del cambio planeado

Como hemos estado comentando el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planeado y este es imprescindible para llevar a cabo cualquier intervención en la organización. (Stewart, 1992)

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

1. El sistema en el que se llevará a cabo el cambio. Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
2. El Agente de cambio, responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio. Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve con éxito.
3. Un estado deseado, las condiciones que el sistema debe alcanzar, un estado deseado, que define las condiciones específicas del sistema, con la ayuda del agente de cambio.

Por todo lo anterior podemos decir que el proceso de cambio planeado consta de diagnóstico de la situación donde se incluyen todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia donde deben de orientarse los esfuerzos.

La determinación de la situación deseada, en esta etapa se logra comparando la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, para posteriormente determinar la situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre esta última y la ideal consiste en que la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

La ejecución de las acciones es la puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben de preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

Y por último la evaluación de los resultados donde se analizan los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar que factor o influencias explican esos resultados.

Estos cambios no solo se llevarán a cabo con acciones como la capacitación, sino con cambios estratégicos que cubran a toda la organización.

Con estos cambios se podrán generar hábitos de trabajo, mejores actitudes de responsabilidad y eficiencia, mayor espíritu de colaboración. (Castaño D., 1993)

Si deseamos lograr el cambio organizacional y tener personas con excelencia, comprometidas con el trabajo de calidad, es necesario crear organizaciones que aprendan, capaces de aprender de la experiencia, flexibles e innovadoras.

#### I.4.2. Teoría de sistemas

Otro de los fundamentos del Desarrollo Organizacional es la Teoría de sistemas la cual está basada en la síntesis o composición de cosas.

#### I.4.2.a. Definición de sistema

Un sistema es un juego de dos o más elementos que satisfacen las tres siguientes condiciones: (Akoff, 1981).

1. El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento de todo.
2. El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre todo son interdependientes.
3. Sin embargo los subgrupos de los elementos que forman, cada uno tiene un efecto sobre
4. El comportamiento del otro y ninguno tiene efecto independiente sobre el mismo.

Akoff menciona que las propiedades esenciales de un sistema tomado como un todo derivan de las interrelaciones de sus partes, no de sus acciones tomadas separadamente. (Akoff, 1981).

Por otro lado Fagen define al sistema "como un conjunto de objetos reunidos con relaciones entre los objetos y entre sus atributos". (Akoff, 1981)

Bertalanffy dice que "el sistema es un conjunto de elementos que se mantienen en interacción"(Akoff, 1981).

Entonces cuando un sistema se desarma pierde sus propiedades esenciales. Por esta razón y el punto crítico de un sistema es un todo que no puede entenderse por análisis.

#### I.4.2.b. Antecedentes

Ludwing von Bertalanffy fue el primero en manejar los principios de la teoría general de sistemas en el año de 1950, y Kantz y Kahan fueron los primeros en aplicar en una forma completa esta teoría en las organizaciones en el año de 1966. La teoría de sistemas es uno de los instrumentos más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio en las organizaciones. (French y et Al 1996)

#### I.4.2.c. Conceptos clave

Dentro de esta teoría es necesario comprender que existe cierto vocabulario con el cual debemos de familiarizarnos cuando hablamos de Teoría de sistemas. Palabras como subsistemas son importantes, estas son las partes que constituyen un sistema entero, estos subsistemas están íntimamente relacionados, otra de las palabras es sinergia la cual quiere decir que el todo es mayor que la suma de sus partes. Los sistemas son abiertos si interactúan con su entorno y cerrados si no lo hacen, el flujo es otra de las palabras importantes dentro de la teoría de sistemas y estos pueden ser flujos de información, de materiales o de energía y por último, pero no menos importante la retroalimentación la cual es la clave para el control del sistema por ser la que entrega la información a las personas indicadas sobre la evaluación del trabajo y en su caso corregido.

#### I.4.2.d. Sistemas abiertos

Uno de los conceptos importantes, como ya habíamos mencionado de la teoría de sistemas, es que considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean. Los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción- salida. Los sistemas toman las entradas del ambiente en forma de energía, información, dinero, personas, materia prima, etc. Hacen algo en la entradas por la vía de producción, conversión o transformación que cambian las entradas y exportan la producción al ambiente en forma de salidas. (French et al 1996).

Existen dos variaciones de la teoría de los sistemas abiertos, una es la teoría de sistemas sociotécnicos y la otra la planeación de sistemas abiertos.

##### I.4.2.d.1. Teoría de sistemas sociotécnicos

Los sistemas sociotécnicos fueron investigados por Eric Trist, Fred Emery y otros investigadores del Instituto Tavistock en la década de los 50. Esta teoría nos dice que todas las organizaciones se componen de dos sistemas interdependientes, un sistema social y un sistema técnico, y que los cambios en un sistema producen efectos en el otro. Para lograr un nivel elevado de productividad y de satisfacción de los empleados, las organizaciones deben

de estar estructuradas para perfeccionar ambos sistemas. Esta teoría sociotécnica es muy importante para los esfuerzos en el rediseño del trabajo y en la reestructuración de la organización. (Boyett et. Al. 1999)

#### I.4.2.d.2. Planeación de sistemas abiertos

A finales de los años 50, un reducido equipo de consultores, guiados por Clark J. Krone CH. y Jayaram G. desarrolló una tecnología para abordar la interfase entre la organización y el ambiente. Su tecnología se llegó a conocer como planificación de sistemas abiertos. Fue el primer intento por ayudar a las organizaciones a analizar en forma metódica las demandas del ambiente y las expectativas con respecto a ellas y planear con el fin de satisfacer con éxito las demandas y expectativas. (Boyett et. Al. 1999)

Podemos decir entonces que la planificación de sistemas abiertos es ver el ambiente con el fin de determinar las demandas y las expectativas de las organizaciones externas y de quienes tienen intereses en ellas, desarrollar posibles escenarios tanto reales como ideales y desarrollar planes de acción para asegurarse de que ocurra un futuro deseable.

#### I.4.3. Participación y delegación de la autoridad

Para que se visualicen las oportunidades de hoy y de mañana se necesitan líderes sanos y legítimos, que junten voluntades de la diversidad humana. Los líderes deben ser capaces de dirigir a la gente por el proceso del cambio, generando confianza, reto y credibilidad, pero sobre todo predicando con el ejemplo. Estos procesos de liderazgo ayudarán a aminorar la incertidumbre y la ansiedad generando así nuevas formas de comportamiento organizacional. (Castaño D., 1993)

Una de las bases más importantes del Desarrollo Organizacional es precisamente la participación y la delegación de autoridad. Como Pudimos ver se encontró en los años 50's principalmente con la dinámica de grupos que la participación es una fuerza poderosa que mejora en gran medida el desempeño de los individuos y de las organizaciones, ya que se pueden vencer resistencias al cambio, incrementa el compromiso con la organización, reduce

los niveles de tensión y hace que las personas se sientan mejor con ellas mismas y con el mundo.

#### I.4.3.a. Empowerment

Uno de los conceptos sobre delegación es el Empowerment el cual es dar a otros el poder de tomar decisiones. Este no quiere decir abandono de las responsabilidades gerenciales sino la delegación y la toma de decisiones hacia la efectividad y los resultados.

El Empowerment es la delegación de la toma de decisiones clave a equipos multifuncionales y a individuos, con el objetivo de crear el sentido de pertenencia sobre procesos de la empresa, lo que genera un alto grado de motivación e identidad, así como lealtad con la organización. (Vázquez L. 1994)

Con esto podemos decir que el Empowerment es una herramienta para las intervenciones en DO ya que permite crear un sentido muy importante de pertenencia ya que se le está dando a la gente la confianza y el respeto que se merece.

El Empowerment puede existir de tres formas: (Ginodo B., 1998)

1. Individual: Empleados individuales son dotados de autoridad junto con responsabilidad.
2. De equipo: Equipos creados ad- hoc son formados para resolver problemas, mejorar procesos o retos.
3. Equipos de trabajo auto-dirigidos: Los empleados están organizados en equipos y tienen facilitadores en lugar de supervisores.

Al principio de los 80's y después de los 90's el Empowerment se volvió muy popular porque los gerentes estaban siendo presionados por la gente más joven quienes querían más involucramiento en la toma de decisiones y más autonomía en sus trabajos, los empleados habían demostrado que por sí mismos eran capaces de tomar decisiones si estaban involucrados los gerentes innovadores habían demostrado que el Empowerment podía funcionar si se manejaba correctamente y las organizaciones que trabajaban en administración por calidad total habían demostrado que el Empowerment podía dar como

resultado mejoras significativas en costos, productividad, calidad y satisfacción del cliente. (Ginodo B., 1998)

El Empowerment se ha llevado a la práctica con grandes resultados en diferentes empresas líderes en procesos de mejora algunas de ellas son: AT&T Microelectronics, Chrysler, Federal Express, Monsanto Chemical, Marriot, Motorola entre otras. (Ginodo B., 1998)

James Belasco usa un modelo de cuatro pasos para describir el proceso de delegación de la autoridad: (Ginodo B., 1998)

- Preparación
- Crear un mañana
- Visión
- Cambio

Uno de los ingredientes más importantes de la delegación es la visión una perspectiva coherente y creíble del futuro. La delegación de autoridad implica desarrollar una visión clara, idear una estrategia para lograrla, y liberar la inteligencia y la energía de la fuerza de trabajo para que en todos lados se realice la visión de delegar la autoridad.

Por ejemplo el proceso de calidad total puede considerarse exitoso cuando los jefes de los distintos departamentos están en posibilidades de delegar el poder a sus empleados (Empowerment) y la implementación de equipos autodirigidos.

La participación en los programas de desarrollo organizacional no está restringida a las elites o las personas en los niveles más altos, se extiende ampliamente en toda la organización. El Empowerment en consecuencia es muy importante ya que las intervenciones del DO están encaminadas a incrementar el interés y la participación de los líderes y los miembros de la organización. (Ginodo B., 1998)

Por lo tanto delegar las responsabilidades será una parte importante de la cultura empresarial, así como el proceso de adaptación y el potencial de creatividad. (Liñan, 1999)

Y como nos dice Tom Peters "Cada empleado debe convertirse en una persona de negocios".

#### 1.4.4. Desarrollo de equipos de trabajo

La práctica de DO como ya habíamos mencionado ha crecido en gran parte como resultado de las investigaciones sobre la dinámica de grupos por Lewin, Lippit, Bradford y Denne y los procesos de aprendizaje experimental promovido por los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento, iniciado en 1947. Este origen se refleja en un enfoque predominante sobre comportamiento grupal y el desarrollo de equipos de trabajo por los practicantes de DO.

Describiendo los exitosos esfuerzos de DO de Beckhard (1989) sugiere incluir un programa planeado involucrando el sistema total, y normalmente utiliza también actividades o una forma de aprendizaje experimental, pero también dicen que trabajan primeramente con grupos. En la práctica esto quiere decir grupos relativamente pequeños.

Hoy en día se encuentran por toda la industria, grupos de facilitadores internos que apoyan a círculos de calidad y equipos para resolver problemas con ocho y hasta diez miembros.

"Team Building" ha sido quizás la intervención más común de los profesionales en los últimos 30 años. Team building puede proveer muchas contribuciones positivas a la vitalidad organizacional o la efectividad.

Equipos o individuos dentro de ellas mismas pueden desarrollar destrezas para el manejo de conflictos, toma de decisiones y fijar dirección.

"Porque después de todo los equipos y el trabajo en equipo son *lo más urgente* que está sucediendo hoy en día en los procesos de trabajo."

Los equipos siempre han sido importantes, pero hoy, hay una conciencia creciente de la habilidad única de los equipos por crear sinergia, responder de manera rápida y flexible a los

problemas y a las oportunidades, ser innovadores, ser el medio donde se genera el aprendizaje organizacional y satisfacer las necesidades sociales en el lugar donde se labora. (Núñez, 1999)

El Desarrollo Organizacional nos ofrece un buen número de intervenciones y herramientas para mejorar el *desempeño de los* equipos de trabajo, en general las actividades necesarias para el desarrollo de los equipos suelen comprender el esclarecimiento de la visión, misión y valores de equipo, el establecimiento de metas y de relaciones interpersonales entre los integrantes, el análisis de papeles para comprender y esclarecer el rol y responsabilidades de cada miembro, así como los procesos humanos del equipo. (Núñez, 1999)

Como podemos ver un factor determinante para el mejor desempeño de la organización es la capacidad de los equipos para trabajar con otros equipos en actividades y proyectos de trabajo y que les exigen optimizar su liderazgo lateral, y comunicación intergrupala.

Dado que las metas de la intervención de formación de equipos son el mejoramiento y la efectividad del desempeño de los diversos equipos dentro de la organización podemos decir entonces que algo fundamental del trabajo intra e intergrupala de los equipos se encuentran los procesos de retroalimentación y de evaluación en un marco de investigación - acción.

A través del tiempo, el trabajo en equipo en sus distintas modalidades, se presentó como una de las soluciones más viables en la búsqueda de la continua adaptación de las empresas en un mundo de cambios rápidos e impredecibles.

El Centro para la calidad total y la competitividad en 1999 comentaron que esta modalidad de trabajo fue una solución parcial. A pesar de sus buenos resultados, los equipos de trabajo tienden a aislarse y llegan a conocer solo una parte del problema.

#### I.4.4.a. Equipos autodirigidos

El Centro para la calidad total y la competitividad hace referencia a que el ingrediente que faltaba para alcanzar el éxito completo se descubre en los equipos de alto desempeño en red autodirigidos, los cuales son un mecanismo o una infraestructura que une el esfuerzo de estos equipos dentro de la organización. Los grupos dispersos de personas se vinculan para trabajar unidos en un propósito en común.

Existen dos formas en la que se puede implementar equipos autodirigidos y son:

1. Determinando una visión a seguir por el grupo y dejar que ellos encuentren el camino a seguir para lograr esa visión.
2. Dejar que los equipos de mejora continua evolucionen a equipos autodirigidos.

#### I.4.4.b. Equipos de trabajo de alto rendimiento

Los equipos de alto rendimiento en red son la unidad básica de desempeño de muchas de las organizaciones. Un equipo bien integrado, cohesionado, que combina habilidades, experiencias, es un complemento natural a la iniciativa y el desempeño individual, generando altos niveles de compromiso hacia fines comunes. (Del Pozo, 1999)

Los equipos de alto rendimiento en red autodirigidos, son grupos de colaboradores que son responsables de todo un proceso de trabajo segmento del mismo, entrega un servicio o producto a un cliente interno o externo.

Sus miembros aprenden a trabajar juntos y consistentemente van mejorando sus relaciones como seres humanos, sus operaciones, sus problemas cotidianos, toman el tiempo necesario y controlan su propio trabajo. Esto significa que confían en ellos, que son responsables de controlar su propio trabajo. Estar en el equipo de alto rendimiento constituye un verdadero orgullo.

Los equipos de alto rendimiento están habilitados para compartir funciones gerenciales y de liderazgo, planean, controlan y mejoran sus procesos de trabajo, establecen sus propias metas e inspeccionan su trabajo, crean su propia agenda de trabajo y revisan su desempeño como equipo de trabajo de alto rendimiento en red.

Pueden preparar su propio presupuesto y coordinan su trabajo con otros departamentos. Frecuentemente son responsables de la adquisición de su propia educación y aceptan la responsabilidad por la calidad de sus productos, atención y servicios.

Como habíamos mencionado en párrafos anteriores el Desarrollo Organizacional busca entre otras cosas la creación de una organización que aprende y que es inteligente la cual debe de cuidar un sin número de elementos para formalizar a sus equipos de trabajo en este caso de alto rendimiento.

Algunos principios de diseño de equipos de alto rendimiento son :

Las especificaciones críticas serán las mínimas, es decir, lo más sencillo posible, que exista variedad en la tarea, en donde cada colaborador aprenda, entienda y desempeñe todas las tareas y funciones del mismo, debe existir la propiedad del trabajo en donde los equipos de alto rendimiento tengan bajo su responsabilidad una parte identificable del negocio, con responsabilidad total de la producción total del producto o del servicio.

Debe haber flujo de información, ya que los sistemas de información están diseñados para proveer información en el tiempo real en el punto en el que se genera la información. La visión, los valores, la misión deberán estar alineados y en armonía con los de la organización. Los sistemas están subordinados a las necesidades de los equipos de alto rendimiento en red y por último el propio equipo de alto rendimiento decide, ajusta, cambia y evalúa su diseño continuamente.

Entre las variables del contexto que deben estar alineadas para fortalecer una estrategia de aprendizaje organizacional encontraremos:

- Una Visión bien definida, comunicada y aceptada por todos.
- Un diseño de estructura organizacional que facilite la integración lateral y la respuesta rápida y flexible de los asociados.
- Un conjunto de políticas que refuercen la participación y el involucramiento.
- Sistemas y procesos que favorecen la interdependencia e integración de esfuerzos.
- Una cultura organizacional cimentada en una visión positiva del Ser Humano, y en prácticas de liderazgo participativo, comunicación abierta, mejora continua y calidad de vida.

Algunas de las habilidades que los integrantes de los equipos deben desarrollar para mejorar la forma en que aprenden unos de otros son:

- Tolerar y aprovechar la diversidad.
- Mejorar la forma en que se comunican, principalmente la forma en que se escuchan mutuamente.
- Pensar con una perspectiva sistémica.
- Analizar y rediseñar sus modelos mentales.
- Utilizar sus inteligencias múltiples.
- Celebrar reuniones efectivas de trabajo.
- Disciplinarse en el ejercicio de su normatividad.
- Retroalimentarse positiva y mutuamente.
- Reforzar la confianza.
- Resolver positivamente sus conflictos.
- Facilitar su propio proceso.
- Ser humildes al interior y entre equipos.
- Fortalecer su centro de control interno y su auto regulación.
- Administrar detonadores de la creatividad.
- Optimizar el uso de la información y las redes de comunicación organizacional.

- Evaluar su propio desempeño y su desarrollo.

Por lo que pudimos observar el trabajo en equipo es uno de los fundamentos del DO el cual le da características bien definidas en cuanto a su participación en la empresa y como interviene y que es lo que busca.

#### I.4.5. Ciencias de la Conducta

El Desarrollo Organizacional aplica las técnicas y principios de las ciencias de la conducta que es otro de sus fundamentos, para intervenir en los procesos humanos y sociales de la organización. El Desarrollo Organizacional es un resultado de las ciencias de la conducta *como* una forma de las mismas.

Las ciencias de la conducta están compuestas por cuatro entradas, la investigación en la práctica, la teoría en la práctica, las cuales se proponen representar las aportaciones de las ciencias aplicadas, y la investigación de las ciencias de la conducta y la teoría de las ciencias de la conducta; las cuales se proponen representar las contribuciones de la ciencia pura o básica. (French et Al. 1996)

Por un lado las ciencias de la conducta son examinadas contra los criterios de lo que es aplicable a una situación específica, es decir que ayuda a solucionar un problema y por otro lado son examinadas contra los criterios de que es lo que da resultado, que se ajusta y que es pertinente a las situaciones prácticas, es decir que ayuda a resolver problemas reales.

Existen contribuciones muy importantes de esta teoría e investigación para el desarrollo organizacional ya que le da las bases en muchas de sus ideas y principios.

Estas contribuciones pretenden mostrar algunas de las fuentes y clases de información y conocimientos que los practicantes del DO como científicos de la conducta, llevan al escenario organizacional.

Las contribuciones de la teoría de la ciencia de la conducta son: (French et Al. 1996)

- Normas Sociales- Sherif
- Campo total de fuerzas- Lewin
- Teoría de roles- O.H. Mead
- Teorías Motivacionales - McGregor, Herzberg, Maslow.
- Metas individuales- Locke
- Teoría cognoscitiva, teorías generales de aprendizaje, la recompensa y el castigo- Bandura, Skinner y Mc Guire
- Estudios de las causas, las condiciones y las consecuencias de una competencia inducida en grupos- Sherif, Blake y Mouton
- Resultados de los efectos del ambiente organizacional y administrativo sobre el estilo de liderazgo- Fleishman
- Variables pertinentes para el bienestar de la organización- Likert
- Importancia del sistema social en relación con el sistema técnico- Trist y Bamforth
- Redes de comunicación- Leavit

Como podemos observar muchas de las contribuciones son representativas de los antecedentes del DO por lo tanto podemos observar la coherencia entre sus raíces y que en realidad si forman parte de él al realizar las intervenciones en las empresas.

#### I.4.6. Estructuras paralelas de aprendizaje

Las estructuras paralelas de aprendizaje son otro de los fundamentos del Desarrollo Organizacional y son estructuras organizacionales creadas y desarrolladas para planificar y guiar los programas de cambio. El propósito de estas organizaciones es abordar, los problemas mal estructurados los cuales la organización formal es incapaz de resolver.

Bushe y Shni dicen que la estructura paralela de aprendizaje es una clasificación genérica que abarca las intervenciones donde se crea una estructura que opera paralela a la jerarquía y a las estructuras formales y tiene el propósito de incrementar el aprendizaje de una organización, es decir la puesta en práctica de nuevos pensamientos y conductas de los empleados. (French et Al. 1996)

La estructura de aprendizaje está compuesta por un comité directivo y cierto número de grupos de trabajo que estudian los cambios que necesitan, hacen recomendaciones para el mejoramiento y vigilan los esfuerzos del cambio. La responsabilidad de los miembros de la estructura de aprendizaje es pensar y comportarse en formas que son diferentes de los roles y las reglas normales de la organización.

Las estructuras paralelas de aprendizaje ayudan a la gente a liberarse de las restricciones normales impuestas por la organización, a dedicarse a la indagación y experimentación genuinas, e iniciar los cambios necesarios. Se cree que las estructuras paralelas son uno de los fundamentos del DO, porque prevalecen en muchos programas de DO diferentes. (French et Al. 1996)

### **1.5. Características de los esfuerzos del DO**

Por todo lo anterior podemos decir que las características de los esfuerzos del DO son: (Ferrer, 1986)

- Que es un cambio planeado e involucra a todo el sistema.
- La alta dirección debe de estar pendiente del, programa y del manejo de este. Ellos deben de aceptar la responsabilidad de la dirección del cambio.
- Está relacionado con la misión de la organización. El desarrollo organizacional no es un programa para mejorar la efectividad en lo abstracto. Es un esfuerzo para mejorar la efectividad específicamente creando condiciones en la organización que mejoren las habilidades de la misma organización y logren las metas de su misión.

- Es un esfuerzo a largo plazo. En la experiencia de algunos consultores se requieren de dos a tres años por lo menos y a veces más para un cambio organizacional, el cual tenga efecto y se mantenga. Este es uno de los problemas de los esfuerzos del DO. ya que muchos líderes de la organización son impacientes.
- Las actividades están orientadas a la acción. En este aspecto las actividades del DO son muy diferentes de otros esfuerzos de entrenamiento donde la actividad por sí misma, como en los cursos gerenciales, están encaminados a producir el incremento del conocimiento, habilidades o entendimiento, y el individuo se supone debe de transferir estos a la situación operativa. En el esfuerzo del DO, los grupos construyen las actividades conjuntamente y les dan seguimiento, para posteriormente dirigirlos hacia programas de acción.
- El DO, está enfocado al cambio de actitudes y/o de comportamiento y el desempeño de la gente en la organización.
- Usualmente se basa en algunas de las formas de actividades de aprendizaje de la experiencia
- Subraya su interés en los grupos y en los equipos, los cuales son unidades básicas de la organización para ser modificados o cambiados hacia una organización sana o efectiva. El aprendizaje individual y el cambio personal ocurren en los programas de DO, para crear organizaciones que aprenden.
- Una condición esencial para cualquier programa de cambio efectivo es que alguien, en una posición estratégica realmente sienta la necesidad del cambio. Existen condiciones o necesidades las cuales crean los ímpetus de los programas de Desarrollo Organizacional: La necesidad de cambiar la estrategia de dirección, la necesidad de hacer el clima organizacional más congruente con las necesidades individuales y las necesidades de cambio del ambiente.
- La necesidad de cambiar las normas culturales tiene que ver con que más y más managers están aprendiendo que ellos realmente están dirigiendo la cultura, la cual tiene sus propios valores, reglas, normas y estructura de poder. Si existe la necesidad de que la cultura deba de ser cambiada para hacerla más congruente con las demandas competitivas, es otra de las condiciones en donde un programa de desarrollo debería ser apropiado. El requerimiento de cambio cultural necesita mayor tiempo y mayor esfuerzo, así como una

variedad de estrategias e intervenciones, para que la gente acepte el nuevo escenario de nueva condiciones.

- Una de las mayores disfunciones de energía dentro de la organización es el gran incremento en la competencia inapropiada entre los grupos. Cuando la alta gerencia se da cuenta de esto y ya le está afectando están en condiciones de iniciar esfuerzos para desarrollar un programa para incrementar la colaboración entre grupos.
- Cuando una empresa tiene un nuevo tipo de producto, puede muy posiblemente desarrollar una estrategia de mercado totalmente diferente y por eso tener necesidades de adaptación al nuevo entorno. En este caso es necesario que la organización desarrolle un esfuerzo para examinar el entorno, evaluar sus consecuencias, y determinar las formas de adaptarse a las nuevas condiciones.

Dada la información encontrada podemos comprobar, que la idea fundamental del DO es que las organizaciones deben de planificar continuamente los cambios que sean necesarios de acuerdo con las innovaciones tecnológicas y socioculturales del medio ambiente en que están ubicadas, con el objeto de lograr mejores interacciones con el entorno y de propiciar suficiente flexibilidad al cambio autodirigido, esto implica tener en cuenta el aspecto sociocultural de la organización y de sus relaciones con los procesos del cambio interno y externo a la organización. Como vimos anteriormente estos problemas se manejan en su mayor parte con las aportaciones de las ciencias de la conducta como son la Psicología, la Sociología, la Antropología etc. tanto para el análisis de sus problemas como para la creación de sus posibles soluciones.

## Capítulo II

### **Intervenciones en DO**

Después de revisar la literatura pertinente a lo que al DO se refiere, es importante conocer cuales son las acciones que se toman para implantar un proceso de DO. Nosotras nos pusimos a investigar cuales son estas acciones, dado que es la parte fundamental para el cambio planeado en las organizaciones.

En los diferentes textos de DO lo manejan como intervenciones, las cuales son utilizadas dependiendo del objetivo. Encontramos que un programa de Desarrollo Organizacional implica una serie de intervenciones que son las actividades que van a llevar a la organización a lograr los objetivos previamente previstos y serán los instrumentos básicos del DO de esta manera, al hablar de intervenciones de DO nos estamos refiriendo a uno o varios conjuntos de actividades previamente establecidas y seleccionadas por la propia organización con la ayuda del consultor y empleadas con una secuencia de tareas cuyos objetivos y metas son el logro directo o indirecto del mejoramiento de la organización, actividades que se desarrollan en forma tanto individual como en grupos.

La Selección de este conjunto de actividades se lleva a cabo fundamentalmente con base en experiencia y antecedentes de la organización después de un diagnóstico de la misma y la definición de los objetivos por lograr, todo esto haciendo énfasis en la acción y en la propia actividad de la organización.

#### **II.1. Definición de intervención**

El término “intervenciones del DO” se refiere a las actividades planificadas en las que participan los clientes y consultores durante el curso del Desarrollo Organizacional. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y su organización. (French et. Al.1996)

Las intervenciones del DO son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades son seleccionadas de la organización las cuales se dedican a una tarea o serie de tareas que están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento de la organización. ( French et. Al. 1996)

Dado lo anterior podemos decir que las intervenciones pueden ser consideradas como una estrategia reeducativa, diseñada con el objeto de mejorar el funcionamiento de la organización a través de apoyar a los individuos que la integran para que tengan las herramientas necesarias y enfrenten los cambios.

Como vimos el Desarrollo Organizacional no es solo sacar una receta de cocina y llevarla a cabo, es necesario diseñar la intervención tomando en cuenta algunos factores para planificar y poner en práctica el DO.

Detrás de cada programa hay un plan o estrategias de intervención. Este plan integra el problema o la oportunidad que se va a abordar, las metas y resultados deseados del programa, así como la secuencia y oportunidad de las diferentes intervenciones que utilizan para alcanzar las metas.

Se necesita estructurar la actividad de manera que las personas pertinentes estén allí, es decir las personas clave, que la actividad esté orientada a una oportunidad, a los problemas generales de los clientes, que la meta y la forma de llegar a ella sean claras, que exista probabilidad de alcanzar la meta con éxito.

También es necesario estructurar la tarea en donde se incluya tanto el aprendizaje basado en la experiencia como un aprendizaje, crear el clima adecuado en donde la gente se sienta libre, que esté motivada para aprender más y juntas, aprendiendo la forma de resolver un problema particular y al mismo tiempo aprendan la forma de aprender en forma grupo además que ellos puedan aprender tanto de la tarea como de los procesos y de la misma organización y por último que los individuos estén vistos como personas completas

y no como segmentadas, esto quiere decir tomando en cuenta, los pensamientos, creencias, sentimientos y esfuerzos.

## **II.2. Clasificación de las intervenciones**

Ahora quisiéramos hablar sobre las clasificaciones de las intervenciones ya que con ellas vamos a llevar a cabo los procesos de cambio en las empresas. Como vimos el desarrollo de las organizaciones tiene que ver con los cambios sistemáticos y planeados. No es un concepto único y fácil de definir, más bien el Desarrollo Organizacional es un término usado para abarcar un conjunto de técnicas o intervenciones de cambio, desde modificaciones de la estructura y de los sistemas de toda la empresa.

Las diferentes intervenciones tienen diferentes dinámicas, hacen diferentes cosas porque se basan en diferentes mecanismos y causas. Es importante conocer las causas fundamentales de las intervenciones, con el fin de que la intervención se ajuste a los resultados deseados.

En la práctica generalmente se mezclan diferentes actividades de las intervenciones, y estas se pueden clasificar como:

- **Actividades de diagnóstico:** Estas actividades son la indagación en donde están encaminadas a verificar el estado del sistema, el estado de un problema o de las formas en que se están haciendo las cosas. (French et Al. 1996)
  
- **Actividades de Intervención:** Son las actividades encaminadas al logro de los objetivos previamente planeados y estas podrían ser:
  1. Individuales
  2. Grupales
  3. Organizacionales

### II.2.1. Intervenciones de Diagnóstico

Dentro del diagnóstico podemos encontrar un sin número de técnicas para obtener la información, aunque no son parte del DO las mencionaremos como herramientas que pueden servir de apoyo para la realización de un diagnóstico.

Según González y Jiménez (2000) en su tesis, Sobre aspectos fundamentales del DO y la consultoría, mencionan como herramientas para el diagnóstico a las siguientes:

- Observación
- Lista de verificación
- Entrevista
- Encuesta
- Cuestionario
- Tormenta de ideas
- Corrillos
- Phillips 66
- Charola del Ejecutivo
- Técnica de Tarjetas
- Evaluación 360°
- Sociograma
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de causa efecto
- Parrilla de reemplazo
- Pruebas psicológicas
- Análisis del campo de fuerzas
- Documentos
- Buzón de sugerencias
- Inventarios de recursos humanos
- Análisis de puestos

Observación: Es la recopilación de información de las observaciones realizadas en el lugar del trabajo y es necesario tomar datos por escrito. Como cualquier método de estudio este también tiene sus inconvenientes como es que a veces la presencia de una persona ajena que esté observando pueda influir en el comportamiento de las personas. (Papalia 1988). Como consultores es muy importante desarrollar esta habilidad ya que observar implica lograr el contacto con la cultura de la empresa, a través de la limpieza, los procesos de producción, el comportamiento de los trabajadores, cómo están conformados los grupos, cómo es la comunicación entre ellos, si hay áreas establecidas, si hay estacionamientos por jerarquías, sistemas de seguridad, el servicio que se brinda, horarios de entrada y de salida, tipo de mobiliario, para observaciones específicas para su medición. Como el caso en una Institución bancaria en donde se midió el tiempo de las operaciones que realizaban cajeros en ventanilla, de esto se derivó mayor rapidez en el servicio, que es lo que busca el sistema cliente y regularmente se retribuye con incentivos al empleado para que esta conducta se refuerce (González y Jiménez, 2000).

Lista de verificación: Uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca ó un número en los lugares donde se les indica, conforme se vaya cumpliendo cada punto (González y Jiménez, 2000).

Entrevista: Es en sentido estricto una forma estructurada de comunicación interpersonal. Tiene por objeto obtener cierta información con la cual se toman ciertas decisiones ya sea para contratación, despido o como en este caso para diagnóstico. Esta técnica es de las más socorridas por la cantidad de información que puedes obtener tanto cuantitativa como cualitativa que por citar algunos ejemplos mencionaremos que dentro de un proceso de selección de personal, el entrevistar a varias personas para un puesto nos permite hacer un diagnóstico para tomar la mejor decisión sobre el capital intelectual que se integrará a la empresa. Dentro de los estudios de clima organizacional o de detección de necesidades la entrevista apoya a los instrumentos utilizados en dichos estudios (González y Jiménez, 2000).

Encuesta: Es una técnica de investigación en donde se recopila datos, estableciendo contacto con un sector de la compañía o con la totalidad de ella. Se utiliza para inventariar las operaciones y medir las actitudes de los empleados, por medio de un cuestionario para prever los planes a largo plazo. Este debe de ser elaborado en forma que sea comprensible y permita obtener los datos deseados. Como ejemplo podríamos mencionar las encuestas de clima en la cual se busca obtener información sobre las actitudes de las personas, en este caso podemos encontrar datos respecto a la cultura organizacional, preguntando claramente y de forma entendible. Otro ejemplo son las encuestas de opinión las cuales nos permiten conocer lo que está sucediendo dentro y fuera de la empresa, un caso sería lo que en el presente sexenio se está viendo con las encuestas de las opiniones de la gente que tienen sobre los candidatos a la presidencia(González y Jiménez, 2000).

Cuestionario: Es uno de los instrumentos más importantes para complementar el poder de observación. Tiene por objeto definir los puntos pertinentes de la encuesta, procurar la respuesta a dichos puntos y uniformar la cantidad de información solicitada y recopilada. El cuestionario es muy útil, las preguntas deben de ser seleccionadas cuidadosamente, por otro lado permite al consultor obtener información rápidamente y a distancia y por último los cuestionarios en muchos de los casos ya están sistematizados por lo cual se puede obtener una respuesta a corto tiempo (González y Jiménez, 2000).

Tormenta de ideas: En esta técnica, los miembros de un grupo exponen ideas y opiniones con la mayor libertad sobre un tema o problema, con el objeto de producir ideas originales o soluciones nuevas. A través de ella se puede llegar a un análisis preliminar. Un ejemplo sería con problemas comunicación entre diferentes áreas. El consultor cita a los responsables de las áreas involucradas en el problemas y funge como facilitador del proceso hasta conseguir la información sobre las causas probables de este conflicto (González y Jiménez, 2000).

Corrillos: Esta técnica se centra en un grupo de entre 10 Y 15 personas. El grupo intercambia experiencias, opiniones y comentarios. La discusión se lleva a cabo con el

propósito de resolver un problema, tomar una decisión en grupo o adquirir conocimientos mediante las aportaciones de los participantes (González y Jiménez, 2000).

Phillips 66: Consiste en reunirse a discutir un grupo de 6 personas durante 6 minutos, un problema en particular y después llegar a un acuerdo para exponer ante los demás integrantes del grupo. El objetivo es que se logre participación e interacción dentro del grupo para que lleguen a la resolución del problema (González y Jiménez, 2000).

Charola del Ejecutivo: Cada uno de los participantes resuelve una serie de situaciones típicas relativas a una actividad profesional o laboral, que es proporcionada en forma escrita: oficios, memorándums, diagramas etc. para analizar posteriormente las diversas formas de abordar la situación. Cabe mencionar que esta herramienta no es exclusiva para mandos medios o altos, esta pueda ser dirigida para cualquier persona de la organización que necesite ser evaluada (González y Jiménez, 2000).

Técnica de Tarjetas: Los sujetos investigados, a quienes se proporcionan una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimiento, separan las tarjetas en las que se cree tener necesidades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican su punto de vista. Si se juzga pertinente se puede pedir a los investigadores que ordenen sus tarjetas según sus prioridades. (González y Jiménez, 2000).

Evaluación 360°: Este planteamiento proporciona la retroalimentación en el desempeño de parte del círculo completo de contactos diarios que puede tener un empleado, que van desde el personal en la sala de correspondencia a los clientes, los jefes y los compañeros. El número de evaluaciones puede ser tan pequeño como tres o cuatro o hasta veinticinco, la mayor parte de las organizaciones reúnen de 5 a 10 evaluaciones por empleado (González y Jiménez, 2000).

El atractivo de las evaluaciones de 360 grados es que funcionan bien en las organizaciones que han introducido equipos e involucramiento de los empleados. Al apoyarse en la

retroalimentación de los colaboradores, clientes y subordinados, estas organizaciones esperan darle a todo el mundo una sensación de participación en el proceso de revisión y conseguir datos más precisos sobre el desempeño del empleado. (Robbins S. 1998)

Sociometría: Técnica analítica para estudiar las interacciones de grupo. Es el análisis de la interacción de grupos. La sociometría trata de encontrar lo que le gusta y lo que le disgusta a la gente y con quien quiere trabajar o no. ¿Cómo se obtiene esta información? Por medio de entrevistas o cuestionarios por ejemplo, se podría preguntar a los empleados. ¿Con quién dentro de la organización le gustaría asociarse en el desempeño de su puesto? Nombre a algunos miembros de la organización con los que les gustaría pasar el tiempo libre. (Robbins S. 1998)

Diagrama de Pareto: Este diagrama es una gráfica que representa en forma ordenada la ocurrencia de mayor a menor los factores de los sujetos de estudio, tales como fallas, defectos, etc.

Este diagrama es el primer paso para la realización de mejoras ya que representa todos los problemas o factores de un sistema o proceso.

Se elabora clasificando los factores a analizar de acuerdo a su tipo: defectuoso, fallas, defectos, etc., construyendo una tabla en forma de histograma, trazando los ejes vertical y horizontal poniendo en el eje horizontal los factores y en el vertical los intervalos, y por último trazando la curva acumulada de ocurrencias y la de porcentajes (de 0% a 100%)

El diagrama de Pareto es el primer paso para efectuar mejoras y para su realización es importante que todas las personas involucradas cooperen, que su cooperación tenga un fuerte impacto y que se seleccione una meta u objetivo concreto (González y Jiménez, 2000).

Diagrama de causa - efecto: Este diagrama fue desarrollado por el doctor Kaoru Ishikawa en la Universidad de Tokio Japón en 1953, y desde entonces ha contribuido en la solución de problemas de calidad para mejorar los procesos de producción.

Los pasos necesarios para su elaboración son:

- Decidir las características de la calidad y el problema a analizar
- Elaborar una lista de todos los factores que tienen influencia sobre la calidad
- Determinar que factores dan lugar a otros y cual es su relación entre ellos
- Escribir la característica de la calidad al final de una flecha dibujada como base en el diagrama y
- Anotar los factores principales que afectan a determinan esta característica.

Parrilla de reemplazo: Dado que se busca el desarrollo de la gente, esta técnica nos puede apoyar en tener claro lo que se requiere para que una persona pueda ocupar el puesto superior al suyo. Se manejan tres conceptos los cuales son: Impacto, estudios y experiencia.

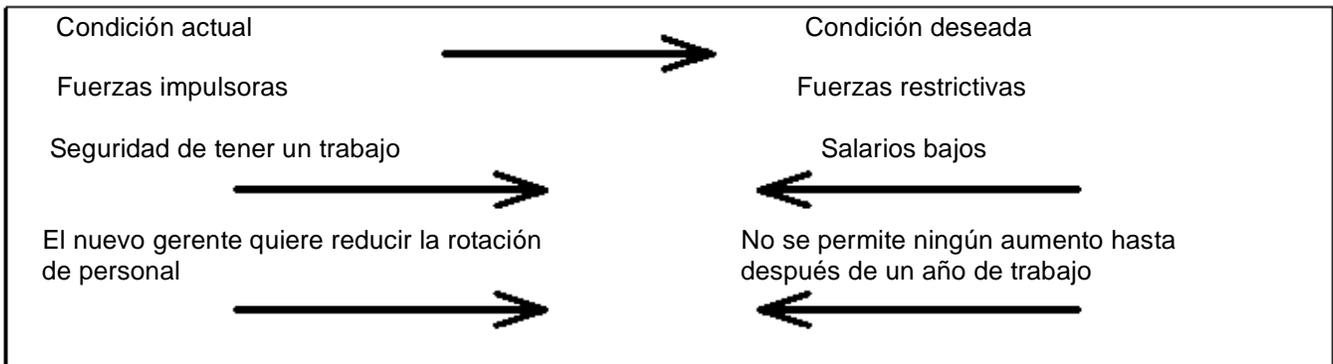
Estos se escriben dentro de casillas y en forma de organigrama se van poniendo hacia abajo, de acuerdo a las personas que pudieran ocupar ese puesto, con los mismos conceptos. Y tomar las acciones pertinentes para la intervención individual (González y Jiménez, 2000).

Pruebas psicológicas: En ellas se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional. Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos: La inteligencia que se refiere a la medición de la capacidad intelectual. La Habilidad que se refiere a las aptitudes de acuerdo con las características del puesto. La Personalidad la cual se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto con el ambiente como estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc. Estas junto con la charola del ejecutivo u otra técnica pueden aportarnos un mayor conocimiento sobre la persona (González y Jiménez, 2000).

Análisis del campo de fuerzas: Esta es una intervención muy importante en el DO nos sirve para comprender una situación problemática y planificar las acciones correctivas. Esta técnica se basa en varias hipótesis: en el estado actual de las cosas y en la condición actual que resulta de un campo de fuerzas opuestas. El estado futuro solo se puede lograr

moviendo el equilibrio actual hacia el estado deseado y estabilizarlo en ese punto. Se deben de añadir las fuerzas impulsoras eliminar las fuerzas restrictivas.

Dentro de este modelo nos encontramos a las fuerzas impulsoras y a las fuerzas restrictivas las cuales se van a ir escribiendo en este. Como ejemplo tenemos.



Como podemos ver las flechas nos indican como se está percibiendo cada fuerza dependiendo de su tamaño (French et. Al. 1996)

Documentos: Para realizar un diagnóstico en la organización es importante tener una visión global de ella. Para esto es importante que contemos con la mayor información documentada de la historia y de la situación actual de la empresa y esta la podríamos encontrar en el manual operativo políticas contrato colectivo, visión, misión, préstamos, incentivos, sueldos y compensaciones, capacitación y desarrollo, etc. El conocimiento a esta información nos va a advertir y a permitir tomar las acciones pertinentes (González y Jiménez, 2000).

Buzón de sugerencias: Esta actividad nos va permitir obtener información de una forma rápida y confidencial lo cual va a traer información muy importante de todo el sistema y de temas variados. Al ser estas sugerencias anónimas va a permitir que la gente puede opinar sin temer a represalias y emitir sentimientos respecto a lo que se esta percibiendo (González y Jiménez, 2000).

Inventario de Recursos Humanos: Esta técnica es donde podemos identificar a todos y cada uno de los integrantes de la empresa, así como sus conocimientos, experiencias, habilidades, intereses y actualización en el trabajo, para que se puedan planear los cursos de entrenamiento requeridos para las necesidades de la organización (González y Jiménez, 2000).

Análisis de puestos: Esta técnica se refiere a la actividad de conocer todas y cada una de las tareas directas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, para reflejar qué hace, como lo hace, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente (González y Jiménez, 2000).

De acuerdo a como lo mencionan González y Jiménez (2000) se puede obtener información importante, incluso afirman que algunas de las anteriores tiene validez, lo cual permitiría ofrecer datos válidos que generen credibilidad y seguridad al cliente, sin embargo, no hacen una aclaración cuales de las anteriores poseen esta validez y mucho menos hacen referencia a la obtención de esta validez por algún método científico, por lo que hacemos referencias a ellas como herramientas para obtener información.

Con base a la información antes expuesta, hemos observado que no existe alguna referencia que cuente con el manejo total de las referencias anteriores.

### **II.3. Tipos de intervenciones**

A continuación hacemos una clasificación y descripción de las intervenciones que pueden desarrollarse en DO. Al respecto podemos citar diferentes autores los cuales clasifican de diferente forma las intervenciones y algunos de ellos como French y Bell (1996) engloban a los diferentes tipos de intervenciones de acuerdo al número de personas con quienes se va a llevar a cabo la intervención.

### II.3.1. Intervenciones Individuales

La mayor parte de las intervenciones de DO se han dirigido a cambiar las actitudes y las conductas de las personas mediante procesos de comunicación, toma de decisiones y resolución de problemas. Algunas de las intervenciones podrían ser:

- Retroalimentación.

En las Ciencias de la conducta, a través de la retroalimentación se espera que los seres humanos cuenten con datos acerca de su propia persona. Esto es recibir retroalimentación positiva y negativa, la cual va a contribuir al Desarrollo personal.

La retroalimentación tiene como objetivo propiciar el crecimiento humano. También tiene como propósito el de señalar las cualidades o defectos de las personas en un clima de ayuda mutua y de la forma más sana.

Se aplica en la solución de problemas, la planeación y presentación de proyectos, en el perfeccionamiento de conductores de grupo.

Para ofrecer retroalimentación existen reglas las cuales son: Debe darse en un clima de ayuda, se debe pedir permiso, se debe de dar en primera persona, ver directamente a la persona, no hacer juicios de valor, se debe de comentar sobre conductas que se puedan cambiar, tener en cuenta sobre la sensibilidad de la persona, no dar dobles mensajes, equilibrar el número de retroalimentaciones positivas y negativas, al terminar dar las gracias.

- Plan de vida y Carrera

Estas actividades permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos para su vida y carrera y en la forma en la que deben de actuar para lograrlos. Las actividades estructuradas conducen a la producción de inventarios de la vida y la carrera, las discusiones de metas de objetivos, evaluación de habilidades, la capacitación adicional a la necesaria y áreas de puntos fuertes y de deficiencias.

- Coaching

El coaching es la búsqueda de una mayor oportunidad para lograr los objetivos intraárea o bien para la solución de una problemática específica que le proporcione una alta productividad, para esto el coach quien es el que llevará el proceso deberá realizar una serie de acciones específicas para obtener los resultados necesarios que le permitan ser considerado un verdadero profesional de la Administración.

Para esto se puede seguir un modelo de coaching el cual presenta 10 puntos a seguir:

1. Proporcionar apoyo por medio del desarrollo de una serie de conductas expresadas a través de la flexibilidad, la empatía, el reconocimiento del valor de los colaboradores, la escucha, la retroalimentación, el ánimo y el optimismo, la promoción de cambios positivos y la apertura para asumir responsabilidades.
2. Definir las situaciones y atender las necesidades a satisfacer
3. Determinar el impacto que está teniendo el comportamiento del colaborador
4. Elaborar un plan con sus colaboradores
5. Establecer compromisos con sus colaboradores
6. Compartir las excusas y resistencia
7. Clarificar las consecuencias
8. Dar seguimiento
9. Retroalimentar a sus colaboradores
10. Reciclar el modelo.

- Empowerment

El Empowerment es la delegación de la toma de decisiones clave a equipos multifuncionales y a individuos, con el objetivo de crear el sentido de pertenencia sobre procesos de la empresa, lo que genera un alto grado de motivación e identidad, así como lealtad con la organización (Vázquez, 1999).

Con esto podemos decir que el empowerment es una herramienta para las intervenciones en DO ya que permite crear un sentido muy importante de pertenencia ya que se le está dando a la gente la confianza y el respeto que se merece.

- Grupos T

Esta es la principal técnica del DO para individuos. El entrenamiento de la sensibilidad es otra de las técnicas más antiguas y más empleada en el DO se realiza en grupos denominados Grupos T (Grupos de entrenamiento), conformados aproximadamente por diez participantes orientados en laboratorio (sala de conferencias o área aislada) por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en sus relaciones interpersonales.

Se inventan y prueban nuevos modelos de comportamiento. en un clima que favorece el cambio. El laboratorio de sensibilidad pretende retirar al individuo de la situación que normalmente ocupa en la organización y la inexistencia de las relaciones jerárquicas entre los participantes. Los principales objetivos son el desarrollo del autoconocimiento, el conocimiento del impacto que el individuo ejerce en otras personas y el perfeccionamiento de la comunicación mediante la eliminación de barreras.

Entre los resultados concretos se encuentra una mayor capacidad para comprometerse con los otros, mejores habilidades para escuchar, mayor franqueza, mayor tolerancia a las diferencias individuales y mejores habilidades para la solución de conflictos.

- Rediseño de puestos

En rediseño de puestos el esfuerzo de cambio que se lleva a cabo en los puestos. Los agentes de cambio han promovido el rediseño de puestos según los lineamientos de las

características del puesto, es decir, han tratado de aumentar la variedad de las habilidades, la identidad con las tareas y el significado, la autonomía y la retroalimentación en el trabajo. (Robbins, 1998)

Como podemos ver esta flexibilidad debemos de considerarla muy importante ya que para llevar a cabo estos cambios que siempre son continuos, debemos de considerar ciertas modificaciones dentro de estos.

En cada una de estas intervenciones podemos ver algo muy importante, que el psicólogo tiene la formación para el manejo de cualquiera de estas. Es por esto que mencionábamos que, el DO es una opción más para su práctica profesional.

### II.3.2. Intervenciones Grupales

- Desarrollo entre grupos

Ya anteriormente vimos que uno de los fundamentos del DO es el trabajo en equipo y es también una de las formas de intervención. Con estas intervenciones se han dirigido esfuerzos hacia el mejoramiento de las relaciones intergrupales y los conflictos disfuncionales es las organizaciones.

El Desarrollo entre grupos pretende cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen unos de otros. Hay varios métodos para mejorar las relaciones entre grupos, pero el más popular hace énfasis en la solución de problemas.

Los miembros de cada grupo se reúnen por su cuenta para hacer listas de sus percepciones de ellos mismos, del otro grupo y de como creen ellos que les perciben. Enseguida los grupos comparten sus listas y luego analizan sus similitudes y las diferencias y a partir de estos resultados se explican con claridad y se buscan las causas de las disparidades y hallar soluciones que mejoren sus relaciones. (Robbins, 1998)

- Formación de equipos

Las organizaciones se componen de personas que trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes, debido a esto el DO se ha interesado en la integración de equipos. Las actividades de la integración de equipos incluyen la imposición de metas, el desarrollo de relaciones personales entre los miembros de grupo, el análisis de funciones para aclarar las de cada uno, así como las responsabilidades y el análisis de los procesos grupales. La formación de equipos pretende sobre todo aumentar el trato entre los miembros para incrementar la confianza y la franqueza. (Robbins, 1998)

- Consultoría de Procesos

Otra de las intervenciones centradas en la gente es la consultoría de procesos. El propósito de esta consultoría consiste en que un consejero externo ayuda al cliente por lo común es un gerente a percibir, a entender y a actuar en los procesos de cambio que debe de manejar. (Robbins, 1998)

- Calidad de vida laboral.

La calidad de vida laboral es el proceso por el cual la organización responde a las necesidades de los empleados estableciendo mecanismos que les permiten participar por completo en las decisiones que diseñan su vida en el trabajo.

Existen varias categorías de CVL: Compensaciones adecuadas y justas, un ambiente seguro y sano, trabajos que desarrollen las capacidades humanas, la oportunidad de crecimiento y

seguridades personales, un medio social que brinde identidad personal, ausencia de prejuicios, sentido comunitario y derecho de la privada. (Robbins, 1998)

- Actividades de Desarrollo Organizacional del Grid.

Estas fueron desarrolladas por Blake y Mouton en donde se presenta un modelo de cambio en donde se involucra a equipos de toda la organización. Se desarrollan recursos internos para llevar a cabo los programas. Se inicia por mejorara las habilidades gerenciales, de

liderazgo, así como el mejoramiento de los equipos y posteriormente con las actividades de las relaciones intergrupo. Las fases posteriores incluyen la planificación, el desarrollo de planes de acción y finalizando con una evaluación del cambio de cultura de la organización. Con esta intervención los individuos reducen la distancia entre su auto- imagen y la realidad.

El Grid del DO está dividido en diversas fases. Las primera tres están relacionadas con el Desarrollo Gerencial.

Fase 1. Seminarios de laboratorio donde cada una de las funciones de la empresa es evaluada por equipos desde la alta gerencia hasta la base, en tres alternativas: desempeño excelente, 'desempeño regular y desempeño inaceptable.

Fase 2. Se desarrollan equipos en todas las áreas de la organización, partiendo de la alta gerencia para estudiar la dinámica del comportamiento de la organización. Después de establecer objetivos para el desempeño del equipo y de los individuos el equipo selecciona cada problema clave, analiza sus causas, explora posibilidades y alternativas de solución, diseña la mejor estrategia de acción y otorga responsabilidad a cada miembro para que contribuya a la solución.

Fase 3. Se realizan sesiones de confrontación intergrupala para desarrollar el intercambio entre los grupos y mejorar la coordinación entre ellos. (Chiavenato, 1999)

- Conciliación de terceras personas

Estas actividades las realiza un consultor experto, el cual ayuda a los miembros de la organización a solucionar sus problemas interpersonales, utilizando técnicas de confrontación y apoyándolos en su resolución.

- APO (Administración por objetivos)

Peter Druker fue el creador de la administración por objetivos en 1954. Es una técnica de dirección mediante la planeación y el control administrativo, basada en el principio de que

para alcanzar resultados, la organización necesita definir antes que negocio está realizando y hacia dónde pretende llegar. Primero se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados en un plan de objetivos a largo plazo, y los objetivos de cada gerente o departamento, con base a los objetivos anuales de la empresa. En la APO los gerentes de área y el gerente general identifican objetivos comunes, definen sus áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y utilizan esos objetivos como guías para la operación de los negocios. (Benavente Borbolla, Juan Manuel, 2000)

- **Sistemas sociotécnicos**

La realización de cualquier tarea requiere de tecnología de un sistema social. La tecnología consiste en las herramientas, las técnicas, los procedimientos, las habilidades, los conocimientos y los dispositivos que utilizan los empleados para realizar su trabajo.

Los que hablan sobre el cambio de sistemas sociotécnicos dicen que cualquier diseño de trabajo exitoso debe perfeccionar al mismo tiempo las exigencias sociales y tecnológicas del puesto. Es importante que los diseñadores no olviden las personalidades y actitudes de las personas, sus pautas de interacción, sus relaciones con sus supervisores así el sistema sociotécnico alcanzará todo su potencial. (Robbins, 1998)

Como pudimos ver anteriormente los sistemas sociotécnicos involucran a los miembros de la organización para que ellos mismos se puedan reorganizar, y que la tecnología no los afecta de una manera grave.

### II.3.3. Intervenciones Organizacionales

- **Retroalimentación de encuestas**

Esta es una herramienta para evaluar las actitudes que tienen los sujetos de una organización, se identifica sus discrepancias entre las percepciones de estos y resolverlas. Todos los miembros de la empresa pueden participar, por lo común todos responden a un cuestionario y en ocasiones se les entrevista. Se les pregunta sobre sus actitudes y percepciones muchos temas en donde se incluyen las tomas de decisiones, la eficacia en

la comunicación, la coordinación entre unidades y la satisfacción con la empresa, el puesto, los compañeros y el supervisor inmediato. Por último el análisis de los resultados se lleva a cabo en grupo y lleva a los miembros a que identifiquen las posibles implicaciones de los descubrimientos del cuestionario y se comprometan con las diferentes acciones.

- Actividades de transformación organizacional

Se tratan de actividades encaminadas a cambios a gran escala del sistema, estas producen cambios fundamentales como podría ser el cambio de cultura. El cambio de cultura no es un camino fácil en ocasiones se requieren años para alinear a toda la organización con esta nueva cultura. Dentro de estas actividades podríamos encontrar la nueva información sobre misión valores y objetivos para darlos a conocer de diversas formas como podrían ser:

Cartelones, boletines, reuniones, camisetas, videos, etc.

Por otro lado existen otras intervenciones organizacionales que no son propiamente parte del DO, sin embargo, se utilizan como modelo de mejoramiento dentro de la organización y hacemos mención a ellas porque precisamente nuestra intención es clarificar cuales si lo son:

- Calidad total
- Reingeniería
- Actividades de planificación / administración estratégica

*Dado que el presente trabajo tiene la intención de reforzar aquello que si forma parte del DO, no profundizaremos más en la descripción de las anteriores.*

## **Capítulo III**

### **El Desarrollo Organizacional frente al entorno Actual.**

#### **III.1. Antecedentes Generales**

La complejidad del reto del profesional en Desarrollo Organizacional (DO) no solo se basa en su preparación y formación, sino que también está inmerso en un contexto, el cual se refiere a las condiciones cambiantes dentro de las organizaciones, ya que ellas se encuentran en un sistema más grande, donde se mueven aspectos tanto económicos, financieros, ámbitos político, social, cultural y medioambiental, que específicamente hoy es tan mencionado y debatido por diferentes especialistas, nos referimos al término de la globalización.

Comenzando con la globalización que puede ser definida como un proceso inacabado y desigual resultado de transformaciones y avances exponenciales en el campo del conocimiento, la ciencia y la tecnología; de un largo proceso de cambio social sobre el que es posible influir a través de acciones y concertación de posiciones que permitan establecer normas novedosas que regulen un nuevo sistema mundial en vías de formación. A este último proceso se le conoce con el nombre de gobernabilidad mundial. (Bárcenas C.M., 2002).

Según lo expuesto por Bárcenas Coqui; de nuevo nos enfrentamos a diferentes respuestas al cambio, la incertidumbre del entorno y la flexibilidad que requiere el nuevo sistema, por lo que resulta prioritario contar con una visión estratégica a largo plazo que responda no solo a los imperativos y tiempos del mercado sino que tenga en cuenta los conceptos de tiempo y espacio característicos de las diferentes culturas y la necesidad de esperar resultados a mediano y largo plazo.

Todos estos cambios en nuestro entorno actual, han llevado a generar algo que en el Congreso Internacional de D.O. celebrado en 1994, llamaron nueva visión del mundo en el siglo XXI. Esta visión hace referencia a que actualmente la humanidad enfrenta serios problemas globales que progresivamente se vuelven más severos y al mismo tiempo surge en el interior de las personas una mayor conciencia provocada por un cambio de mentalidad.

Ellos postulan que si bien la civilización y el progreso de las diversas sociedades no han evolucionado conforme la magnitud y aceleración de las transformaciones mundiales, la humanidad comienza a revalorar sus sistemas de vida; por lo que las concepciones materialistas, consumistas y competitivas empiezan a ceder su lugar y ahora son reemplazadas por la creciente necesidad de revitalizar el espíritu y vida interior. Este despertar de la conciencia proviene fundamentalmente de un cambio en la forma de pensar de la sociedad, que se enfrenta a un mundo donde la experiencia histórica continúa, se rompe y se acumula, condicionando nuestro presente y futuro. (Memorias del Congreso Internacional de D.O., 1994).

A continuación expondremos un breve panorama del origen e implicaciones de la globalización, en primera instancia en su impacto a nivel mundial y posteriormente nos enfocaremos a México y sus organizaciones y cómo esto se relaciona a lo que llamaremos en un futuro el reto del profesionista en Desarrollo Organizacional.

### III.1.1. Situación Económica, Política y Social en el mundo.

Según comenta Alejandro Dabat (2002) junto con la revolución informática, la globalización es el principal de los grandes cambios que han transformado radicalmente el mundo en las últimas dos décadas, sea para bien (enorme salto en la integración potencial del mundo), como para mal (ahondamiento de desigualdades e inseguridades sociales). Es el referente económico-social más mencionado y debatido de los últimos años; la palabra de moda más utilizada para denotar los más diversos aspectos del cambio mundial o la idea-símbolo por excelencia de legitimación de políticas públicas o articulación de la protesta nacionalista, social, étnica o religiosa.

Pero como lo menciona Dabat (2002) la globalización es también el más complejo y menos delimitado de los grandes temas actuales, tanto por la gran diversidad de problemas, campos de conocimiento y universalidad de intereses nacionales y sociales que afecta, como por las dificultades teóricas que entraña.

La globalización (o la nueva globalización para los que creen que ella existió desde mucho antes) es un fenómeno de las últimas décadas del siglo XX, en el contexto de los grandes cambios mundiales que siguieron a la gran crisis mundial capitalista de mediados de los setenta, el derrumbe del socialismo estatista, la emergencia ecológica mundial y el enorme desorden mundial que siguió al fin del orden bipolar de la segunda posguerra (Dabat y Rivera Ríos, 1995).

En tales cambios, confluyeron tanto procesos históricos relativamente "viejos" como la tecnología electrónica y de las comunicaciones, el telón de fondo de la crisis ecológica, la enorme extensión mundial de la empresa trasnacional o la nueva división internacional del trabajo, con otros completamente nuevos como la reestructuración posfordista y de mercado del capitalismo, las redes de información e Internet, la casi completa desaparición del estatismo y el nacionalismo corporativo del Tercer Mundo, la constitución de un nuevo sistema financiero de características inéditas, la integración mundial de la producción o la apertura externa, reforma neoliberal e incorporación plena al mercado mundial de los países periféricos, incluidos la gran mayoría de los ex miembros del bloque.

Esta transformación, como todo gran cambio profundo, tuvo dos dimensiones diferentes: una extensiva (cuantitativa) y otra de cambio estructural (cualitativa). La dimensión extensiva puede sintetizarse en la extensión mundial del capitalismo prácticamente a todos los rincones del planeta, la expansión mundial de las redes de comunicaciones y transportes, del mercado mundial de mercancías y capitales, del alcance mundial de la empresa trasnacional y la competencia de empresas, estados y regiones, de la enorme dimensión del intercambio de monedas o del alcance nunca antes visto de la movilidad nacional e internacional de las personas (migraciones laborales, turismo, viajes de negocio). La unificación tecnoeconómica del mundo, coincidió con la unificación política bajo la égida del capitalismo occidental, y la convergencia de ambos fenómenos abrió paso a un acelerado y amplísimo proceso de homogeneización social y cultural contradictorio y desigual, resultante de la acelerada expansión mundial de las relaciones de producción y vida del capitalismo y el enorme alcance de los medios de información y comunicación de Occidente. Pero eso está lejos de ser todo.

Más importante aún será el aspecto cualitativo del cambio, que dará lugar por lo menos, a tres grandes procesos de transformación radical del mundo: la revolución informática y de las comunicaciones, la reestructuración posfordista y de mercado del capitalismo y la completa unificación del mercado mundial por primera vez en la historia del capitalismo.

### III.1.1.a. La revolución informática y de las comunicaciones

La revolución informática fue el resultado de la conversión de la revolución microelectrónica (fenómeno específicamente tecnológico) en una nueva revolución productiva de enormes alcances económicos y sociales. El punto de inflexión de este pasaje, fue la reestructuración capitalista de los ochenta y noventa, que siguió a la crisis de agotamiento del patrón fordista-keynesiano de acumulación y que abrió paso a la automatización flexible de los procesos productivos, la introducción de la computadora y las redes de computadoras, la revolución de las comunicaciones y la llamada economía del conocimiento. En una primera etapa, la revolución informática estuvo centrada en el conjunto de los principales países capitalistas con decisiva participación de Japón; pero en una segunda etapa propia de los años noventa, pasó a ser encabezada por Estados Unidos por su posición dominante en los nuevos sectores productivos líderes dominantes de la misma, como el *software*, las comunicaciones o Internet.

La transformación de las fuerzas productivas y los modos de vida resultantes, alteraron las condiciones de desenvolvimiento de la economía, la sociedad, la cultura y la geopolítica mundial. En el plano económico generó industrias revolucionarias nuevas como el semiconductor, la computadora o el *software* (Lester, 1998), que asociadas al nuevo equipo reprogramable y las redes de computadoras, transformaron el conjunto de las condiciones de la producción (automatización flexible, fraccionamiento de procesos productivos) y convirtieron el conocimiento en la principal fuerza productiva de la época. La transformación de las condiciones de la producción, del crédito, del consumo y del comercio, modificó las relaciones entre bienes y servicios y la estructura del empleo, la estructura de la empresa y las condiciones de la competencia. Cambió la estructura del empleo modificando, individualizando y mundializando los patrones de consumo. En términos de dinámica económica modificó la lógica de la acumulación de capital y dio lugar a un nuevo ciclo industrial comandado por el

sector electrónico informático (Dabat, 2000) y a una división global del trabajo (Gereffi, 1995) que redefinió las relaciones entre países y regiones del mundo.

Pero el efecto de la revolución informática trascendió ampliamente la economía. Vía la revolución de las comunicaciones, de la información o de las llamadas industrias culturales, modificó el conjunto de las relaciones sociales y los patrones culturales, sea directamente como

resultado de las transformaciones de las relaciones de producción y cambio. Las transformaciones de la vida social alcanzaron a la composición del empleo, del consumo o de la familia, a la organización de la educación, la salud o la utilización del tiempo libre. Nuevas tendencias generales como la pluralización de las relaciones sociales, la individuación o reflexividad de las personas o los cambios en los principios de la organización social (pasaje de las organizaciones rígidas y verticales a organizaciones flexibles tipo red), favorecieron el desarrollo de movimientos sociales no corporativos, como los de mujeres, de ancianos, de homosexuales, de ciudadanos, de científicos, así como las comunicaciones directas entre las comunidades indígenas más apartadas.

En escala mundial, la revolución informática aceleró la descomposición de la Unión Soviética y el bloque oriental estableciendo nuevas condiciones de competencia, viabilidad económica y circulación de la información (los gobiernos y censores perdieron toda capacidad de administrar lo que podía o no conocerse en sus países). Implantó nuevos estándares tecnológicos y educativos, e impuso a los países la reconversión imperativa de su infraestructura básica, planta productiva y bases científico-educacionales. Fue el empujón final que condujo el triunfo del capitalismo y Estados Unidos en la guerra fría, ante la imposibilidad de la Unión Soviética de controlar el aluvión informativo y dar respuesta al nivel y ritmo de cambio tecnológico que le imponía su condición de superpotencia militar y económica.

Finalmente, no puede dejar de considerarse que la revolución tecnológica no vino sola, y que sus formidables logros potenciales no pueden separarse de la forma social y política de su entrada en escena como instrumento de competencia capitalista y poder. Entre sus con-

secuencias sociales favorables pueden contabilizarse grandes logros como la polivalencia y desburocratización del trabajo, la preeminencia del conocimiento y de la capacitación continua de amplios núcleos de trabajadores, los formidables avances médico-farmacéuticos o la mayor calidad y variedad de los bienes y servicios producidos. Entre las negativas, resaltan sobre todo la precarización del trabajo o la ampliación de las brechas tecnológicas y culturales entre pueblos, sectores sociales e individuos. Un problema sociocultural muy importante, es el que resulta del creciente monopolio de los medios de comunicación mundial por redes de empresas transnacionales, y la consiguiente comercialización de la violencia y otras lacras sociales.

### III.1.2. Retos de un entorno cambiante para las organizaciones.

Durante las últimas décadas, y especialmente de los años sesenta a la fecha, se han podido ver con mayor facilidad el tipo de organizaciones que estaban surgiendo a partir de los cambios en el entorno.

Según Horacio Andrade (2003) uno de los factores que más contribuyeron a aceleramiento de los procesos de transformación en las organizaciones, fue sin duda, el Desarrollo Organizacional, que vio el cambio en sí mismo, su razón de ser y su bandera.

Andrade nos expone en su libro Cambio o Fuera (2003), cómo poco a poco conforme al entorno imperante las organizaciones entraron en una dinámica más acelerada y cambiante, donde el futuro se volvió más incierto y a medida que el tiempo transcurría la palabra cambio, poco a poco se fue relacionando con conceptos como riesgo, peligro, amenaza; connotaciones tan negativas que generaron temor en las organizaciones.

Más aún a partir de la segunda mitad del siglo XX y la Revolución Industrial y Tecnológica que antes mencionamos, los cambios además de ser acelerados y dramáticos, lograron saturar el medio ambiente con una gran cantidad de acontecimientos que se suscitaron en poco tiempo.

En los últimos veinte años los cambios en las organizaciones han sido cada vez más frecuentes y de mayor magnitud, sin embargo, no han concluido, incluso todo apunta que aún

veremos muchos mas cambios en poco tiempo; lejos de estabilizarse el entorno tiende a volverse más complejo y dinámico.

Las organizaciones acostumbradas al ritmo que por años habían sostenido se encontraron ante un entorno, donde tanto en la teoría como en la práctica, la administración de las organizaciones tendría que sufrir cambios.

Todo esto generó algo que Andrade (2003) nombró como el nuevo modelo de organización, el cual tiene cinco rasgos distintivos:

1. Una marcada orientación al mercado.
2. Un enfoque a resultados.
3. Una gran flexibilidad.
4. Una creciente preocupación por el desarrollo de personal.
5. Una clara tendencia a darle una nueva dimensión a la responsabilidad social.

Según las conclusiones de Andrade (2003), todas estas transformaciones están demandando a las organizaciones, por un lado, una gran capacidad de aprendizaje y por otro lado, el ajuste, cambio o reorientación de su cultura.

Por otro lado Andrade (2003) también hace mención sobre el perfil de los colaboradores de la nueva organización gestante, los cuales describe así:

1. **Lealtad institucional:** cuidar que las decisiones que se tomen y las acciones que se emprendan sean congruentes con los legítimos intereses y objetivos de organización.
2. **Orientación al cliente:** conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.
3. **Capacidad de aprendizaje:** conocer e interpretar los cambios y las tendencias que se dan tanto en el entorno organizacional como en el área de especialidad, y utilizar esta información, junto con la experiencia acumulada, para mejorar el desempeño.

4. **Flexibilidad:** aceptar nuevas alternativas de acción para enfrentar con éxito situaciones diversas e inesperadas.
5. **Creatividad e iniciativa:** encontrar y proponer soluciones innovadoras y maneras diferentes de hacer las cosas, buscando el mejoramiento de los productos, servicios, procesos y sistemas de trabajo.
6. **Orientación a resultados:** establecer con claridad los objetivos buscados, la forma como éstos se alcanzarán optimizando los recursos disponibles, y la manera como se medirá el grado en que fueron logrados.
7. **Compromiso:** asumir las propias responsabilidades y darles cumplimiento, sin necesidad de una supervisión estrecha.
8. **Enfoque integrador:** conocer los diferentes elementos que entran en juego en un proceso determinado y las interrelaciones que se dan entre ellos.
9. **Espíritu de equipo:** trabajar efectivamente con otros, colaborando con ellos para el cumplimiento de los objetivos que conjuntamente persiguen.
10. **Comunicación y relaciones interpersonales:** mantener relaciones sanas con los demás, resolviendo de manera satisfactoria los conflictos que llegaran a presentarse.

Finalmente el Siglo XXI se presenta con una nueva visión, donde la globalización y la internacionalización han llevado a la economía hacia estilos y tendencias diferentes hasta las ahora evidenciadas, que han afectado las distintas formas de estructuración y dinámica humanas. Se ha caracterizado ésta nueva visión del mundo por:

- La importancia de las organizaciones como principal forma de representación de la sociedad actual.
- La estructuración y ordenación de la mayoría de las actividades humanas a través de organizaciones.
- La transformación de las organizaciones para responder a las demandas del nuevo orden mundial, lo que ha significado, entre otros aspectos:
- La búsqueda de nuevos sistemas de asociación.
- Nuevas formas de relación que le garanticen productividad y por tanto su supervivencia.
- Rediseño de procesos y de estructuras organizativas.

- Atención primordial a procesos humanos como: la comunicación, la resolución de conflictos la integración de culturas organizacionales, etc.
- Cambios en la Gerencia y estilos de dirección.
- Proyección social de la actividad empresarial.

### **III.2. Antecedentes del Desarrollo Organizacional en México**

El DO nace como una teoría humanista que intenta integrar tanto los objetivos organizacionales como los avances tecnológicos desde un enfoque sistémico. El DO, como muchas otras teorías de la organización, ha tenido su propia curva de evolución, por ejemplo, en los países del primer mundo, que han desarrollado y adoptado esta estrategia de cambio, se evidencia un constante incremento en el uso y práctica de la misma, repercutiendo, así, en la calidad de vida en el trabajo, en la mejoría en cuestiones de producción, así como en el incremento en cantidad y calidad de los bienes y/o servicios, en suma, en el crecimiento favorable de dichas organizaciones.

En México, al tener influencia directa de un país altamente desarrollado y tecnificado, como lo es Estados Unidos de Norteamérica, hacia el final de los 60's (1967-1968), el desarrollo de la organización arribó nuestro país, bajo los auspicios de las inquietudes de empresarios de la iniciativa privada nacional, que a raíz de las dificultades presentadas por los cambios políticos y socioeconómicos en el país, necesitaban lograr despuntar hacia la nueva era de desarrollo y modernidad; así como, también, por las necesidades operativas de las empresas de capital extranjero, norteamericano particularmente, que comenzaron a reproducir la tecnología innovadora en relación al diseño estructural administrativo y que, al parecer, estaba generando excelentes resultados.

La evolución del DO en México según Guízar (1998) está constituida por varios eventos:

Entre 1967 y 1968 en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey se comenta en los seminarios de administración de personal, tanto en el área profesional como de graduados, acerca de la existencia del DO (Guízar, 1998).

En México, el DO inicia su práctica en la Cd. de Monterrey con la realización de seminarios avanzados en Administración de Personal organizados por el Departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), teniendo como expositores a John Farley y George Shapiro, quienes enfatizaron los conceptos del grid gerencial de Blake y Mouton, la teoría de necesidades de Maslow y la teoría X - Y de McGregor. Las actividades realizadas en este periodo, se encaminaron a la creación de talleres, experiencias y laboratorios. (González, 2000).

Hacia los años 1969 y 1970, se comienzan a dar importantes movimientos en relación al desarrollo de la organización, generando resultados tales como la aparición de las primeras Gerencias de DO; la promoción de los laboratorios y seminarios sobre los temas involucrados en DO; el inicio de la práctica del entrenamiento en sensibilización y, como aspecto más relevante, aparecen los primeros especialistas mexicanos en DO, quienes inician sus prácticas realizando seminarios y consultoría a empresas.

En este mismo periodo, la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales, lleva a cabo un seminario sobre DO invitando a Joe Bentley como instructor. (González, 2000).

En la década de los 70' s. se da el boom en la aceptación del DO en México. Esta explosión se propició gracias a la novedad de los conceptos manejados, así como a la importancia que tenía para las empresas, regidas bajo el sistema burocrático, el adoptar una forma nueva de administrarse que permitiera integrar de una manera totalizadora a la organización, es decir, integrar a la tecnología, a la estructura y al aspecto humano social, todo ubicado dentro del medio que los rodea, para así lograr la eficiencia, eficacia y productividad, así como una significativa mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

Para 1971 y 1972, empresas como CYDSA, FAMA, CRISA y GAMESA comienzan a adoptar al DO como una manera de estar al día con respecto a las nuevas teorías administrativas y es en estos años, cuando profesionistas mexicanos toman el programa para especialistas en DO impartido en el National Training Laboratories (NTL) de E.U.A.

Un hecho importante es que en la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), aparece el primer trabajo de investigación, para tesis de licenciatura, sobre DO el tema relevante es cambio. (González, 2000).

El Dr. Darvelio Castaño Asmitia, pionero en DO en México, presenta en la revista Zero en Conducta de la Facultad de Psicología, una severa crítica al desarrollo de la organización. (Memorias del Congreso Internacional de D.O., 1994).

Corren los años 1973 y 1974, cuando se da el impulso más decidido al DO, agregándose a éste movimiento FIGUSA, HYLSA, DANDO y SERFIN, entre otras, y apareciendo en el escenario mexicano las figuras de R. Beckhard, que junto con Joe Bentley y Stan Herman, inicia programas de grupo pequeño de entrenamiento en el ITESM; y Bob Tannenbaum, quien invitado por DANDO (primer firma mexicana en servicios profesionales sobre DO), presenta sus teorías de liderazgo. Se publican en español los primeros libros sobre DO de la editorial Fondo Educativo Interamericano y posteriormente en la editorial SITESA. (Memorias del Congreso Internacional de D.O., 1994).

Nuevamente, aparecen en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, 2 trabajos de investigación sobre DO, para tesis de licenciatura. El tema principal es el cambio. (Memorias del Congreso Internacional de DO, 1994).

La Universidad de Monterrey y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (1975 y 1976), ponen en marcha el primer programa de Maestría en DO, en colaboración con University Associates y el National Training Laboratories. Paralelamente, POLYCEL incorpora a su estructura el área de desarrollo organizacional; en Vidriera Monterrey Paul Hersey da a conocer sus teorías sobre el liderazgo situacional y el Grupo Alfa realiza intervenciones con programas de Assesment Center.

Para 1977 Y 1978, en la Cd. de Monterrey, VISA y ALFA ACERO crean la Gerencia de DO y establecen un programa sobre la efectividad y calidad de vida, respectivamente.

Se realizan también, 5 trabajos más en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, para tesis de licenciatura, sobre Desarrollo Organizacional y el tema más importante es el DO, su surgimiento y antecedentes, definición y técnicas. (Memorias del Congreso Internacional de DO, 1994).

Las editoriales Trillas, Prentice-Hall y Fondo Educativo Interamericano, publican en español los libros de William Sexton, David Kolb y J. Partin, respectivamente.

Darvelio Castaño Asmitia realiza una investigación, entre 1971-1978, enfocada hacia la revisión de los esquemas organizacionales de 36 empresas nacionales (industriales, financieras y de servicio), motivado por el interés en conocer los procesos sociales. (Memorias del Congreso Internacional de DO, 1994).

Hacia finales de los 70's y principios de los 80's, en la Universidad de Monterrey se da el programa de Maestría en DO en las ciudades de Querétaro, D.F. y Monterrey. Paralelamente, en la UNAM y en las Universidades incorporadas a ella, aparece el mayor número de trabajos de investigación realizados para tesis de licenciatura.

En 1980 y 1981 se realizan cuatro trabajos de investigación, para tesis de licenciatura, en donde el punto de interés son los antecedentes del DO, su definición y sus objetivos, planteándose por primera vez la resistencia al cambio, los problemas y limitaciones que enfrenta el DO y los valores y filosofía que lo sustentan. Uno de estos trabajos se realizó en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Asimismo, la Cervecería Cuauhtémoc establece su programa de Planeación de Vida y Carrera. (González, 2000).

En 1982, aparece en la Universidad la Salle (ULSA), el 1er. trabajo de investigación para tesis de licenciatura sobre DO y se plantean por primera vez (en este tipo de trabajos), las condiciones necesarias para que un programa de DO sea exitoso. En este mismo año, en la UNAM, se realizan dos trabajos más en la Facultad de Contaduría y Administración, y se

celebra por primera vez en la Ciudad de Monterrey, el Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional.

Para 1983, se llevan a cabo en la Facultad de Psicología de la UNAM las 2 primeras tesis que consideran aspectos de DO. Paralelamente se efectúan en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM 6 tesis más sobre DO haciendo énfasis en los temas de cambio; antecedentes y surgimiento del DO, su definición, sus objetivos y su proceso.

En los años 1984 y 1985, se realizan en la UNAM 10 trabajos de investigación, a nivel licenciatura, sobre temas involucrados en DO y, en donde lo más significativo siguen siendo el cambio; antecedentes del DO, su definición, sus objetivos; el agente de cambio y los problemas y limitaciones que enfrenta el DO. También en la ULSA se realiza una tesis más sobre el tema. (Memorias del Congreso Internacional de D.O., 1994).

La Universidad del Valle de Atemajac en Guadalajara, pone en marcha el programa de Maestría en DO en 1987.

En este periodo, Graciela Sánchez Bedolla y Elsi Escalante Dávila, llevan a cabo una investigación para determinar la situación actual de la Tecnología del DO en México. El trabajo consistió en la aplicación de una encuesta a 50 empresas nacionales. (Memorias del Congreso Internacional de DO, 1994).

En 1986, El Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), inicia su programa de Diplomado en Desarrollo Organizacional. En la UNAM se presentan 5 tesis de licenciatura, 2 en la Facultad de Psicología y el resto en la Facultad de Contaduría y Administración. La ULSA se mantiene con una tesis sobre DO.

En 1987, es el año en que se realizan el mayor número de tesis profesionales a nivel licenciatura, cinco de ellas se registran en la Facultad de Contaduría y Administración y dos en la Facultad de Psicología de la UNAM; la Universidad la Salle se mantiene con dos

trabajos de tesis y la Universidad del Valle de México agrega una más a su acervo. El punto de interés se centra en la índole-definición y el proceso del DO.

Hacia los últimos años de la década -1988 y 1989-, SITESA publica la segunda parte de los libros de la "Serie de DO." de Addison Wesley Interamericana.

En Agosto de 1988 se realiza en la Cd. de Monterrey el 1er. Congreso Continental de DO. Se reducen los trabajos de tesis sobre DO registrándose dos en la Universidad Panamericana, una en la Universidad La Salle y dos más en la UNAM, una en la Facultad de Contaduría y Administración, y otra en Psicología. Los temas más tratados en este periodo se refieren a la definición, índole, valores, filosofía, objetivos y proceso del DO. Asimismo, Ingrid Giesemann realiza una investigación a ejecutivos de empresas y consultores externos, para conocer la no conveniencia o conveniencia de aplicar técnicas importadas de intervención en DO.

En esta década además de la "Serie de DO." publicada por SITESA, se publicaron otros libros de interés sobre el tema, en donde las editoriales más representativas son LIMUSA, TRILLAS, CECOSA, DIANA y MC. GRAW HILL.

A principios de 1991, en la Cd. de México, Darvelio Castaño A. y un grupo de empresarios, abren el Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades (INESPO) donde, inicialmente, se impartían Diplomados en Desarrollo Organizacional y Comportamiento Humano en la Organización, y posteriormente se incorporaron los estudios de Maestría en DO. Es evidente el interés de estos especialistas por promover la filosofía del DO. como una alternativa "idónea" a las organizaciones de nuestro tiempo, para lograr penetrar, preparados adecuadamente, a la vorágine del cambio y salir de ella exitosamente.

Para 1992, el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), ofrece los estudios de Diplomado en DO y una especialización sobre Agentes de Cambio.

En este año Alejandro Valadez realiza el documento "Visión DO Siglo XXI", que contiene resúmenes de investigaciones acerca de las tendencias internacionales del DO.

Pareciera ser que el tema imperante en este principio de década de los 90's, sigue siendo el *CAMBIO*, el cambio en individuos, grupos y organizaciones; es decir, en todo y para todos, cada vez más veloz e incierto y por ende brusco y agresivo. Es importante considerar, a razón de que el cambio es cada vez más veloz, la necesidad de adoptar actitudes favorables ante éste, y verlo como posibilidad de reto, crecimiento, desarrollo, oportunidad, etc. y no como habitualmente ha sido percibido, es decir, como obstáculo, amenaza, agresión, destrucción.

Todo esto ha llevado a las sociedades a cambiar creativamente y México no es la excepción, las grandes instituciones como PEMEX, S.C.T., Bancomer, Banco Internacional, IMSS, TELMEX, Sistema de Transporte Colectivo, entre muchas otras, están presentando todo un movimiento de calidad y excelencia, traducido en competitividad, a partir del cambio de valores, actitudes, creencias, cultura, etc. es decir, a partir de hacer DO, que, en la opinión de los expertos, es, de entre las teorías administrativas modernas, la más cercana para aprender a administrar el cambio conciliando productividad, eficiencia y satisfacción laboral.

De lo anterior se traduce que, en México, ha habido un lento desarrollo tecnológico dentro del campo del DO, aunado a esto está la poca difusión "especializada"; la falta de sistematización de los esfuerzos de DO en las empresas mexicanas; el mar de confusiones que se generan en torno al tema; las casi nulas publicaciones que difunden los casos prácticos de consultaría, así como la forma en que se han desarrollado y los resultados obtenidos. Esto permite observar que la evolución de esta estrategia de cambio ha sido irregular, crece, abruptamente baja, pero sin embargo nunca, desde su arribo, se ha ausentado definitivamente de nuestro ámbito laboral.

### III.3. Situación Actual y Perspectivas

Se fundirán en situación actual nuestro pasado inmediato y nuestro presente donde la perspectiva del desarrollo organizacional ha cambiado. Hoy día, las organizaciones de trabajo contemporáneas manifiestan, aun más que hace 30 años, una profunda necesidad de cambio debido, quizá, a la apertura comercial, a la integración de bloques económicos, a los cambios políticos, sociales y culturales y a toda la situación prevaleciente en el medio a nivel nacional como mundial.

Los retos actuales que enfrentan las organizaciones contemporáneas, para lograr su permanencia y modernidad, demandan la creación de equipos interdisciplinarios de trabajo en donde el éxito de la mejora continua depende no solamente de un experto en determinada área. Ahora se requiere conjuntar conocimientos, habilidades y experiencias diversas para optimizar los esfuerzos y asegurar el éxito.

En la actualidad se está dando una nueva filosofía en el manejo del cambio para las organizaciones de trabajo, la cual enfocada hacia la calidad total, necesita para su realización exitosa, cambiar los valores, actitudes, creencias, conductas actuales., etc., en los individuos que conforman la organización y sensibilizarlos, así, para este cambio. En otras palabras, se está haciendo necesario el uso del desarrollo de la organización para cambiar esas actitudes, valores, etc., y sentar las bases necesarias para lograr la excelencia, la calidad total que, en opinión de los expertos, les permita asegurar su competitividad.

Si se considera que la calidad total es definida como el resultado de un proceso, se entenderá, entonces, que el proceso representa la tarea misma del desarrollo organizacional. *“Por eso el enfoque de calidad total es tan afín al DO, por eso van juntos, el primero con énfasis en el proceso tecnológico, el segundo en lo social”.* (Alejandro Valadez, 1992).

No obstante lo anterior, en México, desde hace aproximadamente dos decenios, se han venido practicando estrategias de intervención de cambio planeado en donde, salvo mínimas excepciones (grandes empresas), la mayoría de los empresarios se han apoyado en estrategias "rápidas" que den resultados a corto plazo, o que sean aplicables a una parte de la organización, o que solucionen los problemas técnicos, o que resuelvan particularmente las deficiencias en la producción, o que no sean muy costosas, o que, casi inmediatamente, proporcionen la receta "mágica" que les permita resolver sus problemas de calidad en función de la tecnología y no de recursos humanos. Esto quizá se deba a la permanente y honda preocupación por incrementar la cantidad y, en últimas fechas obligados por la apertura comercial, calidad de los productos y/o servicios, y a la poca importancia que se le da al trabajador, a pesar de que las tendencias administrativas contemporáneas están sustentadas en los principios humanistas de las ciencias del comportamiento.

Lo anterior se confirma en lo expuesto por Barrón (1992), quien opina que el panorama prevaleciente en las empresas mexicanas con relación a sus esfuerzos de DO, es precaria, pues la mayoría de los empresarios lo desconocen y muchos de ellos no involucran a toda su organización por temor al fracaso. Señala que se pretende manejar el cambio de manera parcial, al mismo tiempo que utilizan estrategias dirigidas a procesos productivos o administrativos sin involucrar a la gente. Cuando estos ejecutivos deciden aplicar programas de DO, no utilizan las estrategias del cambio planeado, si no que ponen en marchas métodos y programas en moda, que si bien son estrategias de mejoramiento organizacional no corresponden siempre a las necesidades de las empresas, toda vez que no van acompañadas de diagnóstico previo que haya sugerido su utilización.

Pero no todo en la vida es sombra, también hay luminosidad y para el desarrollo de las organizaciones se está abriendo. El panorama nacional le pinta optimista pues, actualmente, no solo se mantienen actividades pasadas dirigidas al campo mismo del DO, como son la realización anual del Congreso Internacional de DO efectuado desde 1981 a la fecha; la continuación de los programas de Maestría y Diplomado impartidos, el primero, en la Universidad del Valle de Atemajac y la Universidad de Monterrey y, el segundo, en el Instituto tecnológico Autónomo de México; así como los trabajos de investigación, para tesis de

licenciatura, que continúan desarrollándose en instituciones de educación superior (UNAM y Universidades incorporadas), y la Maestría en DO en el INESPO, en donde ya se realiza investigación de buen nivel en este campo .

En el 2005 inicia bajo la certificación de la Universidad de Berkley la Maestría en DO (Patiño, 2005).

### III.3.1. Contexto Actual de cambio en México.

Los cambios que se han presentado en todo el mundo han provocado fuerzas desencadenadoras del cambio en México en diferentes áreas de él.

- Área Económica.

Podemos hablar del área económica donde podemos encontrar a la globalización de la economía, la apertura comercial y la competencia internacional, menor injerencia del gobierno en la economía (privatización) y la deuda interna y externa. Desde nuestra perspectiva las tendencias a la concentración corporativa y a la globalización de mercados marcarán el ritmo y la evolución de la economía mundial en las próximas décadas, la economía mexicana abierta a la competencia internacional no podían negarse a estos procesos.

- Área Política.

Por otro lado en el área política existe una búsqueda de democracia, mayor participación ciudadana, nuevas políticas fiscales, apoyos del gobierno para incrementar la productividad y mayor interés por el medio ambiente.

- Área Social.

En el área social hay cambios en los hábitos de consumo de la población, demandas de mejores condiciones de bienestar y calidad de vida en el trabajo, mayor sofisticación de la clientela, sobre todo en el sector servicios, mayor presencia de la mujer en la producción y en los servicios y una creciente orientación hacia el cliente.

- Área Tecnológica.

En esta área podemos ver una tendencia de los sistemas computarizados, tanto en el medio laboral como en el doméstico, nuevos avances en la electrónica, ingeniería genética, etc. y robótica en los sectores manufactureros y de servicio.

- Área de Mercado.

Aquí vemos el incremento en la competencia, clientela más demandante, además que existe mayor innovación y diversificación en los productos y servicios. Como hemos podido ver ha habido un mayor crecimiento en habilidades y conocimientos así como una mayor presencia de fusiones como en el caso de negocios financieros, en las industrias farmacéuticas, automotrices, compañías de informática y sistemas, cadenas comerciales, compañías refresqueras etc. Estos cambios han provocado que empresas pequeñas tomen las medidas necesarias para competir y realizar los cambios pertinentes que les permitan sobrevivir ante estos grupos que tratan de monopolizar el mercado.

Como podemos observar en todas las áreas hay fuerzas que exigen el cambio y para esto las empresas deben de hacer uso de todas sus potencialidades y estar abiertos a los distintos modelos de cambio, técnicas y recomendaciones que los expertos en estas áreas les puedan ofrecer. El entorno cada vez nos exige mas, podemos prever cambios que pueden afectar de manera drástica nuestra percepción de cómo se están haciendo las cosas, el empleado ya no permanecerá toda su vida en una sola empresa, irá de una a otra aportando soluciones, habrá personas que trabajarán en sus casas.

Es importante hacer un hincapié que para que estos cambios se den, las empresas deben de tomar conciencia precisamente de estas fuerzas que los pueden impulsar al cambio y permanecer o hacer caso omiso y desaparecer.

### III.3.1.a. Aspectos Humanos de la organización para el cambio.

Para esta transición se necesitan de algunos aspectos humanos de la organización. Para reconocer que existen nuevas formas de administración y de desempeño de trabajo se requiere de un aprendizaje tanto individual como colectivo donde no solo se den nuevos conocimientos y habilidades, sino modificaciones de actitudes y restauración de creencias y valores.

Como habíamos mencionado antes en diversos Congresos que actualmente se llevan a cabo se maneja información muy importante para las personas que como Consultores en D.O. buscan la transformación en las organizaciones y un claro ejemplo de esto es lo que en el Congreso de León Guanajuato y organizado por la Universidad de León e Inespo realizado en 1999 se habló.

Cuando existe una necesidad de cambio real, se abre una brecha en la cual las fuerzas existentes del momento se unen para producir transformaciones. Cuando una estructura busca transformarse nos enfrenta con nuestros paradigmas existentes. Cuando confrontamos nuestros paradigmas, ocurre un desequilibrio momentáneo, el cual es una condición necesaria para que un sistema crezca. El aparente desorden que produce un intento de cambio es en realidad una fuente de orden, pues nos permite visualizar nuevas posibilidades con nuestras propias soluciones.

La transformación es el proceso por el cual un sistema suelta su presente forma para emerger con una forma más adecuada a las demandas actuales del entorno. Los elementos comunes de toda organización que quiera emprender una transformación, se sintetizan en la siguiente agenda de trabajo para el cambio: (Schwarz G. 1999)

- Todos los miembros de la organización comparten una misión sumamente atractiva y el mismo conjunto básico de valores que vale la pena adoptar.
- La organización equilibra sus legítimas necesidades de utilidades y de crecimiento con el interés por el ambiente, por la prosperidad y la realización del ser humano, por la salud y bienestar de todos cuantos de alguna manera se relacionan con ella.
- La organización adopta una estructura flexible y fluida que estimula la participación, admite el cambio rápido y que origina innovaciones constantes.
- La organización premia la participación de los empleados y no los castiga por correr riesgos. Para ello, ofrece una capacitación tan completa que permite a los empleados trabajar en equipo a la vez de actuar con autonomía y autoridad para resolver problemas, sin tener que pedir autorización a sus supervisores.
- Establece planes de carrera para reforzar la “empleabilidad” de los colaboradores.
- La organización utiliza la construcción de escenarios para prever el futuro y así favorecer que emerja el aprendizaje generativo innovador.
- Cuestiona los modelos mentales que condicionan el actual sistema de aprendizaje y cambia aquellos que no funcionan.
- En el seno de la organización se advierte una nueva manera de pensar, una mentalidad que rechazaba la forma correcta de hacer las cosas y que acepta la paradoja y concilia los opuestos. (Schwarz G. 1999).

Esta nueva perspectiva para el cambio organizacional se centra en el cambio personal para lograr el cambio organizacional. La posición predominante en los programas de cambio es la de centrarse en los altos directivos. Dicha posición sostiene que sólo los altos directivos tienen el poder para hacer que el cambio suceda.

Esta perspectiva nos dice que ésta es solo la mitad de la verdad. Mientras que los altos directivos efectivamente tienen el poder para iniciar el cambio, se requiere de todos los empleados para lograr un cambio sostenible. No se necesita dirigir más, sino dirigir mejor. Una vez más, esto implica un cambio personal para lograr el cambio organizacional.

En el congreso se habló que una de las formas en las que las empresas pueden además de llegar a ser exitosas es no solo con el aumento de la productividad, sino también de la creatividad.

#### III.3.1.b. Clima para la creatividad y el cambio.

En el primer Congreso Internacional de Creatividad realizado en 1998 se habló que desde hace algunos años las organizaciones se han interesado en comprender cuales son las características de un clima que favorezca la creatividad de sus integrantes y que favorezcan la introducción de cambios. Actualmente se conoce la importancia del vínculo que existe entre la percepción de las personas sobre el clima de las organizaciones y su productividad (Dabdoub L. 1998).

Ekval (1981) diseñó el cuestionario de la perspectiva situacional que es un instrumento para establecer dimensiones que están relacionadas con un clima favorable para la creatividad. Posteriormente el Grupo de Solución Creativa de Problemas continuó la investigación iniciada por Ekvál en Suecia e identificó nueve de las diez dimensiones en el cuestionario de la perspectiva situacional que había encontrado Ekvál. (Dabdoub. L. 1998).

Ekval (1987) afirma que el clima afecta procesos organizacionales y psicológicos tales como la comunicación, la solución de problemas, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, el aprendizaje y la motivación, afectando por lo tanto la eficiencia y la productividad en la

organización, así como su habilidad para innovar, y la satisfacción y bienestar que pueden disfrutar sus miembros. (Dabdoub L. 1998).

Actualmente Liliana Dabdoub (1998) nos menciona que se ha desarrollado el cuestionario de la perspectiva situacional, en español, y que los datos obtenidos en México y en otros países hasta ahora permiten concluir que a pesar de las diferencias culturales, la percepción de las condiciones que favorecen el desarrollo de la creatividad y la introducción de cambios es la misma.

El cuestionario que nos ofrece Liliana Dabdoub consta de algunas dimensiones para obtener información sobre el clima el cual como vimos favorece la creatividad.

Dimensiones:

- Desafíos y motivación
- Libertad
- Confianza
- Tiempo para idear
- Juego y sentido del humor
- Conflicto
- Apoyo a las ideas
- Discusión
- Aceptación de los riesgos

Con lo anterior podemos considerar que en la introducción de cambios en las organizaciones, se tienen que tomar en cuenta diversos aspectos partiendo de las necesidades y del estado actual de la organización, esto es la forma en la que resuelven los problemas, los procedimientos que emplean y su efectividad.

Se requiere de tiempo para difundir y comunicar los objetivos del cambio para construir una visión del escenario futuro al que se desea llegar con la participación y el compromiso de los miembros de la organización.

Por otro lado con la globalización económica y todos los cambios a los que se enfrentan las empresas, ahora más que nunca es importante comprender el proceso de cambio para poder establecer condiciones propicias para lograr los objetivos buscados, de aquí que la dirección del cambio implica que por parte de los Consultores en D.O. como facilitadores del proceso, y directores de empresa cuenten con la clara voluntad de dedicar más tiempo y energía no solo al proceso de implantación, sino en la planeación de dichos cambios para establecer las bases que permitan no solo la aceptación, sino la participación y la motivación de todos los miembros.

Como pudimos comprobar si se busca incidir en la cultura de la organización, el camino más corto aunque no tan fácil es influir en el clima organizacional por medio del establecimiento de nuevos patrones de conducta que en un mediano o largo plazo influyen en las creencias y valores de los miembros de la organización.

#### **III.4. Preparación del profesional en DO ante el entorno actual**

Todo esto nos lleva a cuestionarnos las estrategias a implementar ante estos cambios y cuáles serán los retos a los que se enfrentarán los profesionales responsables de aplicar el DO dentro de las organizaciones.

En este caso el psicólogo que trabaja como consultor debe de estar atento a todas estas condiciones que el entorno exige, previendo el futuro, y ver hacia donde va la organización en la cual estamos participando como facilitadores del cambio y poder intervenir de una forma sistémica (González y Jiménez, 2000).

Con la investigación y la opinión de diferentes expertos en el tema, podemos determinar que en la práctica del DO aún quedan varios puntos por desarrollar en las profesionistas que lo aplican y con esto se plantean cuales serán los retos de los practicantes del DO.

Los practicantes de DO, necesitan desarrollarse por sí mismos como consultores profesionales, lo que significa incrementar sus conocimientos de las organizaciones, mejorando su capacidad y en la dinámica psico-social profundizar en la competencia de esos métodos y herramientas relevantes en una de las consultorías dominantes (Neuman y Miller, 1999).

Esto nos enfrenta al hecho de que los profesionistas en DO, no solo será aquellos que aplican sus conocimientos y métodos, sino que realizan del DO un estudio activo y desarrollo de nuevos métodos para generar nuevos cambios organizacionales.

Ante tales planteamientos nos parece conveniente establecer una diferencia en el papel del profesionista en DO como agente de cambio en las organizaciones, así como también el consultor en DO, conceptos que definiremos a continuación:

#### III.4.1. Agente de cambio

El agente de cambio puede ser un miembro de la organización, alguien ajeno, o ambos, siempre y cuando el agente cuente con la habilidad, conocimientos y energía para desempeñar un papel directivo en el cambio y en el esfuerzo de desarrollo. Otro atributo importante del agente, será su habilidad para establecer un “rapport” en la organización con aquellas personas que estarán sujetas al programa de desarrollo (Paz, 1998).

El agente de cambio estudia y analiza los procesos técnicos y administrativos y humanos que se lleven a cabo en el sistema, para encontrar áreas susceptibles de modificar y mejorar dentro de sí mismo. Proporciona ayuda experta para detectar las necesidades de un organismo y junto con los Gerentes trata de encontrar soluciones viables a realizar (Paz, 1998).

#### III.4.2. Consultor

Consultor es una persona cuya formación y experiencia le permiten otorgar asesoría, emitir opiniones, apoyar y aconsejar a otros acerca de problemas o situaciones presentes en la organización (Cabrera e Islas, 1992).

Existen consultores internos y externos, el primero es uno o varios miembros de la organización que fungen como promotores internos de cambios en la misma, el segundo es el agente o grupo de agentes externos que no se incorpora al staff de la organización (Kurb, 1998).

### III.4.2.a. Habilidades del consultor

Existen diversos autores que han manifestado las habilidades, competencias y formación del consultor las cuales solo mencionaremos en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Conocimientos y habilidades del consultor

	Conocimientos	Habilidades	Funciones		Reglas
	Consultor			Agente de cambio	
Limón (2000)	Psicología Social e Industrial Sociología Psicología y Sociología de las Organizaciones Dinámica de grupos Administración de empresas Vivencias y trabajos de empresas DO	Saber escuchar Tener empatía Flexibilidad Confianza Objetividad Mutualidad Soporte Oportunidad Integración			
Argyris (1977)		Confianza en sí mismo Facilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales	Genera datos válidos e informaciones útiles que revelen la realidad o verdad organizacional Crea condiciones para que los clientes puedan hacer selecciones bien informados y libres Ayuda a los clientes a asumir sus responsabilidades por esa selección y comprometerse en la situación resultante Ayuda a los	Genera datos válidos Asegura decisiones bien informadas Obtiene compromisos del cliente en cuanto a la implementación de decisiones Desarrolla los potenciales y recursos del sistema objetivo	

			clientes a desarrollar sus potencialidades y sus recursos para alcanzar mejor los objetivos propuestos		
Shepard (1972) en Limón (2000)					Mantenerse alerta Comenzar donde está el sistema Nunca trabajar contra corriente Innovar requiere buenas ideas, mucha iniciativa y algunos amigos Asegurar techo y piso para su éxito Encienda varios fuegos Mantenga el optimismo
Schein (2001)			Proporcionar información que no se puede obtener por otro lado Analizar información con medios que no estén al alcance de todos los clientes Diagnosticar problemas comerciales complicados Escuchar y brindar apoyo en los momentos más difíciles Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles impopulares Retroalimentar, empleando su condición de extraño Transmitir		

			información que no esté llegando hacia arriba o hacia los lados Tomar decisiones de lo que se debe hacer si él gerente no se encuentra		
Audirac y otros (1999)			Asumir la responsabilidad por la decisiones		
Maura (1969) en Limón (2000)		Establecer relaciones e inspirar confianza Saber oír, observar, identificar y relatar Hacer diagnóstico y dar consejos Mantenerse flexible y conocer sus limitaciones			
Sánchez (1975) en Cabrera e Islas (2002)			Investigador Asesor Consejero Retroinformador Instructor Moderador de conflictos Catalizador Integrador y clarificador		

## I. II.5. Expectativas a futuro sobre el DO en México

Es necesario que contextualicemos al DO en nuestro país y en el mundo y es por eso que manejamos algunas de sus características.

No solo las potencias mundiales están teniendo cambios, nuestro país también ya que pertenecemos también al sistema, México ha estado inmerso en ellos. Durante la historia de diferentes organizaciones tarde o temprano, las nuevas formas de hacer las cosas han llegado para beneficiarnos, pero sobre todo para adaptarnos a las exigencias del medio.

México está cambiando de acuerdo con las tendencias y presiones de grandes economías, como Estados Unidos, Canadá, Japón y Europa Unificada.

Como hemos podido ver la transición ha sido difícil, el cambiar de una sociedad tradicional a una moderna ha llevado su tiempo, se han visto las carencias que se tienen ante los cambios tan acelerados. Existen también viejas formas de hacer las cosas que antes de apoyar obstaculizan como son la burocracia, la educación tradicional, los vicios políticos, la corrupción, entre otros.

Los cambios actuales que ha habido en México en diferentes áreas y algunos tópicos de los que tocamos han sido considerados por algunos consultores de DO.

## Capítulo IV

### Metodología

#### IV.1. Planteamiento del Problema

La presente tesis de licenciatura tiene por objetivo general, arrojar información y análisis de lo que ha sido el Desarrollo Organizacional como disciplina vinculada a la problemática de las organizaciones en sus antecedentes históricos generales y en particular en la Ciudad de México incluida la práctica profesional.

- En el rubro de empresa

Suponemos que hay práctica profesional del DO en empresas dentro de la zona Metropolitana y deseamos saber en que consiste y cuáles son sus características.

Empresas que suponemos hacen DO dentro de la zona Metropolitana de México y que no es exactamente DO.

- En el rubro de consultoría

Obtener información acerca de la práctica profesional y de los resultados que hay de la Consultoría en DO realizada por consultores externos que se dedican a esta practica dentro de la zona Metropolitana.

Suponemos que existen consultores externos que dicen hacer DO y que en la realidad no es exactamente DO lo que han aplicado.

- En el rubro de la investigación Institucionalizada

No hay una Sociedad de especialistas en DO en México.

Suponemos que en México no se realiza investigación formal acerca de DO.

Conocer cuales son los Institutos o Centros donde se realicen investigaciones relacionadas con temas de DO o de contenido relacionado a disciplinas vinculadas con el DO.

## Sub- problemáticas del DO

- *Con respecto al conocimiento del DO*

Suponemos que aun cuando el grado de este conocimiento está muy difundido, las noticias son engañosas sobre el campo del DO, no se incluye informes específicos acerca de los principales componentes de los programas de mejoramiento y de la forma en que empezaron. Por componentes principales nos referimos a los aspectos los métodos de recopilación de datos utilizados, a la formación de clases particulares de equipos, etc. Se sospecha que existen muchos esfuerzos exitosos de participación de empleados que reportan los medios tienen a personas y procesos del DO, así como ejecutivos orientados al DO olvidados tras bambalinas. Es a lo que se refiere French y Bell (1996) en cuanto a la marginalidad de los consultores del DO, en la necesidad de una publicación más detallada de estudios de casos de los esfuerzos del DO que incluya aciertos y errores y del empleo de procesos del DO en combinación con otras estrategias de mejoramiento.

- *Con respecto al entrenamiento en DO*

Es evidente la ausencia de organismos profesionales del DO o relacionados con el DO en México, es importante mencionar la calidad del entrenamiento en DO en Estados Unidos a diferencia de nuestro país, por mencionar algunos existen programas de estudios universitarios y una variedad de experiencias sobre entrenamiento del NTL, la Academy of Management, la American Society for Training and Development, y otras organizaciones internacionales. Cabe mencionar, la acreditación implícita de algunos profesionales en Estados Unidos, mediante el estatus de asociados del NTL Institute y del Certified Consultants International.

- *Con respecto a la naturaleza interdisciplinaria del DO*

La peculiaridad del DO es que al ser una interdisciplina está desarrollado a partir de la teoría, la investigación y la práctica en Psicología social, educación para adultos, desarrollo comunitario, teoría de sistemas generales, terapia familiar de grupo, antropología, filosofía, consejo, psiquiatría, administración general, trabajo social, administración de recursos humanos, administración de conferencias de asistencia numerosa y otros campos. Este contexto, nos lleva a tener mucho cuidado y respeto por cada una de estas disciplinas antes mencionadas, hay que mantenernos muy claros y cuidadosos de que en la practica profesional pudiera confundirse el DO con cualquiera de dichas disciplinas.

- *Con respecto a la difusión de la técnica*

La falta de medios de difusión en México de está practica profesional e investigaciones acerca del DO o relacionadas al DO es innegable.

Hay cuando menos dos problemas que están acechando en las márgenes de la difusión de la técnica. Uno es que las técnicas quizá se están utilizando sin una comprensión suficiente de sus bases teóricas, de investigación y/o históricas. Las consecuencias pueden ser una mala aplicación y, por ello, una resistencia al cambio innecesaria.

El otro problema es la posibilidad de una difusión gradual del campo del DO a otras especialidades, con la resultante pérdida de su integración de valores, teoría, investigación, historia y práctica.

Esto origina falta de conocimiento general y detallado del estado del arte, practica profesional e investigación del DO (Castaño, 2003).

Es por lo anteriormente expuesto que suponemos que existe una práctica profesional en Desarrollo Organizacional, sin embargo, reconocemos la necesidad de obtener información sobre dicha práctica profesional en las organizacionales, así como los resultados derivados de ella, por otro lado, es importante conocer si existe investigación sobre DO en nuestro país y cómo se da.

Por otro lado, partimos de la premisa de que al no tener claridad sobre la información la cual queremos abordar en esta investigación, es en parte debido a la falta de una Asociación que aglutine a profesionales en la materia.

## **IV.2. Propósito de la investigación**

El presente estudio tiene por objeto arrojar información sobre la situación del Desarrollo Organizacional (DO) sobre la práctica profesional y la investigación que se realiza, con el fin de conocer la percepción de las organizaciones y profesionistas sobre lo que es el DO y sobre el perfil que debe cumplir el consultor en DO para realizar intervenciones en las organizaciones y generar cambio.

## **IV.3. Preguntas de Investigación**

- Para las empresas

¿Se práctica profesionalmente el DO en las 25 organizaciones muestra de la Ciudad de México?

¿En qué consisten las prácticas profesionales de DO de las 25 organizaciones muestra de la Ciudad de México respecto a los objetivos, funciones y técnicas que utilizan?

¿La práctica profesional del DO en las 25 organizaciones muestra en la Ciudad de México se realiza por personal de la propia empresa o por consultores externos, y/o ambos?

¿Qué tipo de profesión tienen las personas que desarrollan las funciones de DO en las 25 organizaciones muestra?

¿Los profesionistas en DO de las 25 organizaciones muestra en dónde recibieron la formación especializada?

¿Cuáles son las técnicas más utilizadas por el DO en las 25 organizaciones muestra en la Ciudad de México?

¿Se han medido y evaluado de alguna manera los resultados de las intervenciones del DO en las 25 organizaciones muestra y en qué forma se ha realizado?

¿Existe dentro de la estructura de la organización de las 25 organizaciones muestra un área dedicada a la función del DO?

¿Cuál es el nombre de esa unidad y a qué área reporta?

¿Cuántas personas conforman el área de DO en las 25 organizaciones muestra?

¿Desde que fecha existe la función de DO en las 25 organizaciones muestra?

¿Cuál es el tipo de organización que cuenta con un área estructural de DO en las 25 organizaciones muestra?

- Para el Consultor

¿Qué es y cuál es el perfil profesional de 25 Consultores externos de DO muestra?

¿En qué consiste la práctica profesional de una muestra de 25 Consultores externos de DO respecto a objetivos, funciones y técnicas utilizadas?

¿En qué consiste la diferencia o diferencias entre un consultor externo en DO y uno interno?

¿Existe enriquecimiento en la aportación del trabajo el consultor externo en comparación a uno interno?

¿Qué tipo de profesionista es el que desempeña la práctica en DO?

¿En dónde recibieron su formación especializada en DO estos 25 Consultores externos de DO?

¿Cuáles son las técnicas más utilizadas por estos 25 Consultores externos de DO?

¿Se han medido y evaluado de alguna manera los resultados de las intervenciones del DO por estos 25 profesionistas y de que forma se ha realizado?

¿A que área de la empresa le reporta estos 25 Consultores externos de DO?

¿El profesionista en DO trabaja en equipo y con quién lo hace?

¿A partir de que fecha se desempeña como profesionista en DO?

¿Para qué organización realizaron su primera intervención en DO?

¿Reciben estos 25 Consultores externos de DO retroalimentación por parte de sus clientes y cómo es esta retroalimentación?

¿Consideran estos 25 Consultores externos de DO que su función esta bien redituada en la práctica profesional?

¿En qué tipo de organizaciones han realizado la práctica del DO?

¿Cuáles son las principales fortalezas que observan estos 25 Consultores externos de DO en la práctica del DO en la Ciudad de México?

¿Cuáles son las principales áreas de oportunidad que observan estos 25 Consultores externos en la práctica del DO en la Ciudad de México?

#### IV. 3. 1. Objetivos de la investigación

- Para las empresas

Identificar si se práctica profesionalmente el DO en las 25 organizaciones muestra de la Ciudad de México.

Identificar en qué consisten las prácticas profesionales de DO en las 25 organizaciones muestra de la Ciudad de México respecto a los objetivos, funciones y técnicas que utilizan.

Identificar quien realiza la práctica profesional del DO en las 25 organizaciones muestra de la Ciudad de México, si es por personal de la propia empresa o por consultores externos, y/o ambos.

Identificar el tipo de profesión que tienen las personas que desarrollan las funciones de DO

Identificar en dónde recibieron la formación especializada los profesionistas en DO

Identificar cuales son las técnicas más utilizadas por el DO en las 25 organizaciones muestra de la Ciudad de México.

Identificar si se miden o evalúan los resultados de las intervenciones del DO y en qué forma se ha realizado.

Identificar si existe dentro de la estructura de la organización un área dedicada a la función del DO.

Identificar el nombre de esa unidad y a cuál área reporta.

Identificar a las personas que conforman el área de DO en la organización.

Identificar a partir de que fecha existe la función de DO en la organización.

Identificar el tipo de organizaciones que cuentan con un área estructural de DO.

- Para el Consultor

Identificar si existe un perfil del profesional del DO en una muestra de 25 Consultores externos de DO.

Identificar en que consiste la práctica profesional de una muestra de 25 Consultores externos de DO respecto a objetivos, funciones y técnicas utilizadas.

Identificar si existen diferencias funcionales en el desempeño de un consultor externo de DO y uno interno.

Identificar si existen aportaciones diferenciales en el trabajo de un consultor externo y uno interno.

Identificar el tipo de profesionista que desempeña las funciones del DO.

Identificar dónde recibieron su formación especializada en DO los 25 Consultores externos muestra.

Identificar cuáles son las técnicas más utilizadas por una muestra de 25 Consultores externos de DO.

Identificar si se han medido y evaluado de alguna manera los resultados de las intervenciones del DO y de que forma se ha realizado.

Identificar a que área de la organización le reportan estos 25 Consultores externos de DO.

Identificar si en la práctica profesional estos 25 Consultores externos de DO trabajan en equipo e indagar con quienes.

Identificar a partir de que fecha estos 25 Consultores externos de DO realizan actividades relacionadas con el DO.

Identificar para que tipo de organizaciones realiza sus intervenciones en DO.

Identificar si en la práctica profesional estos 25 Consultores externos de DO reciben retroalimentación por parte de sus clientes y conocer como es esta retroalimentación.

Identificar si estos 25 Consultores externos de DO consideran su labor retribuida en la práctica profesional.

Identificar las principales fortalezas que observan estos 25 Consultores externos de DO sobre la práctica del DO en la Ciudad de México.

Identificar las principales áreas de oportunidad que observa estos 25 Consultores externos de DO sobre la práctica de DO en la Ciudad de México.

#### **IV. 4. Tipo de investigación**

Exploratorio en una primera etapa para poder familiarizarnos con la problemática, consultando con expertos y especialistas en la materia del DO.

Descriptiva en una segunda fase, mediante una encuesta con cuestionario auto-administrado y con entrevista, de ser necesario.

#### **IV. 5. Criterios de inclusión de sujetos**

Una muestra de 50 profesionistas, 25 que laboraban en organizaciones ubicadas dentro de la Ciudad de México en donde existen diferentes características de tamaño, nacionalidad y ramo, y 25 consultores externos que practican el DO para las organizaciones de la Ciudad de México.

##### **Muestreo**

Para asegurar que la información reflejará las condiciones del perfil del profesionista en DO, se implementaron dos acciones principales:

*Entrevista a 25 consultores externos*, quienes por su experiencia conocen y tienen una perspectiva más amplia sobre lo que es el DO.

*Cuestionario con entrevista a 25 profesionales en DO dentro de las organizaciones*, esta se aplicó a diversos profesionistas en empresas previamente seleccionadas que ocupaban un puesto relacionado con el DO y que al momento de la aplicación se encontraban laborando.

#### **IV. 6. Diseño de investigación**

Con el objeto de complementar el análisis teórico se decidió realizar una investigación exploratorio- descriptiva acerca de la práctica profesional del DO en la Ciudad de México.

Descriptivo con cuestionario y entrevista semi-estructurada.

#### **IV.7. Descripción de instrumento**

Se realizó un cuestionario de 13 preguntas que incluía tres preguntas abiertas y diez con opción múltiple, donde se podía seleccionar más de una respuesta.

Las preguntas abordaron los siguientes rubros:

- Perfil del profesional en DO
- Práctica profesional en DO
- Percepción del futuro del DO

Se crearon dos versiones del instrumento, una con preguntas dirigidas al consultor externo y otra dirigido al consultor interno (Profesional dentro de la organización).

Se incluyó en cada versión del cuestionario los datos sociodemográficos como: Profesión, Años de experiencia, Especialidad, Edad y Nacionalidad (ver apéndice).

#### **IV. 8. Procedimiento**

Se aplicó una entrevista semi-estructurada a profesionales en DO dentro de la organización y consultores expertos en la materia.

Se aplicó el cuestionario a las personas responsables de realizar Desarrollo Organizacional dentro de las organizaciones, así como a consultores externos que realizaban consultoría en organizaciones ubicadas dentro de la Ciudad de México de manera individual en su lugar de trabajo, entregándoles el cuestionario en formato lápiz y papel.

#### **IV. 9. Tratamiento estadístico**

De la información recabada por las entrevistas y los cuestionarios se realizó una tabulación de datos en Excel y se generaron gráficos de pastel para describir cada una de las preguntas respondidas en ambos cuestionarios.

En el caso de las preguntas que indicaban frecuencia, se utilizó un histograma y tabla anexa para explicar las diversas categorías.

## Capítulo V

### Resultados y Discusión

En éste capítulo presentamos los resultados de la aplicación de dos cuestionarios de la práctica del DO, el primero fue sobre la práctica en la empresa y el segundo sobre la práctica del DO por el Consultor en DO.

En algunos de los casos no aplica el 100% de la población, debido a que en algunas preguntas del cuestionario, el sujeto encuestado tenía más de una opción para responder.

En la presentación de los resultados de ambos cuestionarios las preguntas se agruparon en tres categorías, como se describe a continuación:

1. Perfil del profesional en DO.
  - 1.a. Conocimientos sobre DO.
2. Práctica profesional en DO.
  - 2.a. Beneficios obtenidos de la práctica del DO.
  - 2.b. Dificultades en la práctica profesional del DO.
3. Percepción del futuro del DO.

Las preguntas de ambos cuestionarios fueron asignadas a las anteriores categorías.

#### V.1. De la práctica profesional del DO en la empresa

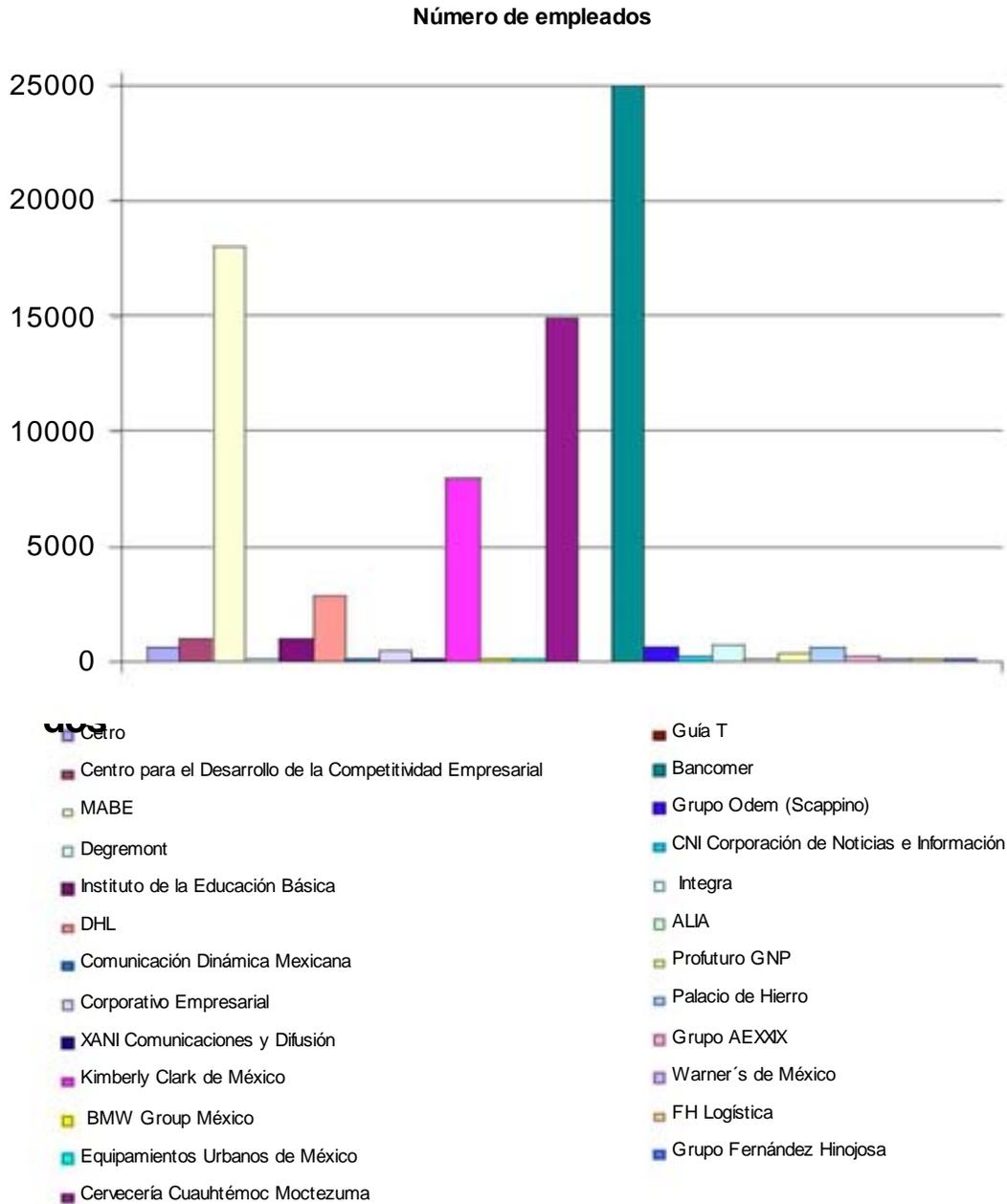
Abajo se muestra la asignación de preguntas a cada categoría del Cuestionario sobre la práctica profesional en la empresa.

Categoría	Preguntas
Perfil del profesional en DO	9, 10, 14
<i>Conocimiento sobre DO</i>	1, 11
Práctica profesional en DO	2, 3, 6, 7, 8
<i>Beneficios</i>	4, 5, 12
<i>Dificultades</i>	13
Percepción del futuro del DO	15
Total	15

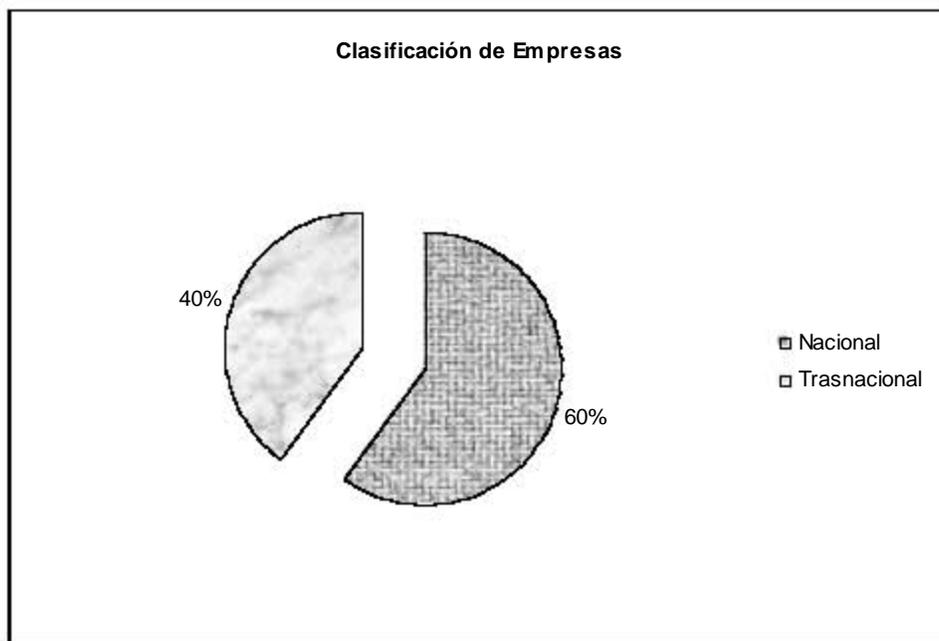
Análisis de datos sociodemográficos de las 25 empresas que respondieron el cuestionario.

No.	Nombre	Giro	No. de empleados	Nacional	Trasnacional
1	Cetro	Consultoría	700	✓	
2	Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial	Consultoría	1000	✓	
3	Mabe	Servicios y ventas	18000		✓
4	Degremont Suez	Operación de plantas de tratamiento de agua	210		✓
5	Instituto de la Educación Básica	Educativo	1040	✓	
6	Dhl	Mensajería y envíos express	2850		✓
7	Comunicación Dinámica Mexicana	Prestadora de servicios	147	✓	
8	Corporativo Empresarial	Prestadora de servicios	500	✓	
9	XANI Comunicaciones y Difusión	Comunicaciones	128	✓	
10	Kimberly Clark de México	Papel industrial	8000		✓
11	BMW Group México	Automotriz	130		✓
12	Eumex	Mobiliario urbano	180		✓
13	Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma	Elaboración y venta de cerveza	15000	✓	
14	Guía T	Servicios Educativos	63	✓	
15	Bancomer	Financiero	25000		✓
16	Grupo Odem (Scappino)	Textil y confección	700	✓	
17	CNI Corporación de Noticias e Información	Medio de comunicaciones	300	✓	
18	Integra	Asistencia	800	✓	
19	ALIA	Servicios de Recursos Humanos	120	✓	
20	Profuturo GNP	Inversiones	380	✓	
21	El Palacio de Hierro	Comercial	620	✓	
22	Grupo AEXXIX	Servicio de alimentos	300	✓	
23	Warner's de México	Comercialización de ropa	180		✓
24	FH Logística	Distribución y almacenaje	128		✓
25	Grupo Fernández Hinojosa	Almacenaje y distribución	127		✓

En la siguiente gráfica se muestran números de empleados en las organizaciones, siendo la de mayor número Bancomer de giro Financiero con 25,000 empleados, la sigue Mabe de giro servicios y ventas con 18,000 empleados y con 15,000 cervecería Cuauhtémoc Moctezuma de giro elaboración y ventas de cerveza.



La siguiente gráfica nos muestra que de las 25 organizaciones que contestaron el cuestionario, 60% (15 organizaciones) de ellas son nacionales y 40% (10 organizaciones) son trasnacionales.

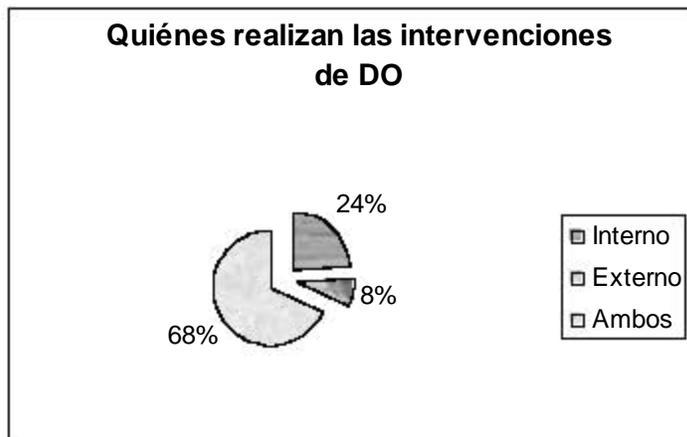


A continuación se presentan las respuestas del total de empresas encuestadas en un análisis de contenido y de frecuencia.

V.1.1. Perfil del profesional en DO

¿En tu organización las intervenciones en DO se realizan por personal interno, externo o ambos?

En la gráfica se muestran los resultados de la muestra, la cual indica que las intervenciones en DO que se han llevado a cabo en su organización las han realizado un 68 % de las veces por personal interno y externo, seguido por un 24% por personas internas a la organización y en menor ocasiones por personas externas a su organización.



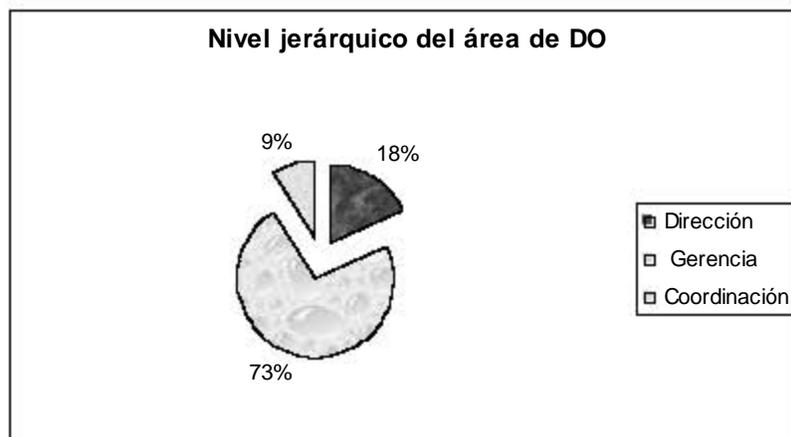
¿Existe un área de DO en tu organización?

En la gráfica de abajo podemos observar los resultados de la muestra, la cual indica que el 52 % de las empresas encuestadas no cuentan con un área de DO dentro de la organización y el 48 % informaron de la muestra informó que si cuentan internamente con un área de DO.



¿En qué nivel jerárquico se encuentra?

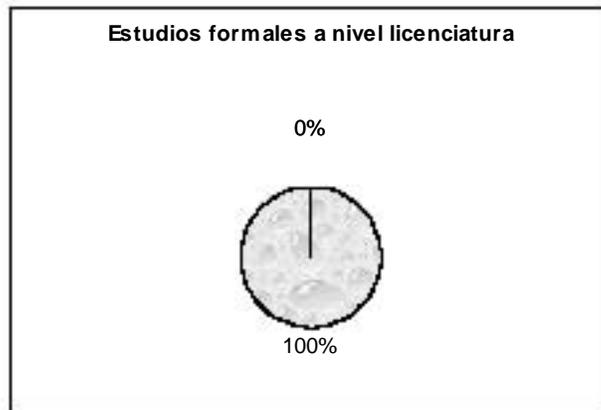
La gráfica de abajo nos muestra el nivel jerárquico en que se encuentra el área de DO en las muestra de empresas encuestadas, en un 73 % a nivel Gerencia, seguido por un 18% a nivel Dirección y en un 9% a nivel Coordinación en las muestra de empresas que respondieron la encuesta y que informaron contar con el área de DO.



¿Cuál consideras que deba ser el Perfil del profesional en DO?

En la gráfica se muestran los resultados de la muestra, en al cual opina que el 100% de los profesionales en DO deben contar con estudios formales, en algunas de las siguientes

profesiones: Lic. En Admón. de Empresas/Lic. En Psicología, Relaciones Industriales y Pedagogía.



El 84% opino debe contar con experiencia laboral, como en: Gerencia de Recursos Humanos, Capacitación/ Intervenciones de DO/Consultoría organizacional, cultura organizacional, cambio, Planes de vida y carrera, Clima Laboral y Planeación estratégica. También, mencionaron experiencia laboral en: Trabajo en equipo, pensamiento sistémico y liderazgo democrático.

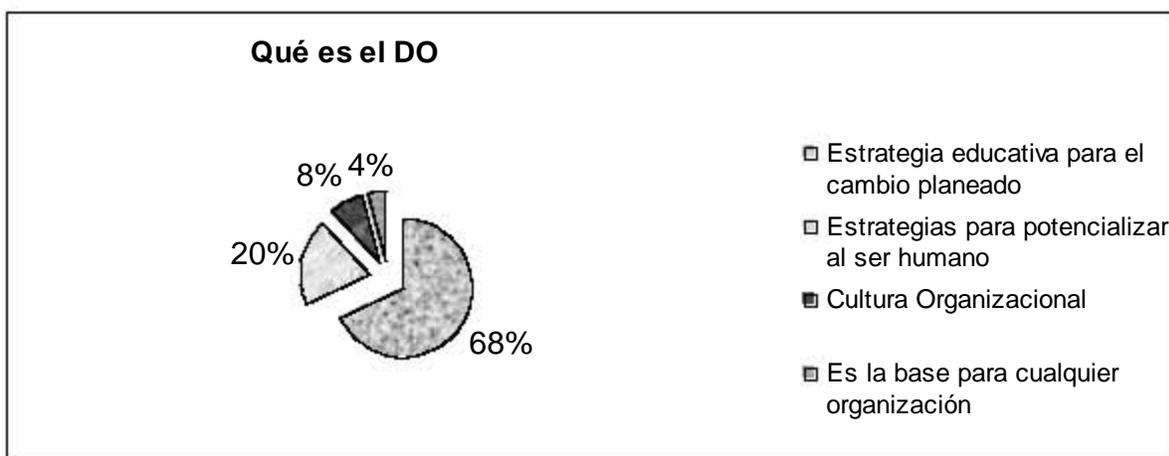
En un 28% han tomado cursos sobre DO, el 8% dijo haber estudiado Diplomados, en: Comunicación Organizacional y/o Desarrollo Organizacional. Por último informo el 8% de la muestra haber estudiado una Maestría en: Desarrollo Organizacional y/o Maestría en Comunicación Organizacional.



V.1.1.a. Conocimientos sobre DO

¿Qué es para ti, el DO?

En la gráfica se muestran los resultados a la interrogante ¿qué es para ti, el DO? Datos por las 25 organizaciones muestra.



A continuación presentamos un análisis de las respuestas a ésta interrogante, comparando lo dicho por las organizaciones y las definiciones de DO en el marco teórico de nuestra investigación.

Para el 68% de las empresas el DO es la estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, en la búsqueda de la eficiencia organizacional y en beneficio del ser humano. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias del entorno que la organización intenta satisfacer a través de intervenciones individuales o grupales que ayudan a la organización a lograr sus objetivos.

Encontramos coincidencia en la definición que dan del DO la mayoría de las empresas muestra con una definición expuesta por (Bennis, 1969) y documentada en el marco teórico de esta investigación, la cual nos dice que “El Desarrollo Organizacional es una respuesta de cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, valores, actitudes y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo”.

- El 20% de las empresas muestra opinan que el DO son las estrategias realizadas en función del talento humano para salvaguardarlo, retenerlo y potencializarlo, estrategias que deberán estar alineadas a la cultura organizacional (misión, visión, valores) a los planes de negocio y sobretodo a los intereses del individuo, logrando una sinergia entre todos que favorezca y asegure el éxito presente y futuro de la empresa.

La anterior opinión, nos recordó a la expuesta por French et Al, 1996 quien define al DO como “un proceso para enseñar a las personas la forma de resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo”.

Nosotras encontramos esta opinión de las empresas muestra, totalmente enfocada a al desarrollo del potencial humano con la pretensión de lograr el éxito laboral, pero nos parece

que le hace falta recalcar la importancia de hacerlo mediante el cambio planeado, sistemático y también, enfocado a la efectividad y productividad de la organización.

- En un 8% opinan que el DO es la preocupación por mejorar y difundir la cultura, los valores y la mejora de la organización en general.

Observamos incompleta esta opinión de las empresas muestra debido a que no el DO va más allá de mejorar la cultura organizacional, no contempla al DO como un “proceso administrativo que consiste en la aplicación de las ciencias de la conducta en el diseño, mejora planeada y reconsideración de estrategias, procesos y estructuras para mejorar la efectividad de una organización” (Liñan G., 1999).

- Por último, el 4% dijo que el DO es la base para la estructura de cualquier organización.

De acuerdo a nuestro marco teórico, pensamos que también esta opinión es incompleta ya que no describe objetivos y acción del DO.

Las características que tiene el DO en las definiciones de las empresas muestra son:

- Estrategias enfocadas al cambio planeado.
- Se enfoca a la cultura organizacional y en los procesos.
- Para el DO es muy importante el aspecto humano y social de la organización, al igual que interviene en aspectos tecnológicos y estructurales.
- Busca el logro de la eficiencia y productividad de la organización.

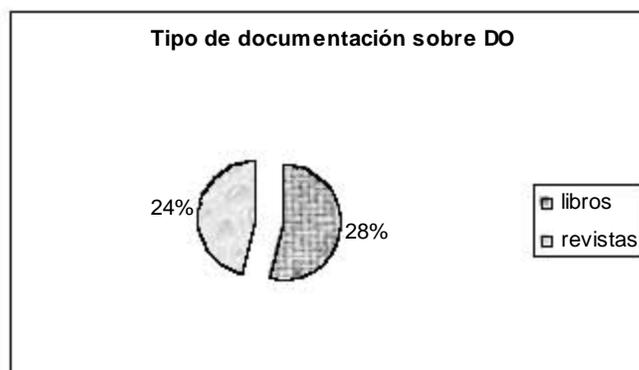
¿En tu organización cuentan con documentación sobre el DO? (libros, revistas, suscripciones, asociaciones, base de datos, interactivos)

En la gráfica se pueden observar los resultados de la muestra, la cual indica que el 60% de las empresas SI cuentan con documentación sobre DO y en un 40% no cuentan con documentación sobre DO.



¿Cuáles?

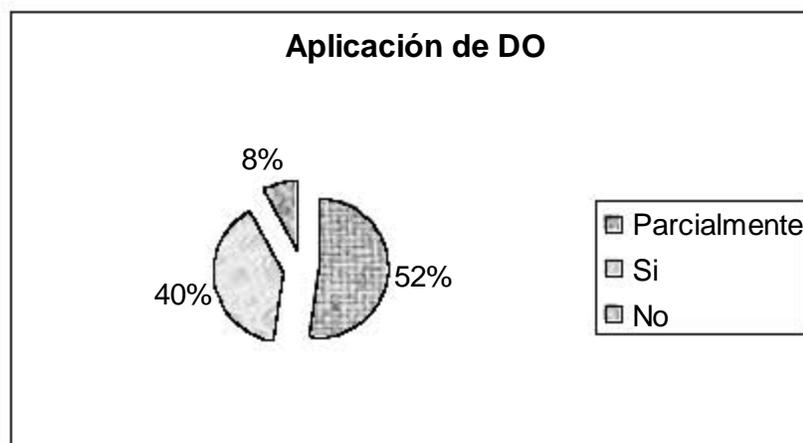
En la gráfica podemos ver que de las empresas que cuentan con documentación sobre DO, el 28% cuentan con libros sobre DO y el 24% ha obtenido información mediante revistas, como son: AMEDIRH, ITAM, Asociación de Psicología, Managament, Liderazgo, Harvard Business.



### V.1.2. Práctica profesional del DO

¿Se aplica el DO en tu organización?

En la gráfica se pueden observar los resultados de la muestra, la cual indica que el 52% aplican parcialmente el DO en su organización, el 40% informo que si aplican DO y el 8% informo que no aplican DO en su organización.



¿Cuáles son las técnicas más utilizadas en DO en tu organización?

En la gráfica se muestran los resultados de la muestra, la cual nos indica que las técnicas más utilizadas de las empresas muestra son:

- El 32% utiliza Encuestas de Clima organizacional
- El 28% utiliza Formación de equipos de trabajo
- El 16% utiliza Sensibilización al cambio
- El 8% utiliza Coaching
- El 8% utiliza Planes de desarrollo laboral
- El 8% utiliza Evaluación del desempeño
- El 8% utiliza Cursos de capacitación



Y también con menor frecuencia se mencionaron las siguientes:

- Definición de cultura y valores
- Desarrollo Individual
- Tablas de reemplazo
- Tutorías
- Mejora Continua
- Procesos de reaprendizaje
- Entrevistas
- Encuestas de satisfacción a clientes
- Tablas de reemplazo
- Planeación de vida y carrera
- Administración del desempeño
- Detección de requerimientos de aprendizaje
- Identificación de recursos y estilos de aprendizaje
- Cambio de cultura organizacional
- Creación de identidad e imagen
- Flujos y canales de comunicación
- Manejo del tiempo

Es importante señalar que el mayor porcentaje de las empresas muestra dicen utilizar como principal técnica las encuestas de clima organizacional.

Nos parece esencial definir entonces, la técnica. Para Chiavenato (1989) El clima laboral son las características que distinguen a una organización de otras e influye en el comportamiento de sus integrantes, el clima involucra diferentes aspectos de la situación como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, metas de operación o los reglamentos entre otros lo que se le denomina estructura y arquitectura de la organización.

El Clima Laboral es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa deje de ser competitiva en su entorno y fácilmente será aventajada por otras organizaciones, hasta llegar a verse en la necesidad de redefinir su rumbo. (Puga, C. 2002)

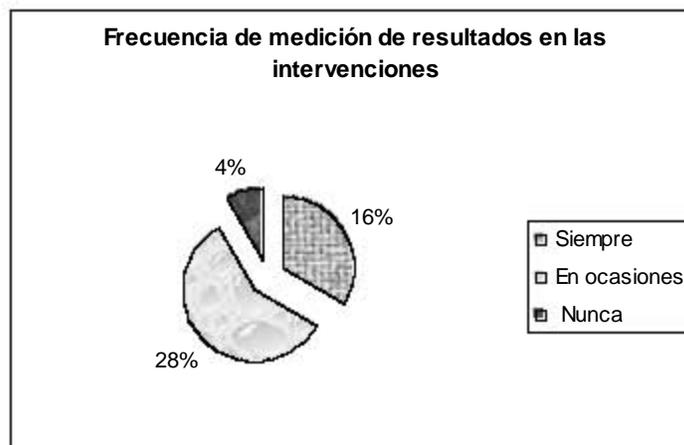
Deseamos retomar que, para el 68% de las empresas el DO es la estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, en la búsqueda de la eficiencia organizacional y en beneficio del ser humano. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias del entorno que la organización intenta satisfacer a través de intervenciones individuales o grupales que ayudan a la organización a lograr sus objetivos.

¿Se midieron y evaluaron los resultados de las intervenciones y cómo se realizó?

En la gráfica podemos observar que el 52% midió y evaluó parcialmente los resultados de las intervenciones de DO en su organización, el 32% dijo si haber medido y evaluado los resultados de las intervenciones y el 16% no midió ni evaluó sus resultados.

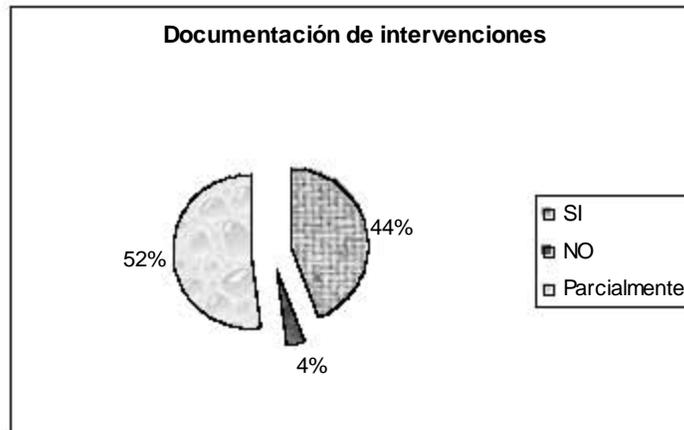


En la gráfica podemos observar que de las empresas que dijeron haber medido y evaluado los resultados de las intervenciones en DO el 28% sólo en ocasiones lo hizo, el 16% dijo siempre haberlo hecho y el 4% Nunca midió ni evaluó sus resultados.



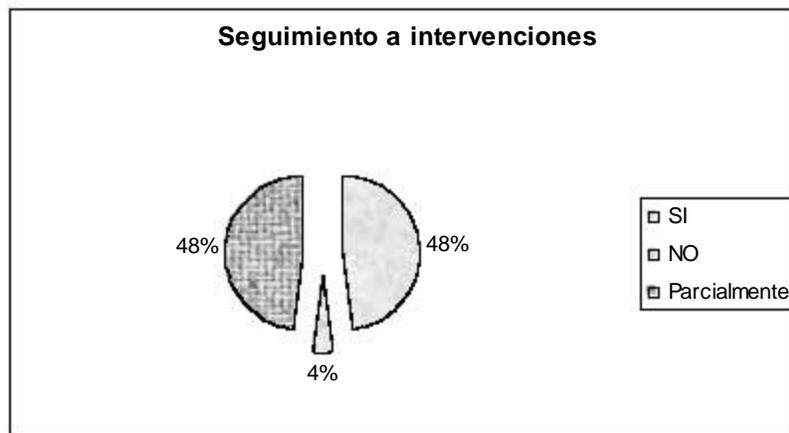
¿Están documentadas dichas intervenciones?

En la gráfica se muestran los resultados de la muestra, la cual nos indica que el 52% de las empresas documento parcialmente las intervenciones, el 44% si las documento, el 4% no lo hizo.



¿Se les dió seguimiento a dichas intervenciones?

En la gráfica se muestran los resultados de la muestra, la cual nos indica que el 48% si dio seguimiento a las intervenciones, el 48% lo hizo parcialmente y el 4% no lo hizo.



Consideramos necesario analizar las respuestas a las interrogantes acerca de la medición, documentación y seguimiento de las intervenciones realizadas por las empresas muestra. Podemos observar que existe parcialidad y poca preocupación por medir y documentar las intervenciones y esto nos lleva a dos problemas que tal vez están acechando a la difusión, objetividad y credibilidad de lo que es el DO.

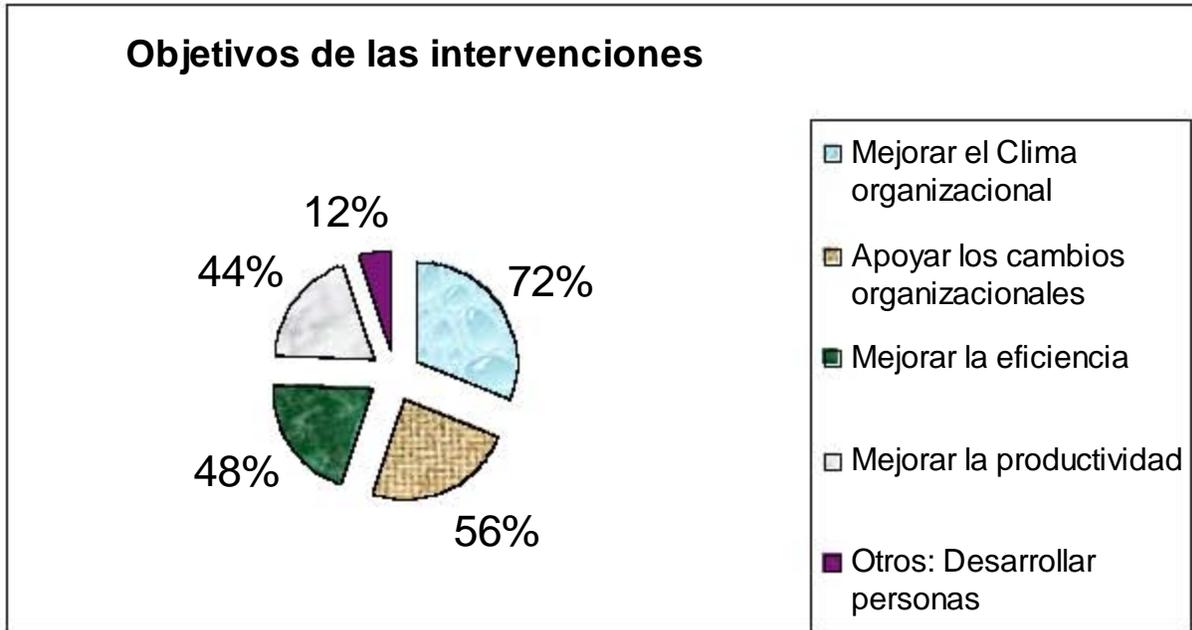
Uno es que las técnicas quizá que se están utilizando sin una comprensión suficiente de sus bases teóricas, de investigación y/ o históricas. Las consecuencias pueden ser una mala aplicación y, por ello, un cinismo y una resistencia innecesarios de parte de los clientes.

El otro problema es la posibilidad de una difusión gradual del campo del DO a otras especialidades, con la resultante pérdida de su integración de valores, teoría, investigación, historia y práctica. Esto no es un problema de semántica, sino un problema potencial de pérdida de enfoque, de los valores esenciales del DO, de lo que se debe enseñar y lo que se debe aprender, así como la forma de comunicar los aspectos básicos y las sutilezas del campo. Si el DO se convierte en cualquier cosa o en todo, ¿Qué es entonces?. (French y Bell, 1996)

#### V.1.2.a. Beneficios obtenidos de la práctica del DO

¿Cuáles han sido los objetivos principales de dichas intervenciones en DO en tu organización?

En la gráfica podemos observar que el 72% tuvo por objetivo mejorar el clima organizacional, el 56% tuvo por objetivo apoyar a los cambios organizacionales, el 48% del objetivo fue mejorar la eficiencia y el 44% tuvo por objetivo mejorar la productividad de su empresa. El 12% tuvo por objetivo Desarrollar personas así como mejorar la estructura de la organización.



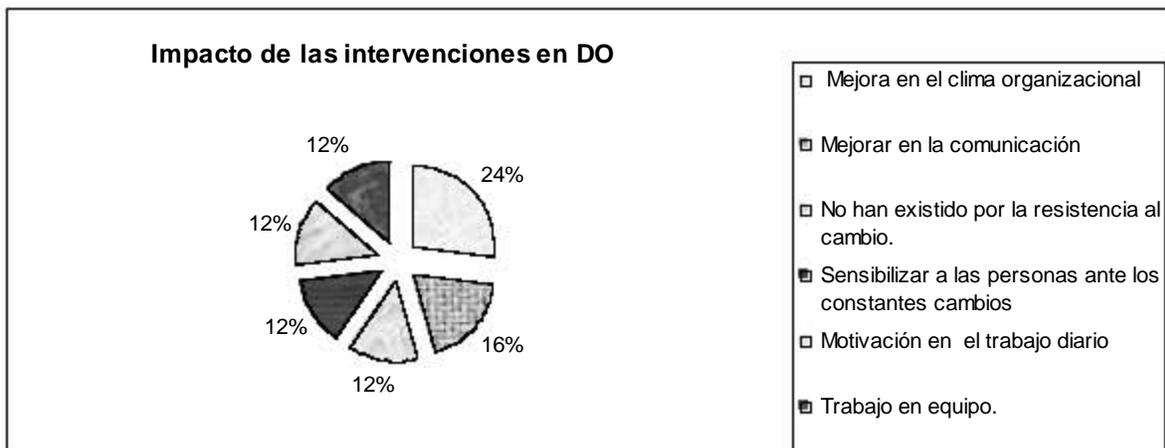
Podemos observar que, los propósitos principales (mejorar el clima organizacional) que mencionan las empresas muestra al llevar a cabo intervenciones de DO no son los genuinos. Dada la información encontrada podemos comprobar, que la idea fundamental del DO es que las organizaciones deben de planificar continuamente los cambios que sean necesarios de acuerdo con las innovaciones tecnológicas y socioculturales del medio ambiente en que están ubicadas, con el objeto de lograr mejores interacciones con el entorno y de propiciar suficiente flexibilidad al cambio autodirigido, esto implica tener en cuenta el aspecto sociocultural de la organización y de sus relaciones con los procesos del cambio interno y externo a la organización.

¿Qué impacto tuvieron para tu organización dichas intervenciones?

En la gráfica de abajo podemos observar los resultados de la muestra, la cual indica que el 24 % impactó en la mejora del clima organizacional, el 16% fue la mejora en la comunicación, el 12% impactó en el proceso de sensibilizar a las personas ante los constantes cambios, el 12% fue la motivación dentro del trabajo diario, el 12% impactó en el trabajo en equipo y el 12% mencionaron que no han existido porque se encontraban en un proceso de resistencia al cambio.

Dentro de los resultados mencionaron otros tipos de impacto como:

- Apoyaron a la definición de cultura organizacional e integrar al equipo directivo.
- Baja en la rotación de personal.
- Que la alta Dirección cumpliera con sus objetivos ante el comité técnico que se encarga de regular sus actividades, pero ningún impacto para beneficio de la organización.
- Mejor implementación de cambios en métodos de trabajo.
- La mayoría de las personas que conforma la empresa conoció lo que es el D.O. y sus beneficios para cambios positivos de nuestro trabajo y sobre todo de su superación personal y laboral.
- Se establecieron objetivos de trabajo más claros.
- Satisfacción laboral.
- Integración.
- Sentido de pertenencia.



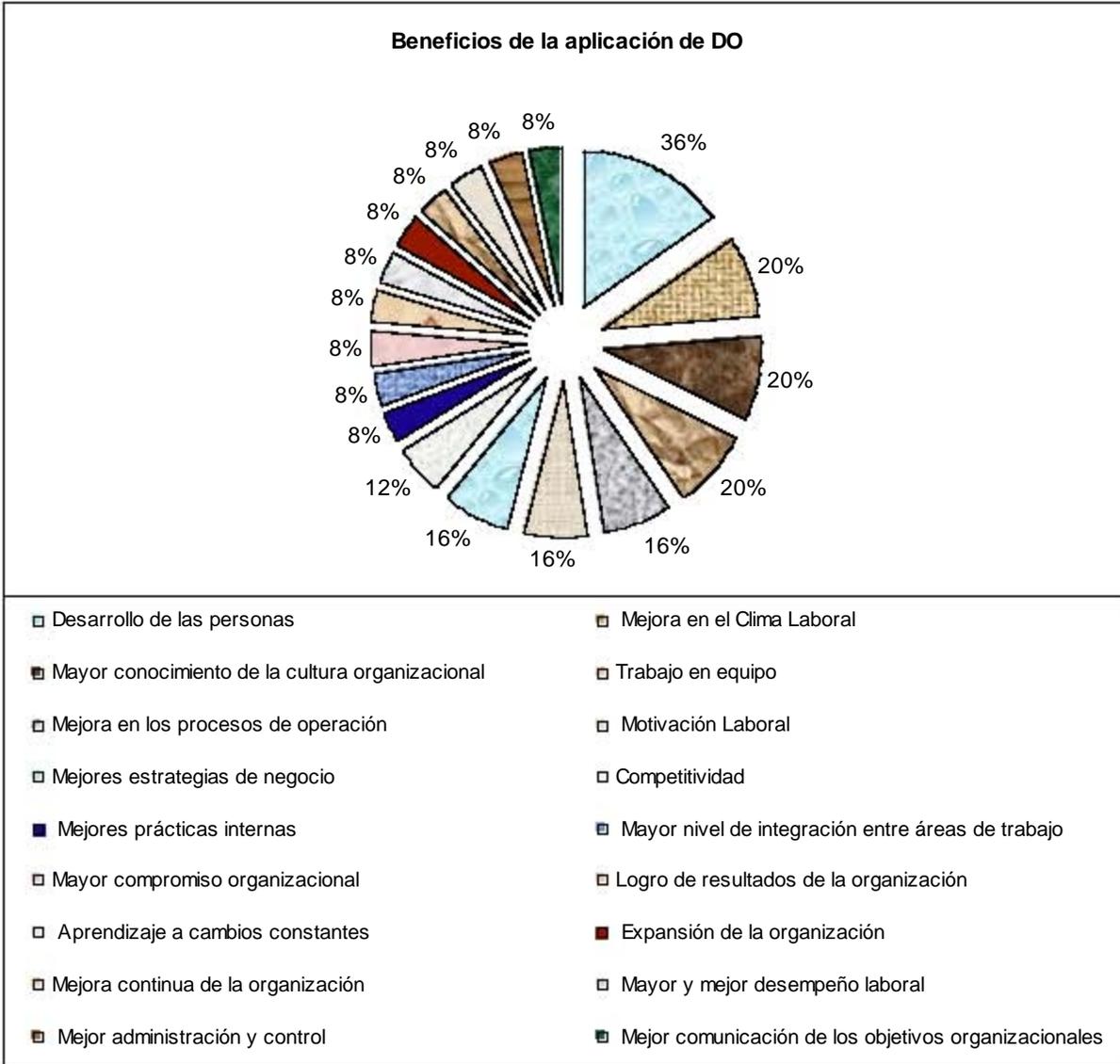
¿Qué beneficios encuentras en la aplicación del DO en tu organización?

En la gráfica se enlistan los resultados de la muestra, la cual nos indica los beneficios en la aplicación del DO:

- El 36% Desarrollo de las personas
- El 20% Mejora en el Clima Laboral
- El 20% Mayor conocimiento de la cultura organizacional
- El 20% Trabajo en equipo
- El 16% Mejora en los procesos de operación
- El 16% Motivación Laboral
- El 16% Mejores estrategias de negocio
- El 12% Competitividad
- El 8% Mejores prácticas internas
- El 8% Mayor nivel de integración entre áreas de trabajo
- El 8% Mayor compromiso organizacional
- El 8% Logro de resultados de la organización
- El 8% Aprendizaje a cambios constantes
- El 8% Expansión de la organización
- El 8% Mejora continua de la organización
- El 8% Mayor y mejor desempeño laboral
- El 8% Mejor administración y control
- El 8% Mejor comunicación de los objetivos organizacionales

Y también con menor frecuencia se mencionaron las siguientes:

- Satisfacción al Cliente
- Conocimiento de más estrategias de trabajo
- Prevención a los cambios del entorno
- Fomentar el sentido de pertenencia
- Administración del cambio
- Mayor productividad
- Relaciones laborales más cordiales
- Sueldos justos
- Responsabilidades y autoridad definidas
- Horarios de trabajo respetados
- Valor agregado a la organización
- Visión y planeación organizacional
- Nuevos códigos de ética organizacional

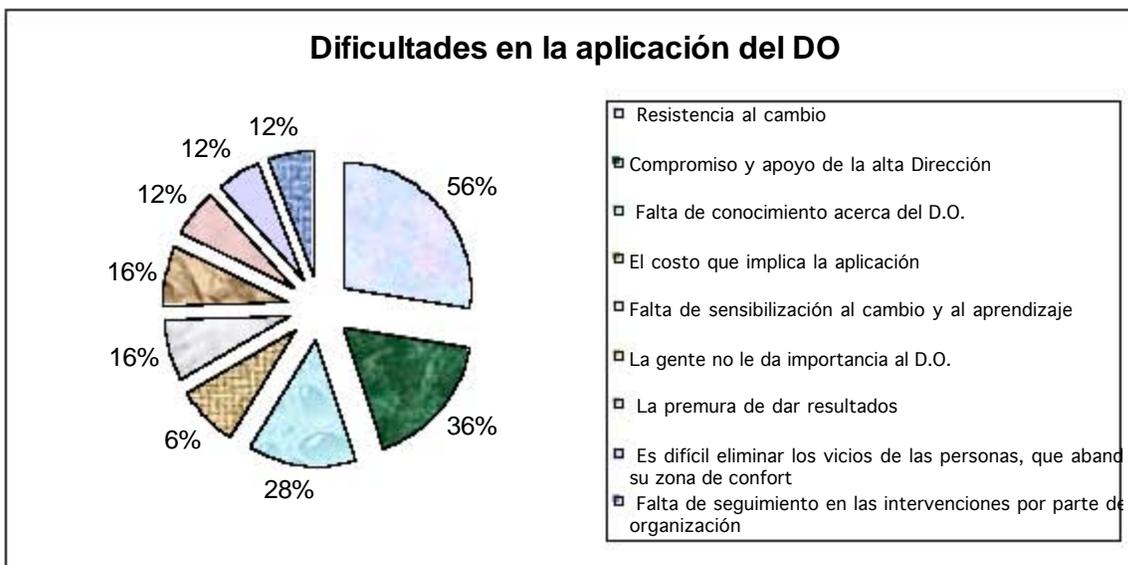


Consideramos que, los resultados respecto a la interrogante de los beneficios de la aplicación del DO en las empresas muestra, concuerda con la concepción de (Puga, C. 2002) quien dice, el Clima Laboral es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa deje de ser competitiva en su entorno y fácilmente será aventajada por otras organizaciones, hasta llegar a verse en la necesidad de redefinir su rumbo.

V.1.2.b. Dificultades en la práctica profesional del DO

¿Con qué dificultades te puedes encontrar en la aplicación del DO En tu organización?

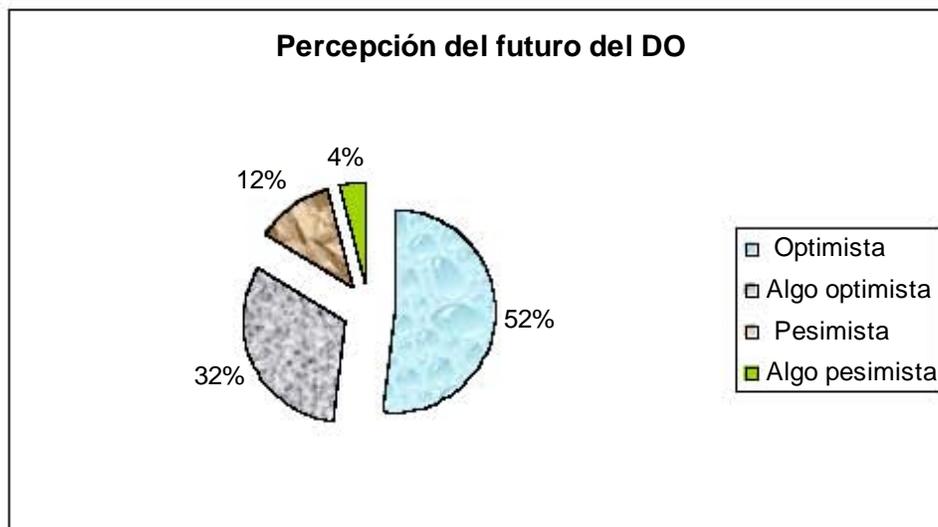
En la gráfica se muestran los resultados de la muestra, la cual nos indica que el mayor porcentaje encontrado en las dificultades en la aplicación del DO en un 56% fue la resistencia al cambio, en un 36% el compromiso y apoyo de la alta Dirección, en un 28% la falta de conocimiento acerca del DO, en un 6% el costo que implica la aplicación del DO, también en un 16% la falta de sensibilización al cambio y al aprendizaje, en otro 16% la dificultad es que las personas no le da importancia al DO, en el 12% la premura de dar resultados, en 12% la dificultad de eliminar los vicios de las personas y que abandonen su zona de confort, en el 12% la falta de seguimiento en las intervenciones de DO por parte de la organización y sin un porcentaje específico se mencionaron otro tipo de dificultades como son la falta de: proactividad, sentido de pertenencia a la empresa, de vinculación con un respaldo matemático para dar resultados tangibles, de liderazgo y por falta de comunicación e involucramiento organizacional.



V.1.3. Percepción del futuro del DO

¿Cómo percibes el futuro del DO en tu organización?

En la gráfica se muestran los resultados de la muestra, la cual nos indica que el 52% de las organizaciones percibe un futuro optimista para el DO, el 32% lo percibe algo optimista, el 12% pesimista y el 4% lo percibe algo pesimista.



**V.2. De la práctica profesional del Consultor en DO**

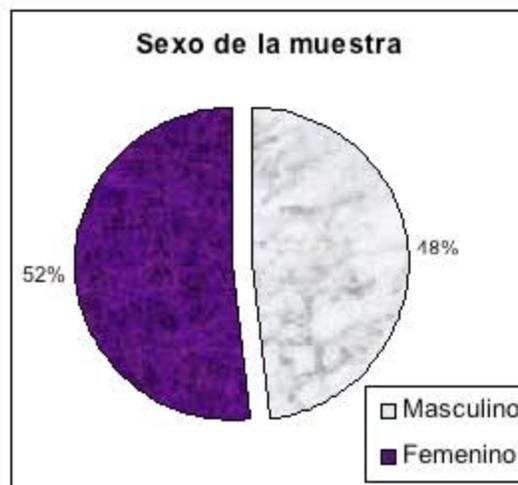
Abajo se muestra la asignación de preguntas a cada categoría en el Cuestionario sobre la práctica profesional del consultor.

<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>
Perfil del profesional en DO	3, 7, 9, 12
<i>Conocimientos sobre DO</i>	1, 10
Práctica profesional en DO	4, 5, 6, 8
<i>Beneficios</i>	2
<i>Dificultades</i>	11
Percepción del futuro del DO	13
Total	13

Del total de los 25 consultores incluidos en la muestra se encontraron los siguientes datos sociodemográficos:

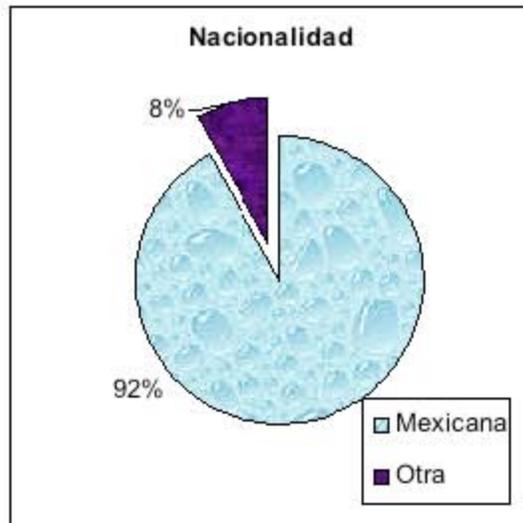
- **Sexo**

El 52% de la muestra fue de sexo femenino y el 48% restante de sexo masculino.



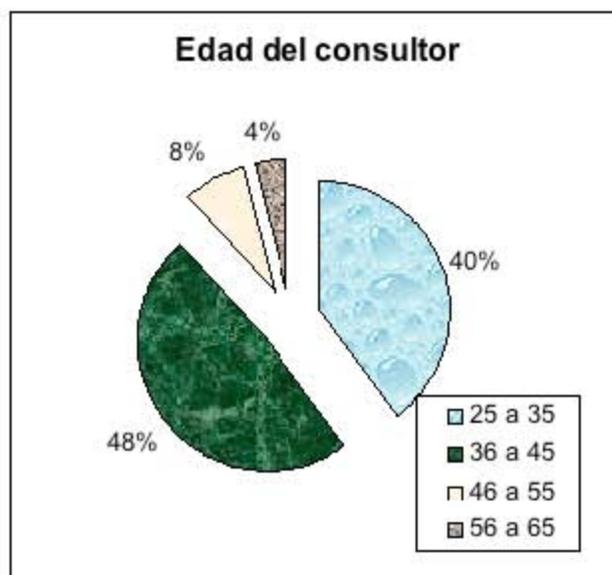
- **Nacionalidad**

La nacionalidad de los consultores incluidos en la muestra fue en un 92% mexicana y en un 8% de nacionalidad extranjera.



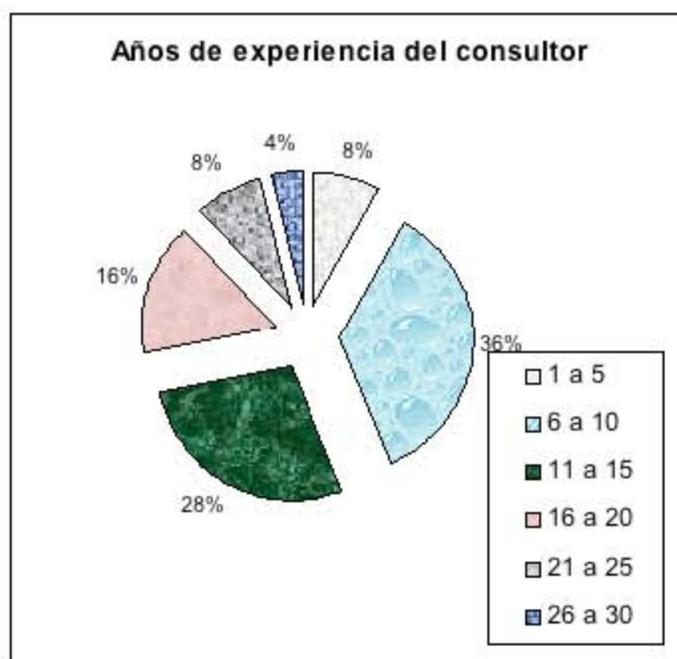
• Edad

Las edades de los consultores incluidos en la muestra oscilaron entre los 25 a los 59 años siendo la media de 37.36 años. El puntaje mas alto en edad (48%) corresponde a quienes respondieron tener entre 36 a 45 años, seguido por un 40% de quienes mencionaron tener entre 25 y 35 años, los puntajes mas bajos correspondieron a quienes mencionaron tener entre 46 y 55 años (8%) y 56 a 65 años (4%).



• Años de experiencia

Los años de experiencia variaron entre 1 a 30 años donde la media fue de 13.32 años de experiencia, encontrándose que un 36% de la muestra refirió tener entre 6 y 10 años, seguido por un 28% quienes mencionaron tener entre 11 y 15 años, mientras que el 16% tenía entre 16 y 20 años de experiencia. En puntajes mas bajos que encontraron aquellos que mencionaron tener de 21 a 25 años y de 1 a 5 años de experiencia (8%), finalmente solo el 4% respondió que tenía entre 26 y 30 años.



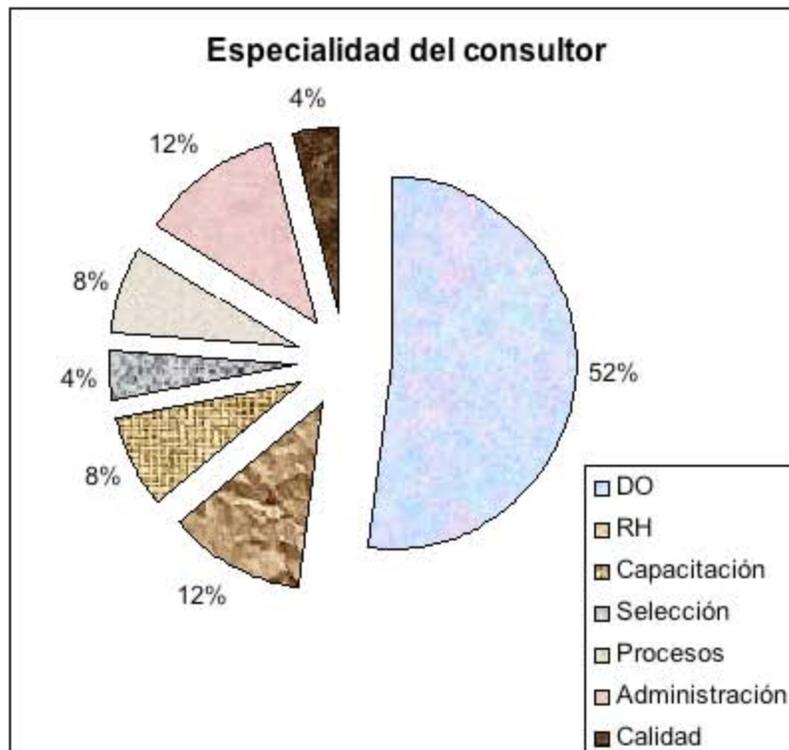
• Profesión

La profesión del consultor (Licenciatura) varió entre Psicología (36%), Pedagogía (20%), Administración (20%), Humanidades (12%), Derecho (4%), Sociología (4%) e Ingeniería Industrial (4%).



• Especialidad

La especialidad en la formación (Cursos, Diplomado, Maestría o Posgrado) de los consultores de la muestra varió entre las áreas de DO (52%) como tal, Recursos Humanos (12%), Administración (12%), Capacitación (8%), Procesos (8%), Selección (4%), y Calidad (4%).

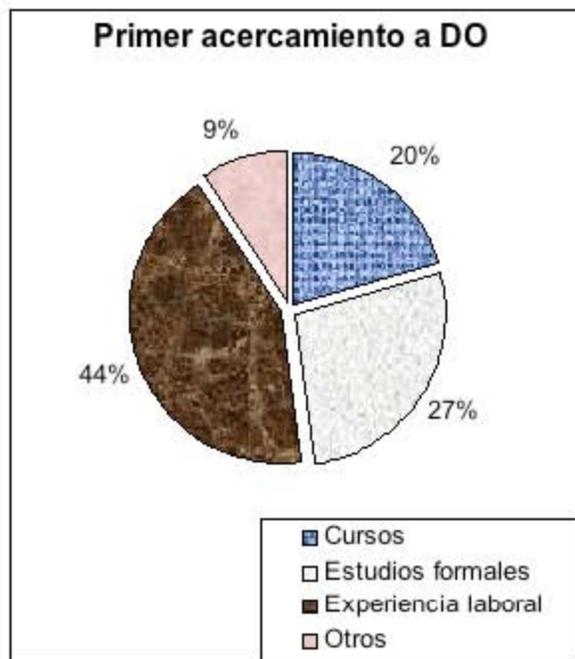


A continuación se detalla por pregunta los resultados del cuestionario:

V.2.1. Perfil del profesional en DO

¿Cuál fue tu primer acercamiento al DO?

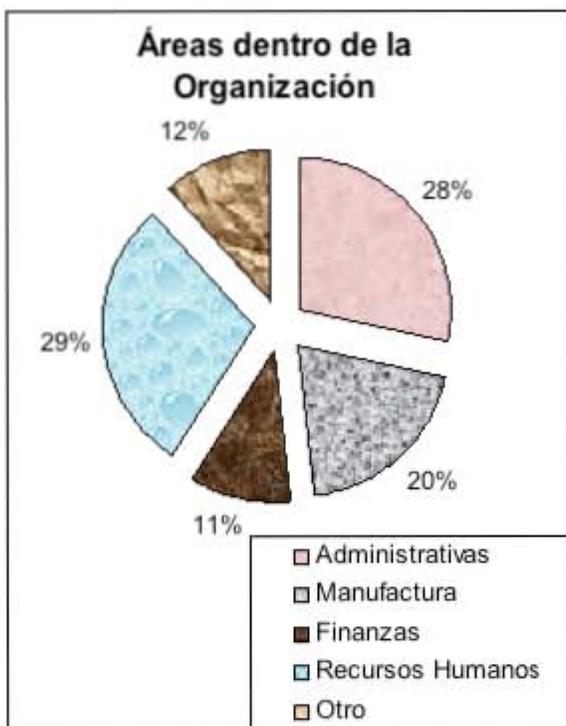
En la gráfica se muestran los resultados de la muestra, la cual indica que el 44% tuvo su primer contacto con el DO a través de experiencia laboral, seguido por un 27% que refiere haberlo tenido por estudios formales (Maestría, Diplomados), seguido por cursos en un 20% y en menor proporción un 9% que lo hizo por otros medios entre los que se mencionaron la docencia y el contacto con profesionales en la materia.



¿Con qué área has trabajado el DO dentro de una organización?

En la gráfica se muestra que de la muestra encuestada el 29% ha colaborado con el área de Recursos Humanos predominantemente, seguida por Administración en un 28% y con poca diferencia Manufactura en un 20%, dos áreas tuvieron un porcentaje mas bajo fueron Finanzas en un 11% y en un 12% otras entre las mas mencionadas se encuentran:

operaciones, Sistemas, así como equipos desarrollados para proyectos definidos por la organización, además de logística, servicio al cliente, distribución, compras y la Dirección General.



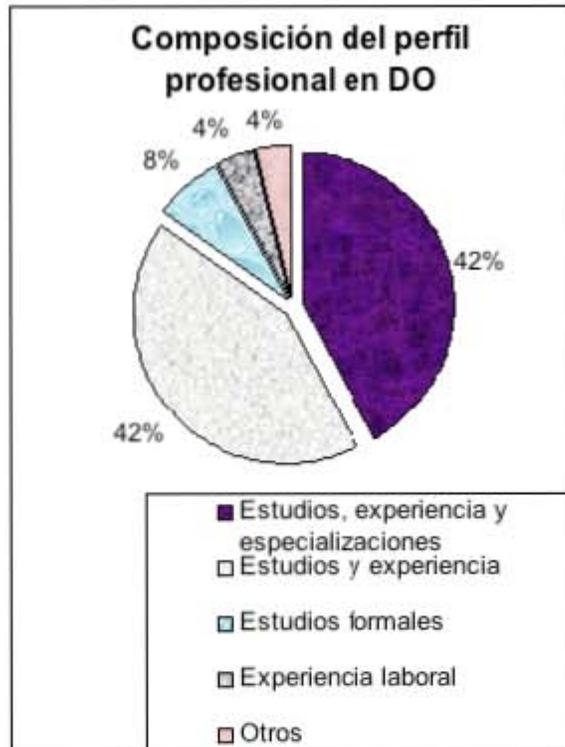
¿Realizas investigación en DO?

En lo relacionado a la investigación sobre el DO, los consultores de la muestra reportaron en porcentajes iguales en un 36% por igual aquellos que refirieron que no la realizan, seguido por aquellos que reportaron hacerlo parcialmente en un 28%. Cabe resaltar que de la muestra obtenida que respondió SI a esta pregunta mencionó como formas de investigación la recopilación de información de diversas fuentes, siendo estas entrevistas individuales y grupales, escuchar, reuniones de trabajo y trabajo conjunto la cual proporcionaba información tanto cualitativa como cuantitativa, otras respuestas fueron la investigación científica, clima y cultura organizacional así como la realización de tesis para obtener el grado.



¿Cuál consideras que deba ser el perfil del profesional en DO?

En los resultados sobre lo que consideran los consultores deba ser el perfil del profesional en DO se mostró que el 42% considera que deba ser una combinación de Experiencia y Estudios formales con especializaciones y en un porcentaje igual aquellos que consideran que además de ello debe de combinarse con otras habilidades y conocimientos, seguido por un menor porcentaje que considera que debe ser por solamente estudios formales y en igual porcentaje 4% aquellos que consideran que deba ser solo experiencia laboral y otros.

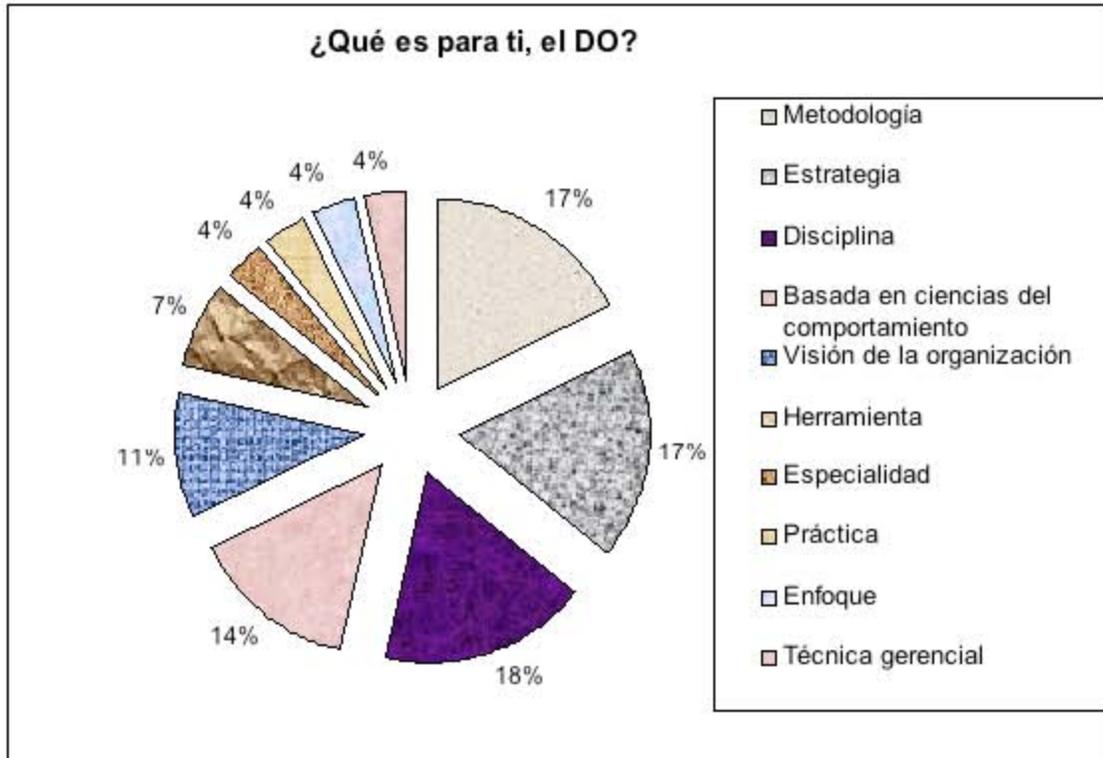


V.2.1.a. Conocimientos sobre DO

¿Qué es para ti, el DO?

Con el fin de hacer un análisis un poco mas específico sobre el significado del DO para los consultores de la muestra, decidimos analizar por separado las diferentes respuestas a este pregunta, obteniendo así dos tipos de gráfica. 1 Donde se especificara qué es el Desarrollo Organizacional y 2. Para que se aplica; mostrando dos gráficas como se muestra abajo:

Para la muestra encuestada el 18% el Desarrollo es una disciplina, seguida por un 17% por igual considera que el DO es una estrategia y una metodología, en menor proporción están aquellos que la consideran que está basada en las ciencias de comportamiento 14% y un 11% quienes la ubican como una forma de ver la organización. En porcentajes menores se encuentran aquellos que la consideran una herramienta 7% y otros que la consideran una especialidad 4%, una práctica 4%, una técnica gerencial y un enfoque 4%.



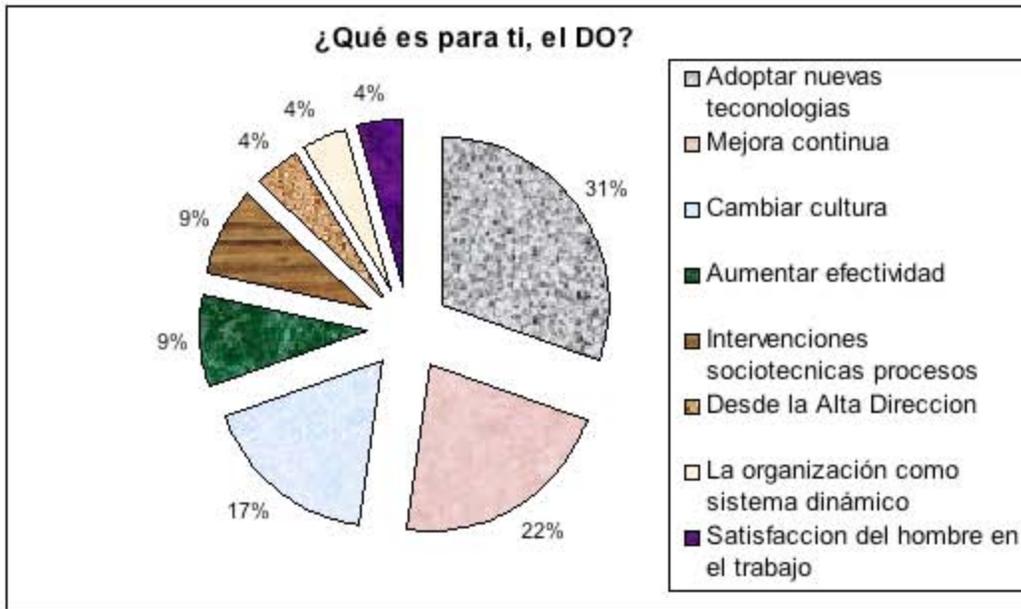
Si realizamos un comparación de los resultados encontrados, con las definiciones del Capítulo I, encontraremos en este análisis los elementos que integran dichas definiciones.

Para el 18% de la muestra el DO es una estrategia, como también lo señalaron French y Bell (1996), es también una disciplina para el 17% como hicieron referencia los mismos French y Bell (1996). El DO también está basado en las ciencias del comportamiento para la muestra representando un 14% como lo mencionaron autores como French y Bell (1996), Liñan (1999) y Beckhard (1969).

En la segunda gráfica complementaria a la anterior, se muestran los resultados sobre las aplicaciones del Desarrollo Organizacional o lo que podría describirse para lo que sirve el DO.

Mostrando que un 31% considera que es para adoptar nuevas tecnologías, seguido por un 22% que considera que el DO sirve para la mejora continua, un 17% que considera que es para cambiar cultura. En porcentajes menores se encontraron aquellos que opinan que el DO sirve para aumentar la productividad y que realiza intervenciones socio – técnicas aplicadas a

procesos dentro de la organización; finalmente hubo un 4% que respondió que el DO se aplica desde la Alta Dirección, otro 4% que ve la organización como un sistema dinámico y un 4% que busca la satisfacción del hombre en el trabajo.



Uno de los elementos principales de las definiciones presentadas anteriormente por los diversos autores, hacen referencia al cambio planeado como uno de los elementos principales, que sin hacer interpretaciones de los resultados de la gráfica anterior resulta interesante ver reflejada en ella cambios concretos en la organización, como lo son la adopción de nuevas tecnologías (Bennis, 1969), procesos de mejora continua (aunque esto no es parte del DO, representa un cambio en la organización), cambio de cultura (French & Bell, 1996) y aumentar la efectividad (Beckhard, 1969, Liñan, 1999).

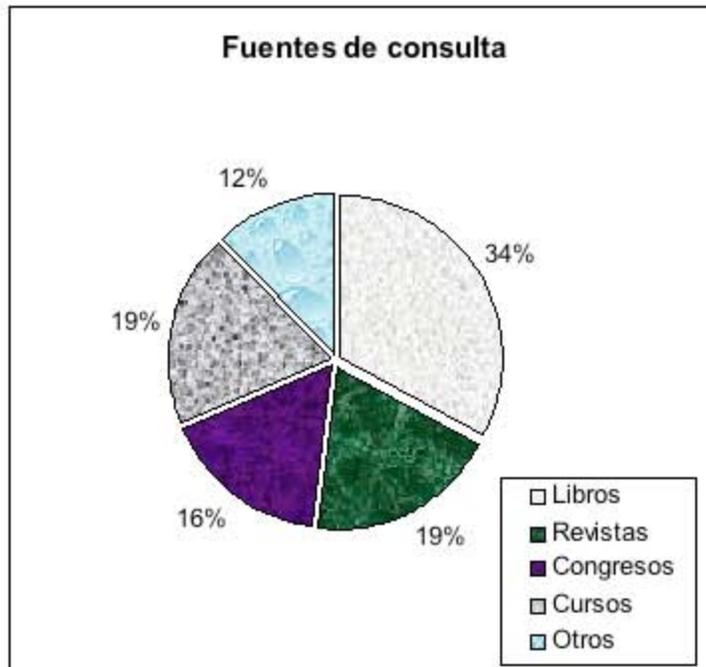
Otro elemento importante a destacar en la conceptualización del DO son las intervenciones socio – técnicas y sobre procesos (Beckhard y McGregor) que aunque representó un menor porcentaje (9%) de los resultados encontrados forma parte del concepto de los profesionales en DO incluidos en la muestra.

Otros elementos que son importantes para la definición del DO que fueron representados en un menor porcentaje (4%) de los resultados encontrados en la muestra, fue la aplicación del DO desde la Alta Dirección como lo mencionan French & Bell (1996), otro elemento importante que también representó un porcentaje menor (4%) resultó ser la visión de la organización como un sistema dinámico (Robbins, 1998 y Marguiles, 1974).

Aunque no descrito como tal, el DO en las definiciones presentadas por diversos autores, relacionan a las personas, igual que en los resultados de la muestra en un 4%, como los principales beneficiarios de las intervenciones y aplicaciones del DO como hacen referencia French y Bell (1996).

¿Cuáles son tus principales fuentes de consulta?

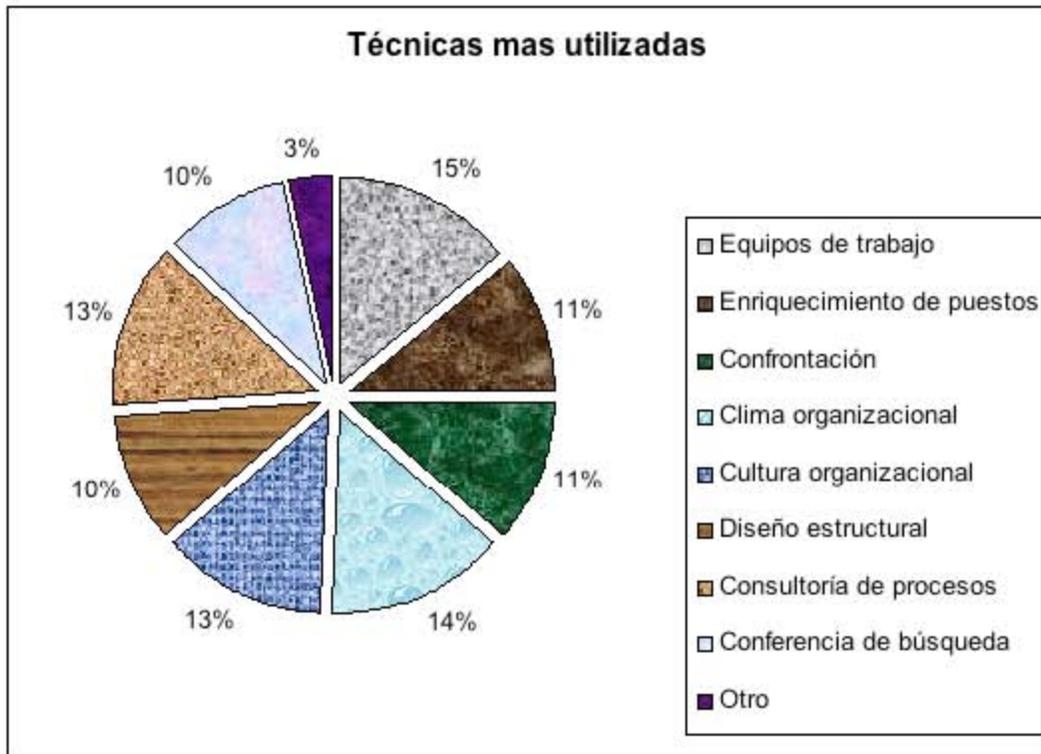
En la gráfica se muestran los resultados sobre las principales fuentes de consulta, siendo estas predominantemente 34% libros, seguida en igual porcentaje por revistas y cursos, en tercer lugar por Congresos relacionados con el tema y finalmente por un 12% que utiliza otras fuentes. Entre las respuestas de otras fuentes de consulta se mencionaron el Internet, consulta a colegas, instituciones, consulta a expertos en el tema e investigación.



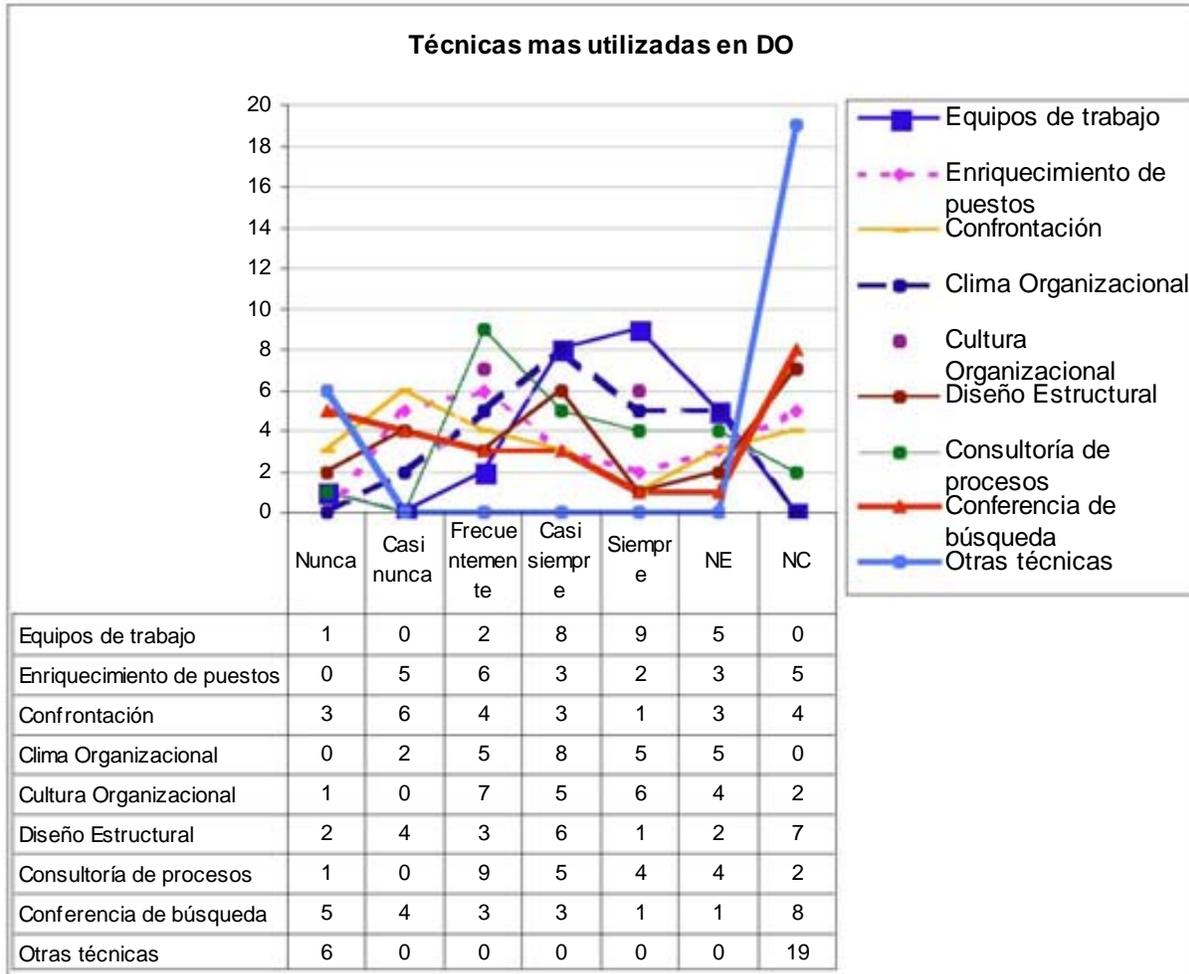
V.2.2. Práctica profesional en DO

¿Qué técnicas has utilizado del DO?

En las siguientes gráficas se muestran los resultados de las diversas técnicas utilizadas por los consultores en DO, seguidas por una serie de gráficas donde se especifica la frecuencia de cada una de las técnicas como son: Equipos de trabajo, enriquecimiento de puestos, confrontación, clima organizacional, cultura organizacional, diseño estructural, consultoría de procesos, conferencia de búsqueda y otros como grupos T, diagnóstico, dinámicas de integración, gestión del cambio, investigación, sensibilización, capacitación, comunicación interna, motivación, medición y desarrollo.

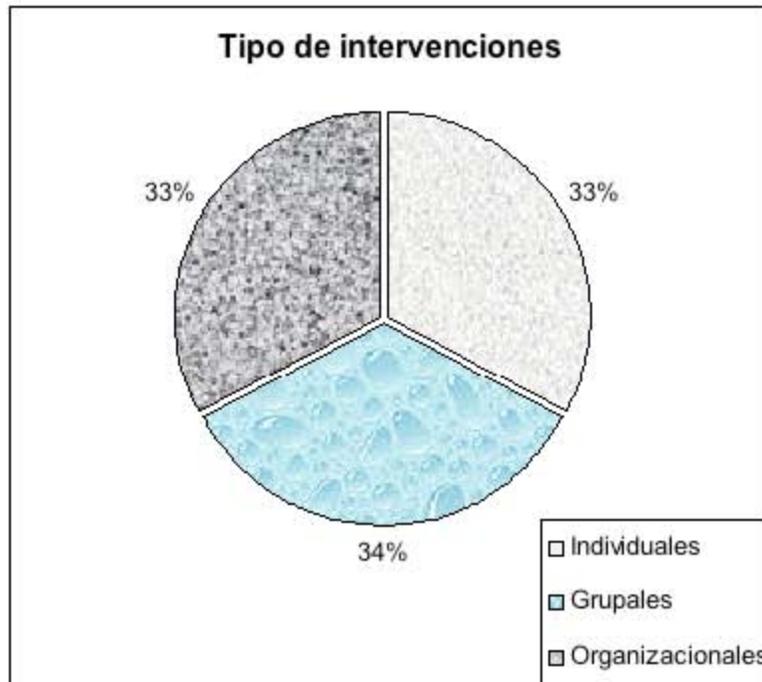


A continuación se muestra el detalle de la frecuencia de la utilización de las técnicas antes mencionadas, las cuales van desde siempre, casi siempre, frecuentemente, casa nunca y nunca. Se incluyó también el detalle de aquellos quienes no especificaron la frecuencia (NE) y aquellos quienes no contestaron a dicho reactivo (NC).

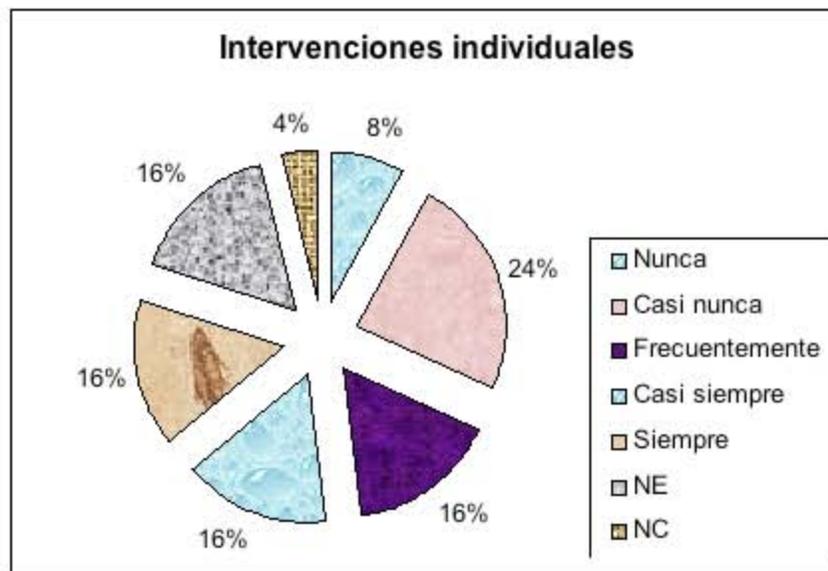


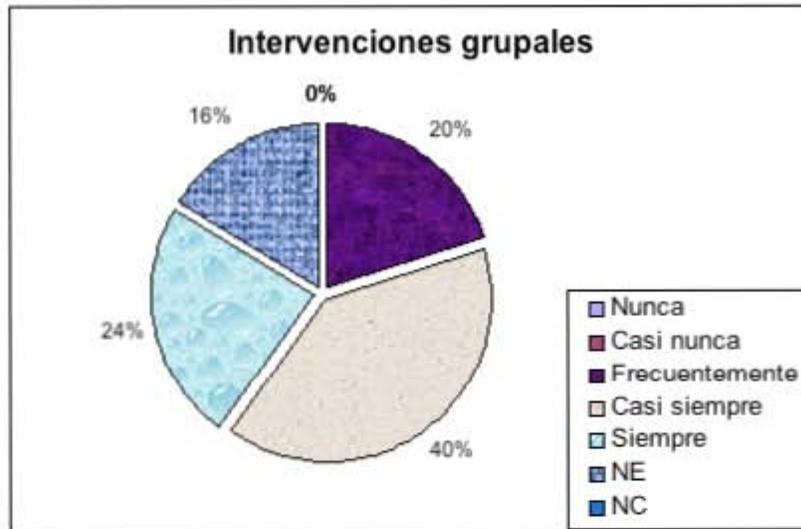
¿Qué tipo de intervenciones has realizado en DO?

En relación al tipo de intervenciones realizadas se encontró que el 34% de la muestra las realiza de tipo grupal, mientras que en igual proporción 33% lo hacen individuales y organizacionales.



En las siguientes gráficas se muestra la frecuencia de aquellos que utilizan estas técnicas: Individuales, Grupales y Organizacionales.

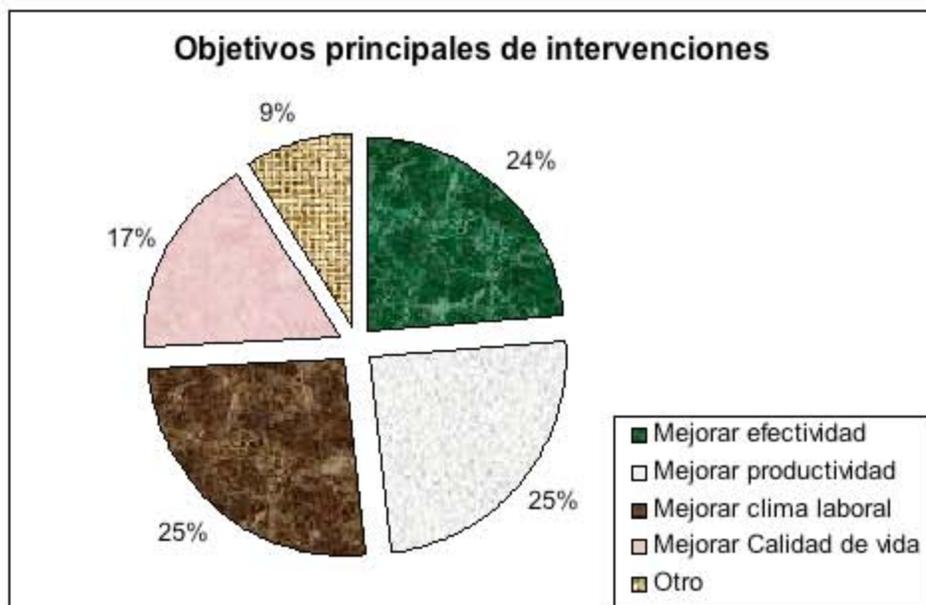




¿Cuáles son los objetivos principales de las intervenciones en DO que has realizado?

En la gráfica se muestra que en porcentajes iguales los objetivos de las intervenciones en DO 25% son el mejorar el clima laboral y mejorar la productividad, seguida por un 24% que como objetivo tiene mejorar la efectividad y en menor porcentaje 9% otros objetivos como apoyo en procesos de cambio, objetivos comerciales, parrillas de reemplazo, compatibilidad de puesto –

persona, asertividad y trabajo en equipo, mejores prácticas de administración y mejora de procesos.



¿Mides o evalúas los resultados de las intervenciones que realizas en DO?

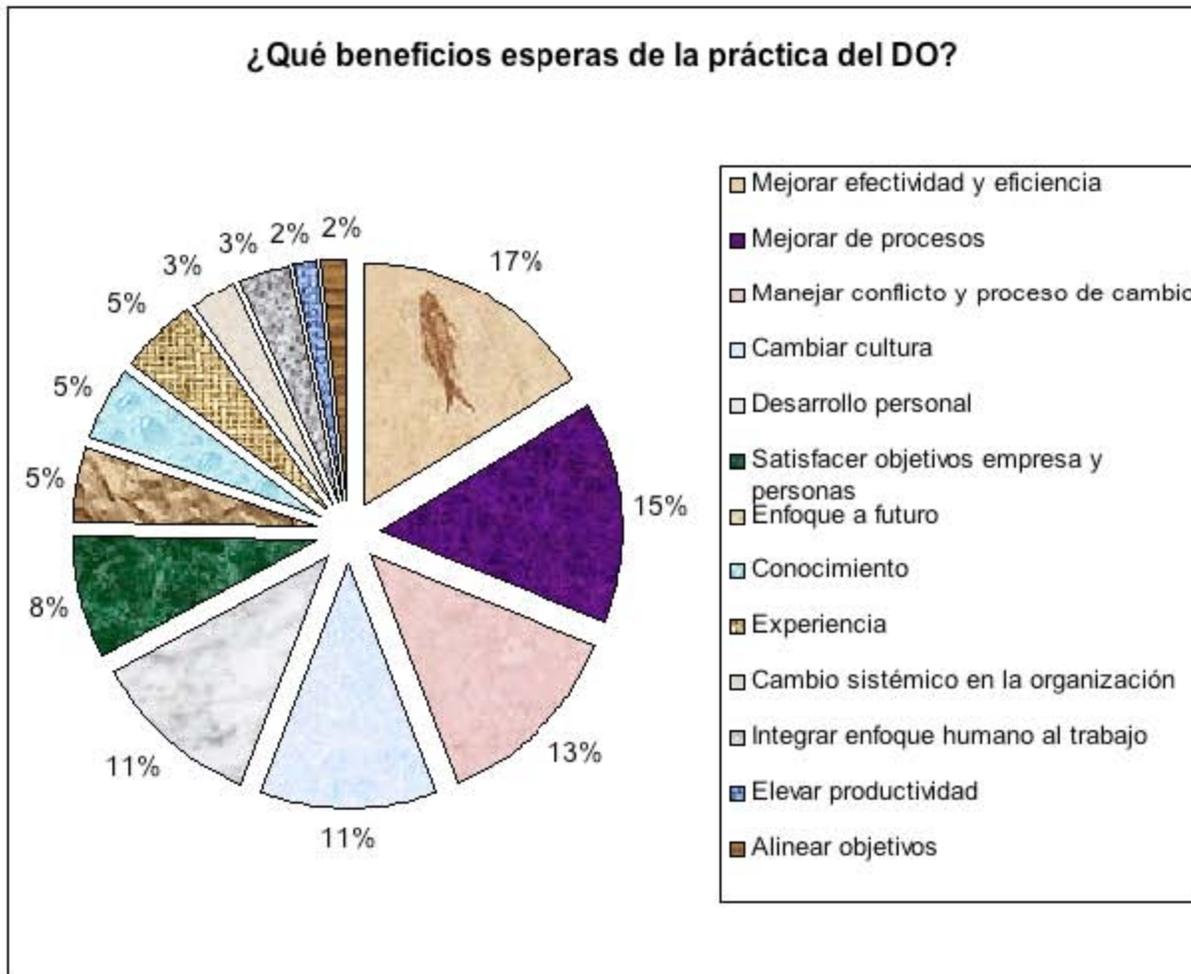
En lo referente a la medición de los resultados de las intervenciones en DO, se encontró que un 68% si realiza mediciones, seguido por un 28% que lo realiza parcialmente y un porcentaje muy pequeño 4% que no lo hace.

Entre aquellas personas que respondieron SI a esta pregunta y especificaron el ¿Cómo? Median o evaluaban los resultados de las intervenciones aplicadas, se encontraron respuestas como: Encuestas individuales y grupales, observación, aplicación de cuestionarios, mediciones pre y post intervención, pruebas de desempeño, evaluación 360°, clima organizacional, evaluación del impacto y coaching.



V.2.2.a. Beneficios obtenidos de la práctica del DO

Abajo se muestra la diversidad de respuestas a esta pregunta donde algunas de las respuestas hacían referencia a beneficios para la organización en tanto que otros hacían énfasis en beneficios para las personas. Un 17% refirió esperar mejorar la efectividad y eficiencia de la organización, mientras que el 15% espera mejorar los procesos dentro de la organización, seguido por un 13% que espera manejar el conflicto y el proceso de cambio dentro de la organización, un 11% que espera un cambio de cultura, igual que 11% desarrollo personal. En porcentajes menores se encontraron 8% la satisfacción de las necesidades de la empresa como de las personas, 5% que espera tener un enfoque a futuro en la organización, Conocimiento y experiencia en igual porcentaje, 3% tener cambios sistémicos en la organización, así como integración del enfoque humano en la concepción del trabajo. Elevar la productividad y alinear los objetivos en un 2% respectivamente fueron las respuestas que menor porcentaje obtuvieron en el total de la muestra.



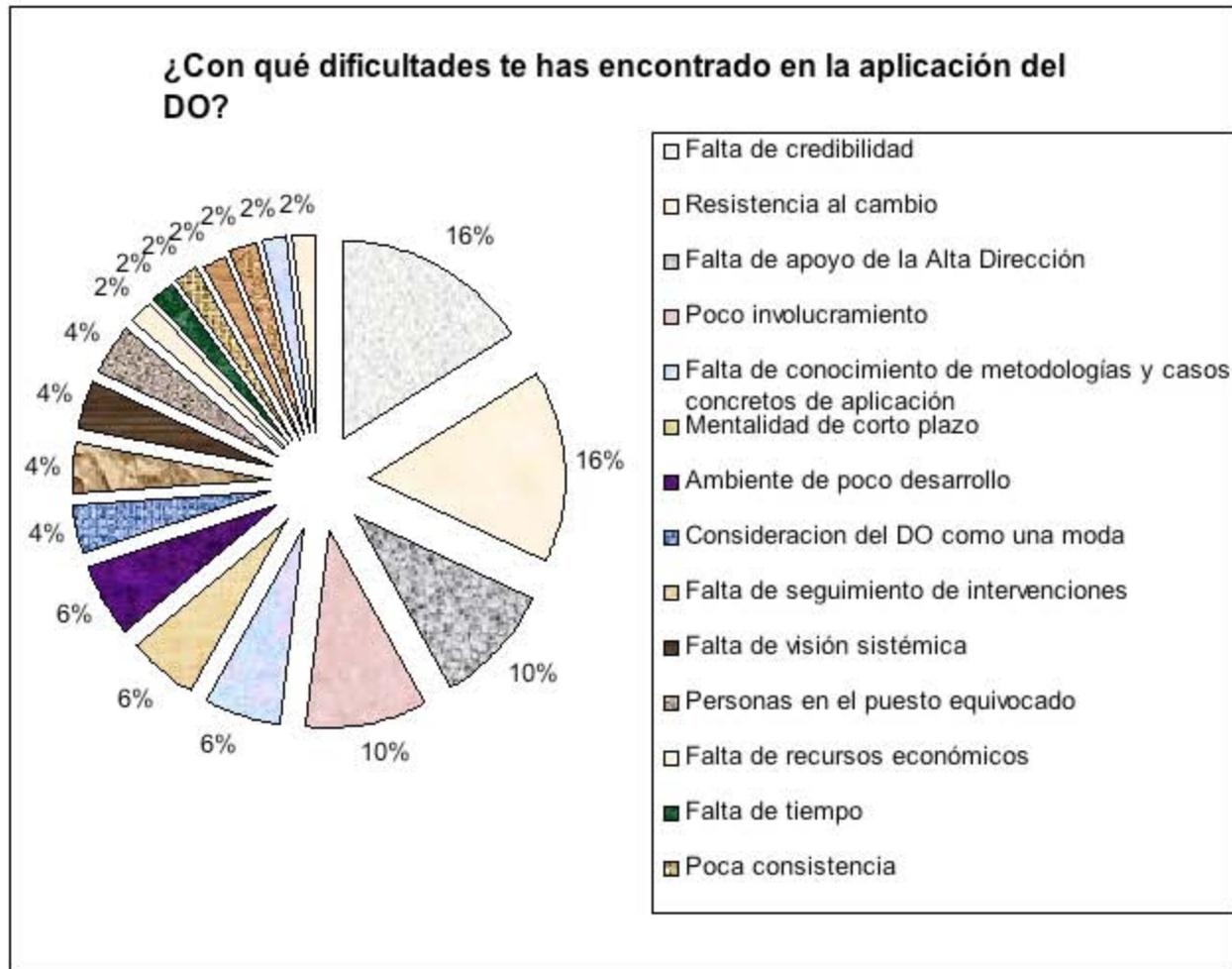
Al comparar los resultados encontrados en la gráfica anterior con las definiciones sobre el DO donde se especifica la finalidad del mismo, encontramos algunos datos que nos pareció importante resaltar:

Un 17% mencionó la mejora de la afectividad y la eficiencia como lo mencionaron en sus definiciones sobre el DO algunos autores (Beckhard, 1969, Liñan, 1999). Otro 15% hizo referencia a la mejora de procesos tal como lo hizo en su definición Liñan (1999). El 11% hizo referencia la cambio de cultura, como lo mencionaron también French y Bell (1996). El 5% mencionó que esperaba un enfoque a futuro como también lo mencionó Marguiles (1974) donde habló sobre los cambios eficientes hacia futuro.

Otros resultados que nos fueron interesantes resaltar, fueron la relación de la conciliación de los intereses de las personas con los de la organización plasmados en la gráfica anterior como la Satisfacción de los objetivos de las empresas y las persona (8%), la integración del enfoque humano al trabajo (3%) aspecto que consideramos importante pues las organizaciones se conforman de personas que trabajan en ellas y no puede lograrse el bienestar de una organización dejando atrás el bienestar de cada una de sus personas; finalmente y en un porcentaje de 5% quienes hablaron sobre el cambio sistémico en la organización, hacen una relación directa con el enfoque de la organización como un sistema dinámico otro elemento destacado en las definiciones presentadas en el Capítulo I en su mayoría por French y Bell (1996).

#### V.2.2.b. Dificultades en la práctica profesional del DO

Las respuestas a esta pregunta fueron aun mas diversas que en la pregunta anterior, ya que al formar parte de la entrevista al término del cuestionario se prestó para un mayor número de comentarios encontrándose un 16% que mencionó la falta de credibilidad en el DO, seguido por el mismo porcentaje que habló de la resistencia al cambio, un 10% que mencionó la falta de apoyo de la alta dirección, y en el mismo porcentaje la falta de involucramiento de las personas, seguido en porcentajes iguales de 6% por falta de conocimiento de metodologías y casos concretos de aplicación, mentalidad de corto plazo y ambientes de poco desarrollo. En porcentajes menores 4% se encontraron respuestas como quienes refirieron haberse topado con quienes consideraban al DO como una moda, falta de seguimiento en intervenciones, falta de visión sistémica del cambio en la organización, así como personas con perfiles que no satisfacían las necesidades del puesto que ocupaban. En porcentaje mucho menor 2% se obtuvieron respuestas como: Falta de recursos económicos, falta de tiempo, poca consistencia, falta de investigación sobre DO en nuestro país, poca presencia de consultores en DO en las organizaciones y procesos que se inician pero se quedan en fases iniciales.



V.2.3. Percepción del futuro del DO

De la muestra encuestada se encontró que el 92% considera el futuro del DO como optimista y en menor proporción 4% aquellos que lo consideran algo pesimista y algo optimista.



### **V.3. Discusión a manera de conclusión**

Con base a la bibliografía revisada y lo expuesto en el marco teórico, se puede concluir, que toda organización al igual que las personas que la conforman requieren de nuevas y mejores prácticas de trabajo, que deben de ir a la par con las innovaciones de la época actual. Y esto es dado a que formamos parte de una sociedad cambiante que tiene que ir a un ritmo acelerado, siguiendo nuevos métodos y técnicas de desarrollo, las organizaciones que la integran tienen al necesidad de seguir esa difícil tarea de cambiar constantemente ya que al no hacerlo corren el riesgo de desaparecer, es por eso que necesitan hacer cambios que satisfagan tanto las necesidades de sus personas como las de la misma organización y lograr juntos el desarrollo.

Estamos convencidas que el Desarrollo Organizacional surge como resultado de un complejo conjunto de ideas respecto al hombre, la organización y el ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. Su papel es de gran importancia para esta necesidad de cambio dentro de toda organización, ya que es la mejor alternativa de desarrollo de quien deseé siempre seguir adelante e innovar.

Y es aquí donde aprovechamos para atribuir a French y Bell el mejor manejo de los inicios del DO, como ellos lo mencionan está basado en cuatro raíces muy importantes, la primera en el entrenamiento en laboratorios de sensibilización en organizaciones complejas, la segunda raíz es la de las encuestas y metodología de la retroalimentación, al tercera es la de investigación-acción y la última la del enfoque sociotécnico.

La definición del DO que nos parece la más completa también la compartimos con French y Bell quien dice que es un esfuerzo a largo plazo, guiado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización mediante una administración constante y de la colaboración de la cultura organizacional con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel de consultor - facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

A lo anterior, podríamos agregar que el DO también utiliza la teoría de sistemas que abarca a toda la organización y este enfoque es muy importante para los que llevan a cabo las intervenciones.

Por lo tanto, definimos al Desarrollo Organizacional como un proceso de cambio planeado a largo plazo, que toma como base a las ciencias de la conducta, interviene en una forma sistémica para preparar el cambio organizacional y trabaja conjuntamente con todo el sistema para lograr así una mejora continua en sus personas, su efectividad y su productividad.

Es muy importante comentar que el DO debe tener ciertas bases que lo puedan dirigir como son su misión y sus valores, los cuales le dan dirección y características especiales, y a las personas que lo administran les da coherencia a lo que están haciendo.

El DO subraya su interés en los grupos y en los equipos, los cuales son unidades básicas de la organización para ser modificados o cambiados hacia una organización sana o efectiva. El aprendizaje individual y el cambio personal ocurren en los programas de DO, para crear organizaciones que aprenden. Una condición esencial para cualquier programa de cambio efectivo es que alguien, en una posición estratégica realmente sienta la necesidad del cambio. Existen condiciones o necesidades a las cuales crean los ímpetus de los programas de Desarrollo Organizacional: la necesidad de cambiar la estrategia de dirección, la necesidad de hacer el clima organizacional más congruente con las necesidades individuales y las necesidades de cambio del ambiente.

Podemos concluir que la idea fundamental del DO es que las organizaciones logren planificar continuamente los cambios que sean necesarios de acuerdo con las innovaciones tecnológicas y socioculturales del medio ambiente de forma sistémica, con el objeto de lograr mejores interacciones con el entorno y de propiciar suficiente flexibilidad al cambio autodirigido, esto implica tener en cuenta el aspecto sociocultural de la organización y de sus relaciones con los procesos del cambio interno y externo a la organización.

Para poder entender como piensan las personas que llevan a cabo intervenciones de DO es necesario decir de donde parten y en donde están sustentadas las bases de sus conocimientos. Algunos de los fundamentos del DO son:

- Cambio planificado.
- Teoría de los sistemas.
- Participación y delegación de la autoridad.
- Equipos y trabajo en equipo.
- Ciencias de la conducta aplicada.
- Estructura paralelas de aprendizaje.

Encontramos que un programa de Desarrollo Organizacional implica una serie de intervenciones que son las actividades que va a llevar a la organización a lograr los objetivos previamente previstos y serán los instrumentos básicos del DO. La selección de este conjunto de actividades se lleva a cabo fundamentalmente con base en experiencia y antecedentes de la organización después de un diagnóstico de la misma y la definición de los objetivos por lograr, todo esto haciendo énfasis en la acción y en la propia actividad de la organización.

El consultor es quien trabaja con el cliente y ayuda a este a ver lo que pasa a su alrededor, en su interior, entre ellos y otros. Los consultores no resuelven los problemas de la organización por sí mismos, sino que operan como guías o facilitadores que aconsejan sobre los procesos de modo que los clientes solucionen sus propios problemas.

Dado que el DO trabaja directamente con las personas es realmente importante que las personas que están llevando a cabo el proceso estén realmente capacitadas y sean expertas en las diferentes disciplinas de las que se compone el DO ya que por la misma flexibilidad de este pueden existir personas que intervengan y no les corresponda.

Con la revisión bibliográfica encontramos que el consultor o agente de cambio en Desarrollo Organizacional tiene la tarea de crear organizaciones más sanas conjuntamente con el sistema cliente. Esto llevará a hacer de nuestro país un lugar de mejores personas, un lugar

donde predominen los valores humanos y sociales, un país en donde los procesos y los sistemas sean visibles en cualquier organización.

Es entonces cuando la preparación del profesional en DO, deja ser exclusiva del área Recursos Humanos o la Administración, pues las organizaciones se encuentran en constante cambio. Los avances tecnológicos y la apertura de nuestras fronteras dan paso a nuevos conocimientos y a nuevas formas de satisfacer diversas necesidades en nuestros clientes.

El reto para el profesional en DO será el contar con los conocimientos y herramientas necesarias para poder generar cambio dentro del cambio, para poder adelantarse a los avances tecnológicos y los resultados que estos lograrán en la competencia.

De acuerdo con los resultados anteriores podemos concluir que aunque resultó ser una muestra intencionada no representativa, se obtuvo información cualitativa valiosa que nos permitió tener un acercamiento más acertado sobre la práctica profesional en DO de los consultores externos. Si bien el presente trabajo se generó con la intención de obtener la mayor cantidad posible de información, las limitaciones respecto al acceso a las personas que podían proporcionarla fueron limitadas.

Una de las problemáticas planteadas en este trabajo sobre el rubro de la consultoría en DO se centró en el saber, que hacían los consultores que referían hacer DO, lo cual nos resultó bastante interesante, ya que algunas de nuestras inquietudes fueron resueltas de la siguiente forma:

En la empresa

- Se practica parcialmente el DO en la Ciudad de México, estas prácticas se refieren tanto a programas netamente de DO así como combinaciones con otros programas de Administración de personal, capacitación y mejora de la productividad de la organización.

- De las prácticas realizadas dentro de la empresa la mayoría de ellas son documentadas y evaluadas parcialmente, incluso el seguimiento de las mismas se da solo en algunas ocasiones donde no se refiere la confiabilidad y validez de dichas valoraciones.
- La práctica profesional dentro de la organización en su mayoría se realiza por la combinación de un consultor externo y otro perteneciente a la organización.
- El perfil profesional de las personas que aplican el DO dentro de la organización se compone de diversas disciplinas entre ellas Psicología, Administración de Empresas, Pedagogía, Relaciones Industriales y estudios de posgrado en Desarrollo Organizacional aunque es importante resaltar que la formación que recibieron en DO en su mayoría proviene de la experiencia profesional y en menor porcentaje de estudios formales.
- Las técnicas más utilizadas en DO dentro de la empresa son las encuestas de clima laboral, la formación de equipos de trabajo y la sensibilización al cambio.
- En las organizaciones existe un área específica de DO, esta se encuentra a nivel Gerencial.

### En el consultor

- El perfil del profesional en DO se compone tanto de estudios formales, como de experiencia laboral donde los cursos de especialización juegan un papel importante para definirles como consultores en DO.
- Los principales objetivos de las intervenciones realizadas por los consultores se enfocan en la mejora de la productividad, mejorar el clima laboral y mejorar la efectividad, las cuales se enfocan mas aspectos organizacionales y seguido por los aspectos individuales como son la mejora en la calidad de vida y otros de tipo grupal como la mejora de los equipos.
- La diferencia entre un consultor externo y uno interno radica en la posición que tiene dentro de la organización, así como el dominio de las intervenciones que pueden realizar para las organizaciones. Coincide al igual en las empresas que la mayoría de estos consultores adquirieron la mayor parte de sus conocimientos en la experiencia laboral.
- La aportación del consultor externo radica en su experiencia la cual es valorada por las organizaciones que solicitan su apoyo.
- Las profesiones del consultor en DO varían desde la Psicología, Administración de empresas, Pedagogía y posgrados en DO y en menor proporción profesiones como derecho y pedagogía.
- Las técnicas más utilizadas fueron la aplicación de equipos de trabajo, clima organizacional, cultura organizacional, consultoría de procesos, confrontación y enriquecimiento de puestos, seguido por diseño estructural, conferencia de búsqueda y en menor proporción intervenciones referidas como otras que no necesariamente forman parte del DO.
- La mayoría de los consultores refirieron medir el resultado de sus intervenciones aunque la confiabilidad y validez de dichas mediciones no quedó clara pues se mencionaron entre otros instrumentos las encuestas, la observación , las aplicación de cuestionarios, pruebas de desempeño, evaluación 360° entre otras.

- Las áreas dentro de la organización donde se tiene mayor colaboración de un consultor en DO, fueron aquellas relacionadas con la Administración, los Recursos Humanos y en menor proporción manufactura.
- La media de años de experiencia como consultor en DO resultó ser de 13 años, donde la mínima reportada fue de 5 años.
- La mayor fuente de consulta del consultor en DO fueron los libros.
- Entre los beneficios esperados de la práctica del DO como consultor se encuentra la mejora de la eficiencia y la productividad, seguida por la mejora de procesos, manejo del proceso de cambio y lo que genere el cambio de cultura y el desarrollo personal.
- Las dificultades encontradas por dichos consultores son la falta de credibilidad, la resistencia al cambio, la falta de apoyo de la alta dirección y el poco involucramiento de la organización.

Las inquietudes que quedaron sin respuesta sobre el tema fueron en su mayoría referentes a la práctica del consultor, como:

- Si colabora o no en equipo.
- Si este recibe o no retroalimentación de su cliente sobre las intervenciones que realiza y que calidad de retroalimentación recibe.
- Si considera que su función está o no bien retribuida.
- El lugar donde recibieron su formación académica, donde se coincidió con la empresa.

Consideramos que para futuras investigaciones sobre el tema será necesario abarcar un número mayor de consultores además de cuidar el tema de la representatividad lo cual nos resulta discutible aun, pues como se pudo observar algunos de ellos además de realizar intervenciones propias del DO también se enfocaban a combinarlas con otras prácticas de las disciplinas relacionadas con la Administración y los Recursos Humanos.

Pese a nuestros esfuerzos, el presente estudio no despertó inquietudes entre los consultores que practicaban dicha disciplina, es mas, en algunos casos obtuvimos algunas actitudes de reserva, así como otras de apertura y cordialidad al responder nuestras cuestiones.

Pocas fueron las personas que en la entrevista aportaron comentarios personales sobre su punto de vista sobre la práctica que se realiza en nuestro país, incluso sobre el mismo medio.

Otro punto que nos resultó interesante en la recopilación de información para este estudio fue el apoyo del Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades A.C. (INESPO) quienes nos permitieron un mayor contacto con profesionales relacionados con la práctica del DO.

Consideramos nuestro estudio como una fotografía de la gran y compleja gama organizacional sobre la práctica profesional del DO las cuales respondieron a nuestros planeamientos en la siguiente forma:

- Las organizaciones perciben y utilizan al DO como una estrategia adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, en la búsqueda de la eficiencia organizacional y en beneficio del ser humano. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias del entorno que la organización intenta satisfacer a través de intervenciones individuales o grupales que ayudan a la organización a lograr sus objetivos.
- En este estudio encontramos que en las organizaciones lo que respecta a la práctica del DO, el perfil profesional del DO se realiza por personas con estudios formales, en algunas de las siguientes profesiones: Licenciados en Administración de Empresas, Psicología, Relaciones Industriales, Pedagogía y en algunos de los casos con estudios de Posgrado en Desarrollo Organizacional.
- Dado que el DO trabaja directamente con las personas se observó la importancia que los profesionales que realizan la práctica deben estar capacitados y cuenten con experiencia laboral dentro de las diferentes disciplinas de las que se compone el DO como áreas de Recursos Humanos, Capacitación, Consultoría organizacional, Cultura organizacional y Planeación estratégica. Nos pareció muy positivo el encontrar profesionalismo dentro de la práctica profesional ya que en ocasiones se puede ver

personas ajenas a los procesos de cambio en donde por no ser lo suficientemente expertos se puede perjudicar a las personas y grupos que laboran en las organizaciones.

- También, encontramos que en la mayoría de organizaciones las intervenciones en DO son realizadas por personas externas a la empresa en colaboración directa por personal interno a la organización y esto podría explicarse a que en la mayoría de los casos las organizaciones no cuentan con un área específica de DO y se prefiere contratar los servicios de un profesional experto en el tema que pueda enriquecer con su punto de vista la visión de la organización en su totalidad. Por otro lado, en aquellas organizaciones donde si se cuenta con área de DO se encuentran a un nivel jerárquico gerencial.
- Es de gran importancia resaltar que dentro de esta investigación la aplicación del DO es parcial ya que la mayoría de las organizaciones utilizan sólo intervenciones de forma aislada en algunos de los siguientes procesos como: encuestas de clima laboral, formación de equipos de trabajo, sensibilización al cambio, planes de desarrollo laboral, evaluación del desempeño y cursos de capacitación. Aunque en la mayoría de las organizaciones se reportó que si se habían medido los resultados y dado seguimiento a las intervenciones de DO no quedó clara su metodología, confiabilidad y validez. Por otro lado descubrimos que actualmente las intervenciones son documentadas por los profesionales en DO con el objetivo de contar con información estructurada para el mejor conocimiento de sus procesos de cambio organizacional.
- En la actualidad las organizaciones enfrentan dificultades en práctica del DO las cuales recaen en gran parte debido a la resistencia al cambio, el compromiso y apoyo de la alta Dirección, la falta de conocimiento acerca del DO, el costo que implica la aplicación de procesos de cambio y la premura de resultados deseados en las intervenciones. Entendemos que una la las principales causas se debe a la resistencia de las personas a que abandonar vicios y su zona de confort que no permite ser proactivas a las personas que conforman las organizaciones.

- Los beneficios de la práctica del DO dentro de la organizaciones fueron calificados como de gran impacto y aportación de valor, algunas de estas aportaciones fueron enlistadas como sigue:
  1. Mayor conocimiento de la cultura organizacional.
  2. Mejora de el clima organizacional.
  3. Mejor implementación de cambios en métodos de trabajo.
  4. Desarrollo personal y laboral de las personas que conforman la organización.
  5. Sensibilización a las personas ante los constantes cambios.
  6. Mejora en la comunicación interpersonal.
  7. Motivación dentro del trabajo diario.
  8. Trabajo en equipo.
  9. Sentido de pertenencia.
  10. Mejores prácticas internas.
  11. Mayor nivel de integración entre áreas de trabajo.
  12. Mayor compromiso organizacional.
  13. Apoyaron a la definición de cultura organizacional e integrar al equipo directivo.
  14. Baja en la rotación de personal.
  15. Cumplimiento de objetivos estratégicos de la alta Dirección para beneficio de la organización.
  16. La mayoría de las personas que conforma la empresa conoció lo que es el Desarrollo Organizacional y sus beneficios para cambios positivos de su trabajo.
  17. Establecimiento de objetivos de trabajo más claros.

Por todos los beneficios anteriormente mencionados las organizaciones encuestadas y entrevistadas perciben un futuro optimista para el DO, cosa en lo que acordamos, pues creemos que en un futuro a mediano plazo el DO será reconocido por las organizaciones y entonces con la apertura de las fronteras los profesionales en DO estaremos listos con los conocimientos y las herramientas necesarias para enfrentar los constantes cambios del mundo actual.

De acuerdo con lo expuesto podremos afirmar que en la práctica profesional del consultor en DO se vio que la mayoría de ellos ubican al DO como una filosofía que toma como base las ciencias del comportamiento que se basa en la planeación del cambio organizacional para mejorar la productividad y eficiencia.

Es importante mencionar que aunque los resultados muestran que si se realizan mediciones sobre las intervenciones en DO, no queda en claro la calidad de dichas mediciones, ni mucho menos el porcentaje de estas intervenciones reciben seguimiento y la periodicidad con que lo reciben.

Entre los objetivos de las intervenciones realizadas se encontró que un mayor porcentaje de enfocaba a las organizacionales, siendo congruente con las hipótesis donde resaltamos que es difícil lograr que la alta dirección apoye intervenciones globales, lo cual también podemos relacionar a las intervenciones cortas que involucran a un grupo o equipo de trabajo a la vez.

Por otro lado referente a la investigación sobre el DO, aunque se reportó que si se hacía en la práctica profesional, queda incierto el tipo de investigaciones realizadas, así como los documentos que sustentan las mismas ya que de la muestra encuestada la mayoría enfocaba sus actividades a la aplicación y no a la investigación.

De acuerdo a lo reportado en esta investigación, el futuro del DO es optimista, aunque queda un largo trecho por recorrer para que este pueda aplicarse y tenga una metodología científica en las organizaciones, ya que además de un conocimiento de la teoría también se requieren experiencias concretas en el tema y mas allá la capacidad de ver sistémicamente la organización.

Un punto positivo a resaltar es que la formación del consultor se visualiza como un conjunto de experiencia profesional y estudios formales, lo cual es congruente con la literatura sobre la formación de las competencias del consultor.

El reto del profesional en DO en nuestras empresas mexicanas será el poder romper con estas barreras y continuar desarrollándose y evolucionando en función del medio circundante.

El resultado de esta investigación nos ha llevado a apoyar la opinión de otros psicólogos respecto a la práctica del DO por el Psicólogo Organizacional.

La formación de un especialista en ciencias de la conducta debe tener un enfoque interdisciplinario y además debe implicar el desarrollo óptimo de sus habilidades para desempeñar varios tipos de roles en las diversas intervenciones que son de su responsabilidad (Sánchez B., 1975).

El psicólogo es el profesional que ayuda a las organizaciones sociales en forma sistémica para que diagnostiquen necesidades de cambio social, planifiquen metodológicamente dichos cambios y establezcan sistemas de retroinformación de tal manera que la organización conozca los resultados obtenidos en el proceso de mejoramiento deliberado (Sánchez B., 1993).

El Psicólogo es un profesionista especializado en el estudio del comportamiento organizacional. Posee un cúmulo de conocimientos que incluye varios enfoques disciplinarios que le permiten comprender y analizar los diferentes procesos que se realizan en un organismo (Paz, 1998).

El Psicólogo por su formación académica puede estar mejor capacitado teórica y empíricamente para diseñar, construir y evaluar un proceso modificador, respecto de otro profesional de áreas afines (Cabrera e Islas, 1992).

Puede considerarse que el trabajo del Psicólogo dentro del DO tiene un carácter multidisciplinario. En general, el Psicólogo tiene la función de un consultor, que puede ser interno o externo de la empresa (Cabrera e Islas, 1992).

Aun cuando el profesional en DO no solo tiene su formación en Humanidades y Recursos Humanos, si podemos entender que el Psicólogo Organizacional al tener un interés profundo en el comportamiento de las personas en el trabajo deberá incorporar a su formación habilidades como visión sistémica y planeación a largo plazo.

Apoyamos la idea de que el Psicólogo es el profesional mejor capacitado para servir de consultor interno o externo en Desarrollo Organizacional y hacemos referencia la analogía donde el Psicólogo clínico facilita en su paciente el autoanálisis y la búsqueda de sus propias respuestas, el Psicólogo Organizacional al asumir el rol de consultor o agente de cambio ayuda a la organización, que es experta en sí misma, a definir sus propias alternativas de cambio, sus alcances y limitaciones.

#### **V.4. Limitaciones de la investigación**

- La muestra de las 25 organizaciones encuestadas, no son una muestra representativa que nos pudiera dar una percepción general de lo que es la práctica del DO en la Ciudad en México.
- La muestra de los 25 consultores externos, resultó ser insuficiente para conocer la práctica real del DO en las organizaciones de la Ciudad de México.
- La disponibilidad de los responsables de la aplicación del DO para llevar a cabo con ellos una entrevista a profundidad, nos limitó para conocer en que consisten realmente las prácticas profesionales de DO.
- La entrevista semi - estructura únicamente se aplicó a un miembro de la organización que formaba parte de la muestra, no se tuvo otra percepción o mayor información complementaria acerca de la práctica y su impacto en la organización.
- Tener un instrumento de medición que pueda arrojar mayor información sobre el impacto de las intervenciones realizadas tanto en organizaciones como las realizadas por el consultor, limitó la información sobre la confiabilidad y validez de las mismas.

## **ANEXO 1. Fichas de Tesis sobre Desarrollo Organizacional**

A continuación se presenta la compilación de los trabajos de investigación realizados, para tesis de Licenciatura, en las Facultades y Escuelas de la UNAM, así como en la Escuelas incorporadas a dicha Institución.

### **1. Menéndez Garza. Fernando Marcelo. "Desarrollo organizacional: El cambio planeado en las organizaciones de fines lucrativos". Tesis UNAM. Ciencias Políticas Y Sociales. 1972.**

Se integra el material que sobre desarrollo organizacional se encuentra disperso en diferentes áreas, autores y títulos, dándose de esta manera. una introducción general al tema, tratando de que sea representativa de la realidad en México. Considera que si se aplicara el D.O., correctamente, se podría prever y aprovechar el futuro, dado que las decisiones tomadas hoy generan la situación futura y de no ser analizado, conocido proyectado e influenciado; para muchas organizaciones habrá llegado antes de lo esperado, con todas sus terribles consecuencias.

### **2. Casillas Franco. José de Jesús. "El desarrollo organizacional y su posible aplicación en el sistema bancario", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1974.**

Se abordan los antecedentes, definiciones, objetivos, diferentes estrategias y modelos sobre desarrollo organizacional y se mencionan los principales procedimientos aplicables dentro del mismo; se revisan los antecedentes y la teoría general del cambio, así como diferentes percepciones y actitudes de los individuos y las organizaciones frente a éste. También se aborda el tema del conflicto en la organización, al igual que la perspectiva del LAE como promotor del D.O. se finaliza con la presentación de un caso práctico dentro del sistema bancario mexicano, en donde el autor presenta un caso hipotético que podría suscitarse en cualquier institución.

### **3. Cortes Ocaña, Martha Elena de Jesús, "Introducción al desarrollo organizacional y un caso práctico", Tesis UNAM, Psicología, 1974.**

Se plantea como propósito de la investigación, estudiar el proceso de cambio dentro del comportamiento humano y cómo ha sido manejado a través de las organizaciones. Se resalta la importancia del cambio planificado en las organizaciones a través del análisis de algunos conceptos que, de una forma u otra, han tratado de modificar el comportamiento del hombre en la organización, en este caso en particular, una teoría de cambio (fundamentos, funciones y estrategias), para derivar la investigación en un caso práctico, el cual se realizó en tiendas de autoservicio para tratar de encontrar los puntos clave en el funcionamiento adecuado de las mismas, con la finalidad de ejemplificar y demostrar algunas de las diferentes aplicaciones que tienen los métodos utilizados para lograr el cambio (dramatización, inversión de papeles, doblado, monólogo, dramatización múltiple, rotación de papeles, de clases, conferencia, casos, Wharton Henley, grupo T, juego de negocios).

### **4. Arenas Hernández. Ismael. "El desarrollo organizacional como técnica de apoyo de la auditoría administrativa en opinión de los miembros del Colegio de Licenciados en Administración de Empresas de la Cd. de México. A.C.". Tesis UNAM. Contaduría y Administración. 1977.**

Se revisan brevemente los antecedentes generales e históricos de la auditoría administrativa (A.A.), los diferentes tipos que existen, sus definiciones, alcances, importancia, objetivos, limitaciones y procedimientos de la misma; asimismo se revisan brevemente los antecedentes históricos del desarrollo organizacional, sus principales exponentes (M.P. Follet, E. Mayo, A. Maslow, Ch. Argyris, McClelland y D. McGregor), su definición, sus objetivos, el grid gerencial, algunas técnicas de D.O., y el procedimiento del mismo.

**5. Bárcenas Picaseño. Eva Irma Maricela; Jorge Castruita Padilla, "El desarrollo organizacional en México", Tesis UVM, Administración. 1978.**

Se presenta un panorama general del desarrollo organizacional en las empresas nacionales y su aplicabilidad en las mismas, se dan también los antecedentes, conceptos conflictos y dinámica de grupos en el desarrollo organizacional, y la relación que éste tiene con la organización, resaltando la asesoría en D.O. en México (como se importa, como se implanta y como funciona), así como la evolución que ha tenido en nuestro país. Finalmente se presenta un caso real de la adopción del D.O. en una organización nacional.

**6. Amaya Ramos, Guillermo, "El desarrollo organizacional en la mediana empresa fotográfica del D.F.", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1979.**

Se pretende describir a fondo lo que es el desarrollo organizacional revisando, para ello, los antecedentes históricos que lo sustentan, su definición, sus metas, las técnicas y el proceso del D.O. propiamente dicho. También se pretende determinar cuán aplicable puede ser el D.O. en la empresa fotográfica del D.F., realizando para este efecto, una investigación de campo para lograr una mejor adaptación de dichas empresas, a la realidad cambiante de hoy día.

**7. Baylón García, Mario. "Rol del agente de cambio en desarrollo organizacional (D.O.)", Tesis UNAM. Psicología. 1979.**

La investigación se enfoca al estudio de las características de las organizaciones actuales, sus fundamentos, tipos, relaciones, programación, así como las técnicas utilizadas y los supuestos básicos para el cambio planificado en las mismas; realiza un acercamiento al estudio del D.O. dándose definiciones, antecedentes y las diferentes teorías manejadas por los principales estudiosos del D.O.

**8. Méndez Ramírez, Luis Joel, "Metodología de la auditoría administrativa y su conexión con el desarrollo organizacional", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1979.**

Se busca hacer una conexión entre el desarrollo organizacional y la auditoría administrativa, partiendo del desarrollo teórico e histórico de la teoría administrativa a través de sus diferentes escuelas hasta los sistemas de auditoría administrativa actuales.

**9. Fernández F. Jorge, "Estrategia de cambio en la organización mexicana", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1980.**

La investigación nos presenta las aplicaciones, objetivos, valores, definiciones, procedimientos técnicos, elección de métodos (idóneo a cada organización), y características de un esfuerzo exitoso de desarrollo organizacional; las relaciones humanas y el D.O. y las relaciones humanas en las organizaciones mexicanas; los diferentes aspectos, procesos, y formas de comunicación en las organizaciones; las etapas del cambio, y finalmente presenta una estructura organizacional, general, de las organizaciones nacionales.

**10. Valenzuela Espinoza, Yolanda, "Estrategias y modelos del desarrollo organizacional, aplicadas a una empresa mexicana", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1980.**

Se pretende proporcionar al interesado en el tema, una base de conocimientos generales del desarrollo organizacional, tales como: su definición, objetivos; los supuestos en que se basa, y las limitaciones a que se enfrenta. De igual manera se proporcionan los modelos, técnicas y métodos que dan referencia a los parámetros y formas que delimitan y guían un programa de D.O., considerando que dichas formas constituyen el soporte fundamental para el éxito o el fracaso de cualquier esfuerzo para lograr el cambio. Se revisa el papel del agente de cambio.

**11. Martínez Méndez, Jesús Gerardo, "El desarrollo organizacional como una estrategia aplicable a la banca múltiple", Tesis UNAM. Contaduría y Administración. 1981.**

El autor proporciona un marco de referencia sobre los antecedentes, definiciones, estrategias y objetivos del desarrollo organizacional, como de la administración. Se hace referencia a la definición del cambio, a su aplicación, fases, sentido constructivo y métodos para su aceptación; se estudia cómo se da la resistencia a éste.

**12. Méndez Delgado, José Guillermo, "El desarrollo organizacional, como instrumento de cambio para la administración pública mexicana", Tesis UNAM, Ciencias Políticas y Sociales, 1981.**

En la investigación se plantea la necesidad de establecer, diseñar, proponer e implantar, un modelo de desarrollo organizacional como instrumento que coadyuve al mejoramiento, la adaptación y el cambio de la administración pública mexicana adecuándolo al esquema de la reforma administrativa, sin descuidar que las estrategias o disciplinas que se manejan sean orientadas a favorecer el desarrollo económico y social del país.

**13. Alvarez Arreola, Ma. de los Angeles, "El desarrollo organizacional y sus áreas de contacto", Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1982.**

La investigación pretende dar a comprender las implicaciones del D.O. de acuerdo con los conceptos y experiencias que los diferentes estudiosos del mismo han aportado. Para lograr transmitirlo claramente, es necesario partir de un diseño conceptual de la organización tomando como base las diferentes áreas de contacto del D.O. (medio ambiente, grupo e individuo).

**14. Castañeda Cadena, Irma, "La viabilidad del departamento de desarrollo organizacional en una institución de seguros sobre la vida", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1982.**

El propósito de la investigación, es contribuir a la implantación del D.O. como una estrategia de cambio a través de un departamento creado expresamente para ello y tratar, en la medida de lo posible, de coadyuvar en el establecimiento de mejores condiciones de trabajo y adaptación a los cambios que se dan en las organizaciones, particularmente en las enfocadas a seguros sobre la vida.

**15. León Martínez, Rosa María. "La administración integral en la dirección de los grupos humanos". Tesis UNAM. Contaduría y Administración. 1982.**

La finalidad de la presente investigación es adecuar la administración a las características y necesidades reales de las empresas en México y, particularmente, aplicar la administración integral como elemento de ayuda y asesoría a cualquier tipo de empresa.

**16. Bonome y Villanueva, Miguel, "Estrategia de diagnóstico organizacional para determinar necesidades de desarrollo directivo", Tesis UNAM, Psicología, 1983.**

La investigación se enfoca al diseño de una estrategia que permita formular un diagnóstico de los aspectos organizacionales más relevantes, de las necesidades de capacitación de los niveles directivos del cual se deriva un programa de implantación de cambios.

**17. Buzo Córdova, Marra Teresa, "Desarrollo organizacional, una estrategia de cambio", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1983.**

Se presentan las ventajas de utilizar el D.O. como alternativa para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización; se mencionan los beneficios que aporta a las organizaciones modernas, y se revisa la forma de mejorar la motivación hacia el trabajo. Lo anterior es analizado desde un punto de vista sistémico.

**18. Coria Mosqueda, Angel, “Grado de aplicabilidad del desarrollo organizacional en dos instituciones públicas en la ciudad de México”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1983.**

La finalidad del estudio es determinar el grado de aplicabilidad del D.O. en dos instituciones del país (IMSS y FERTIMEX) ya que el tema del D.O. se estima importante, y considerando que es un campo de investigación relativamente nuevo y que su participación en el proceso social del país no está completamente desarrollado.

**19. Fuentes Saldivar, María de la Luz, “La importancia de la aplicación del desarrollo organizacional en las empresas”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1983.**

Una alternativa viable de adoptar para que la organización logre sus objetivos considerando al factor humano como fuente potencial para lograrlo, es el desarrollo organizacional.

**20. Guzmán Ramírez, Graciela, “Diagnóstico del clima organizacional en una empresa manufacturera”, Tesis UANM, Contaduría y Administración, 1983.**

En la investigación se presentan las nociones generales del D.O. como son: antecedentes, definición, el campo de acción, resaltando la importancia del hombre en los procesos de comunicación, liderazgo, motivación y clima organizacional; se presenta una descripción general del cambio.

**21. Herrera Fuentes, Luis Alberto, “Importancia del desarrollo organizacional en las empresas”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1983.**

En el presente estudio se hace una revisión histórica de las escuelas administrativas desde la perspectiva de sus principales iniciadores de la administración científica y del elemento humano realizando un análisis comparativo entre los tres enfoques.

**22. Pimentel Aguilar, Salvador, “Desarrollo organizacional”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1983.**

La investigación proporciona a los interesados en el tema un panorama general de lo que es el llamado desarrollo organizacional recopilando, para esto, datos que aportan breve información sobre los fundamentos teóricos del D.O., cuáles son sus ventajas y desventajas; un diagnóstico y análisis del D.O. en México en donde se determina que en México no es factible aplicar el D.O.

**23. Yáñez Elias, Virginia, “Diagnóstico de clima organizacional en una empresa privada”, Tesis UNAM, Psicología, 1983.**

En la presente investigación se pretende mostrar como la administración ha ido cambiando su enfoque, con el objeto de ubicar su posición actual. Se explica como ha sido posible y como es factible el surgimiento del desarrollo organizacional dentro de la administración y dentro de nuestro medio, así como también, el porqué necesitamos de él para responder y adaptarnos al cambio interno como externo de la organización.

**24. Escobar Ellguter, Norma Lorena, “El diagnóstico como punto de partida para el cambio organizacional”, Tesis UNAM, 1984.**

El tema de estudio, es obtener información y datos sobre las actitudes del trabajador hacia la empresa (Servicios pesqueros de Michoacán S.A. de C.V.), es decir, poder analizar la información que cada uno de los sujetos proporcionó de su organización laboral, a través de la aplicación de un cuestionario, a fin de detectar a qué aspectos el trabajador le da importancia y cuáles son los que determinan su conducta actual, y de esta manera crear programas de cambio conductual, tal vez de estructuras y de funciones, que den como resultado “calidad de vida en el trabajo”.

**25. Gallardo Torres, Oscar Alejandro, “Aplicación de una técnica de desarrollo organizacional en un departamento de compras en una Secretaría de Estado”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1984.**

Se presentan brevemente las generalidades del D.O. como son-. Surgimiento, definición, características básicas, objetivos, valores, así como los pasos para la implantación del D.O. Brevemente se exponen las diferencias del D.O., con el desarrollo gerencial, entrenamiento, investigación de operaciones, administración por objetivos y planeación de recursos humanos.

**26. García Marroquín, Ricardo, “Compromiso de calidad: Un enfoque de la administración para el mejoramiento organizacional y su inclinación hacia el desarrollo de recursos humanos”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración.**

La investigación contiene información sobre las diversas corrientes administrativas que han surgido (administración científica, humano relacionista, estructuralista, teoría de sistemas y administración por objetivos), encontrándose los enfoque y las principales aportaciones de sus autores más representativos (Taylor y Fayol; Mayo; Mayntz, Etzioni, Dahrendorf), revisa las teorías gerenciales /teoría X , teoría Y, teoría Z, círculos de calidad, grupos de compromisos d calidad) analizando las premisas y expectativas de cada una de ellas.

**27. Lara Vargas, María Guadalupe, “El comportamiento humano en las organizaciones como factor decisivo de desarrollo”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1984.**

En la investigación se revisan brevemente los antecedentes (McGregor, Grupo T), el surgimiento, diferentes definiciones (Margulles, Venís, Beckhard, Fordyce y Weill, Ferrer, Lechuga), los objetivos, alcances y limitaciones de lo que es el desarrollo organizacional.

**28. Monsiváis López, Francisco, “aplicación de técnicas aisladas del desarrollo organizacional tendientes al mejoramiento del ambiente en centrales telefónicas automáticas de Teléfonos de México”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1984.**

Los problemas que surgen a partir de los cambios en las organizaciones, detienen y desvirtúan una labor administrativa eficiente, los directivos pueden emplear la técnica del D.O. para alcanzar sus metas, y para fundamentar esto, se revisa el concepto de organización; se exponen los antecedentes, el surgimiento, las definiciones y los autores que estudian el desarrollo organizacional (Beckhard, Lawrence y Lorsch, Blake y Mouton, Schein).

**29. Tames Armas, Rosalinda, “El administrador profesional y el desarrollo organizacional”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1984.**

En la presente tesis se consideran las generalidades del D.O. como son: sus antecedentes (Mayo, McGregor, Lippit, Beckhard), su marco conceptual a partir de sus definiciones (Burke, Lippit, French y Bell, Beckhard), sus objetivos y los requisitos para llevar a cabo el proceso del D.O; señala la importancia del agente de cambio y menciona algunas causas del porqué fracasa el D.O.

**30. Alvear Aguilar, Sergio Nicolás, “El desarrollo organizacional en México, factibilidad de aplicación en el sector público”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1985.**

Brevemente presentan los aspectos que fundamentan el desarrollo organizacional como son: sus antecedentes históricos (Weber, Taylor, Mayo, Beckhard, McGregor) sus elementos comunes, la definición de diversos autores del tema (French, Bell, Lippit, Beckhard, Schein, Hornstein, Burke, Venís, Velásquez, Chiavenato), sus características sus objetivos y valórese analiza la administración por objetivos y su relación con el desarrollo organizacional. Se hace referencia al panorama general de la influencia del D.O. en México, las limitantes que tiene y su aplicación en el sector privado y público.

**31. Carcomo Fuentes, Miguel Angel, “La creatividad como herramienta del desarrollo organizacional”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1985.**

El autor considera al ser humano como un factor importante dentro de cualquier organización y observando, que éstas casi siempre surgen conflictos, se vuelve importante convencer a los miembros de la organización de la necesidad del cambio y de la factibilidad de lograrlo ellos mismos modificando su conducta, teniendo más libertad de actuación, aprovechando su creatividad y utilizando algunas técnicas y métodos, que ayuden a la toma de decisiones.

**32. García Velasco, Laura, “el desarrollo organizacional en una dependencia de la administración pública centralizada”, Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1985.**

La investigación tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones del sector público una visión general de lo que el desarrollo organizacional, con el objetivo que lo utilicen como un medio para perfeccionarse así mismas y como una herramienta para resolver sus problemas de una forma eficaz.

**33. Muñoz Sigüenza, Adrián Refugio, “El desarrollo organizacional en el sector público”, Tesis UANM, Psicología, 1985.**

El interés de este estudio es analizar el fenómeno burocrático. Su objetivo central es proponer la aplicación de uno de los más recientes enfoques de la Psicología de la organización, el desarrollo organizacional, en las instituciones del sector público nacional. Se revisa el concepto del cambio y brevemente se dan los antecedentes históricos del desarrollo organizacional (Tannenbaum, McGregor, Mayo, Maslow, Argyris, McClelland, Venís, Beckhard).

**34. Cervantes Godínez, María Hermila, y María Isabel, Sánchez Cervantes, “Factores que intervienen en la resistencia de la gente ante un cambio estructural”, Tesis UNAM, Psicología, 1986.**

El objetivo de este estudio, fue conocer a través de una escala de actitud tipo Likert los factores que intervienen en la resistencia al cambio, dentro de una organización de autoservicio perteneciente a la industria privada.

**35. Garza Malacara, Ricardo, “Programa de desarrollo organizacional aplicado a una mepresa mediana de servicio”, Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1986.**

La investigación pretende proporcionar un panorama sobre lo que es el desarrollo organizacional, su importancia y todo lo que una empresa necesita para poder implantar un programa, con la finalidad de que las organizaciones nacionales, (las cuales se encuentran ante la disyuntiva de crear una organización y/o sistema flexible que sea capaz de adaptarse a los cambios continuos que se presentan en las estructuras organizacionales), vean la posibilidad de implantar un programa de D.O. teniendo como prioridad la sobrevivencia, el desarrollo eficaz y el bienestar de sus organizaciones.

**36. Lazaro Cruz, Ma. MAGADALENA Y., “Resistencia al cambio en una empresa textil”, Tesis UNAM, Psicología, 1986.**

El interés de la investigación se centra en determinar cuáles son las causas reales de la resistencia al cambio en los trabajadores de una empresa textil y demostrar que, mediante la aplicación de la propuesta alternativa, se puede disminuir y dar solución al problema.

**37. Pineda Avila, Víctor Manuel, “Diseño de un programa de desarrollo organizacional para su posible aplicación en la gerencia de AVIO (BANRURAL),” Tesis UANM, Contaduría y Administración, 1986.**

En la presente investigación, se ve al D.O. como un estudio de valores y actitudes, de relaciones entre grupos e individuos. Se revisan las definiciones (Beckhard, Venís, Ferrer, Fernández, Sánchez), objetivos, valores, algunos planteamientos sobre el D.O., y la relación que tiene con otros tipos de esfuerzo d e cambio.

**38. Villafaña Peralta, José Martín, “El modelo grid de desarrollo organizacional (D.O) como técnica de apoyo para la elaboración de una auditoria administrativa A.A.), Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1986.**

La investigación proporciona el análisis entre las relaciones y diferencias de dos técnicas de cambio organizacional a saber: La auditoría administrativa (A.A.) y el desarrollo organizacional.

**39. Burgos Barrera, Alvaro, “Experiencias del desarrollo organizacional en México (una visión práctica)”, Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1987.**

La investigación tiene como objetivo hacer un análisis de los esfuerzos, trabajos alcanzados y beneficios que ha logrado el desarrollo organizacional en México y en otros países (EUA; Venezuela, Japón, Arabia, Inglaterra, Yugoslavia, Noruega, Holanda, Suecia), así como de concienciar y motivar a las organizaciones a que implanten dichos modelos administrativos y de participación, para lograr una mayor efectividad en la organización en general.

**40. Fernández Bordolla, Roberto, “La elaboración de una escala de actitud como método diagnóstico en desarrollo organizacional”, Tesis UNAM, Psicología, 1987.**

La investigación presenta un panorama del estudio del hombre en el trabajo; presenta también las generalidades del desarrollo organizacional, sus definiciones (Beckhard, Venís), el diagnóstico en desarrollo organizacional, sus diferentes fases; se revisa al D.O. y el cambio, resaltando el método de investigación de acción, sus pasos y modelos; se analiza lo que es el sistema cliente, así como lo que son las actitudes y de que manera se miden.

**41. Gallardo Rizo, Beatriz, y Blanca Ivonne, Hidalgo Sánchez, “Diagnóstico organizacional de un organismo desconcentrado”, Tesis UNAM, Psicología, 1987.**

La realización del presente estudio tuvo como finalidad conocer cuál es la opinión que el personal de un organismo público desconcentrado (ITA), tiene acerca del ambiente prevaleciente en su organización, las instalaciones que tiene y el estilo de autoridad que se ejerce dentro del organismo.

**42. García Carrera, Margarita, “Desarrollo organizacional en la facultad de Medicina”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1987.**

El presente estudio tiene como finalidad ser un instrumento administrativo que permita conocer en forma general e integral, la estructura organizacional de la facultad de Medicina UNAM. Se revisa la estructura orgánica administrativa de la Facultad de Medicina para, posteriormente, para, posteriormente, presentar las alternativas cambio.

**43. Huerta Robles, María de las Mercedes, y Luis Guillermo, Trejo Montaña, “Diagnóstico organizacional Dorreg aplicado a una institución de seguros sobre la vida”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1987.**

Se propone la aplicación de un diagnóstico organizacional integral (Modelo de Dorreg), que identifique información objetiva a nivel vertical y horizontal a todos los niveles del sistema y subsistemas de la organización, y sustentando en dicha información, los planes y programas de capacitación a desarrollar.

**44. Nava Díaz, Araceli, “Paquete de recursos didácticos para la materia de desarrollo organizacional plan de estudios 1975”, Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1987.**

La investigación pretende proporcionar los conocimientos necesarios, para aplicar los principales conceptos y procedimientos para el desarrollo de más y mejores opciones organizacionales, a través de intervenciones planeadas en los procesos psicológicos de los grupos.

**45. Peña Contreras, Alejandro, “Perspectivas de Licenciado en Administración en la consultoría de desarrollo organizacional”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1987.**

En esta investigación se presentan los diversos estudios acerca de la conducta del hombre y sus principales motivaciones en las organizaciones, así como los antecedentes históricos del desarrollo organizacional, el surgimiento del mismo, las diferentes definiciones del tema y los modelos básico del D.O.

**46. Pérez Alcántara, Raúl, “Desarrollo organizacional para ejecutivos”, Tesis UVM, Administración, 1987.**

Se reseñan los aspectos generales de la administración, partiendo de sus definiciones, revisando las teorías X, Y, y resaltando la administración por objetivos. Se revisa al D.O. desde sus orígenes, definiciones, objetivos, problemas que enfrenta, sus características y su importancia, algunos métodos del mismo, y cómo se da en los niveles ejecutivos.

**47. Reyes Soto, Federico, “Diagnóstico del clima laboral dentro del desarrollo organizacional”, Tesis UNAM, Psicología, 1987.**

Se plantea la investigación como una etapa del cambio planeado de una empresa trasnacional dedicada a la fabricación de fibras sintéticas, que advirtió que la demanda de dicha empresa, requería del desarrollo organizacional como una opción para aliviar su problemática actual, así como la prevención de conflictos futuros.

**48. Sierra Sierra, Gabriel, “El desarrollo organizacional en la pequeña y mediana empresa en México”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración 1987.**

Se proporciona los antecedentes, las clasificaciones, los conceptos, las características, la importancia, las funciones, y los problemas comunes de la pequeña y mediana empresa. Se proporciona también el papel del administrador público como agente de cambio, los conocimientos y aptitudes que debe tener, así como los procesos que utiliza en la aplicación del D.O., del cual se revisan brevemente los antecedentes, la definición, las características, las estrategias, las técnicas, las condiciones que crean la necesidad del desarrollo organizacional.

**49. Torres Aguilar, Miguel, “El desarrollo organizacional”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1987.**

Se hace una revisión general de las diferentes teorías gerenciales: escuela científicista, humana-relacionista, y ciencias del comportamiento; se revisan los objetivos operacionales, las características básicas, las definiciones y los valores del desarrollo organizacional.

**50. Vázquez Núñez, Lourdes Guadalupe, “El desarrollo organizacional como estrategia para mejorar las relaciones humanas dentro de la empresa”, Tesis UANM, FES Cuautitlán, Administración, 1987.**

El objetivo de la investigación es determinar la importancia de las relaciones humanas para eficientizar a las organizaciones laborales y cómo el D.O. puede ayudar a lograr la mejoría de estas relaciones.

En la investigación se revisan, inicialmente, el concepto e importancia de las relaciones humanas; los medios y sistemas de la comunicación, los niveles y barreras de la misma, así como los medios de información.

**51. Alvarez Arenas, Jesús, “Diseño de un programa de desarrollo organizacional para aumentar la productividad del personal administrativo de una universidad”, Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1988.**

Inicialmente, se da la definición de la motivación y algunas teorías de la misma según: Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom, Huse y Bowdich, Laculer III, Atkinson. Revisa el tema de desarrollo organizacional estudiando, brevemente, sus antecedentes, sus definiciones, sus objetivos, valores, las etapas de un programa de D.O. , las limitaciones que presenta y los problemas que resuelve, algunos métodos para provocar el cambio, así como la situación del D.O. en México.

**52. Contreras Ramírez, Olga, “Aplicación de un programa de desarrollo organizacional (fase de diagnóstico) en una sociedad nacional de crédito”, Tesis UVM, Administración, 1988.**

La tesis proporciona una visión general sobre el desarrollo organizacional que permite conocer los mecanismos con que cuenta, revisando, para ello, los antecedentes del D.O.

**53. Esquivel Mendoza, Lazaro Alfredo, “Un recurso didáctico para el curso de desarrollo organizacional”, Tesis UANM, ENEP Acatlán, Ciencias Políticas y Administración Pública, 1988.**

Considerando que la profesión y/o capacitación del desarrollo organizacional se inició y hasta la fecha ha despertado poco interés que ha repercutido en la existencia de escasa difusión, provocando esto pocos especialistas en esta disciplina; el objetivo del estudio se centra en la recopilación de material suficiente para realizar la integración de un recurso didáctico para el "curso de desarrollo organizacional", con la finalidad de promover generaciones de profesionales de D.O. como agentes de cambio.

**54. Nagore Robles, María Isabel, “Proceso de un programa de D.O. como mejora de la calidad humana en una empresa dedicada a la fabricación de artículos de limpieza”, Tesis UP, Administración, 1988.**

La investigación señala que algunas de las características más sobresalientes de la teoría moderna incluyen la creencia que los individuos son motivados por diferentes causas, y que la mejor manera de comprender a éstos en la organización es siguiendo un método multidisciplinario como podría ser el D.O., en el cual es abordado partiendo de la teoría de sistemas y su relación con la teoría organizacional moderna.

**55. Oyosa Peralta, Carlos Miguel, “El control total de la calidad como una estrategia de desarrollo organizacional. Gráficas de control”, Tesis ULSA, Administración, 1988.**

Se pretende proporcionar un manual práctico que permita a todas las organizaciones mejorar sus niveles de calidad y productividad tanto en la parte administrativa, como en la parte operacional. Se investiga las condiciones que crean la necesidad de D.O., su índole, sus valores, sus objetivos y su tecnología, pretendiendo dar un marco teórico que fundamenta la filosofía que sirve de base para la elaboración del manual propuesto.

**56. Almagro Cobo, Monserrat, “Algunos de los principales considerados en torno a la importancia del D.O. , en empresas comerciales”, Tesis UP, Administración, 1989.**

Dado que las empresas deben ajustarse a los cambios, y considerando que la implantación de éstos no siempre es fácil realizarla, se estudia al D.O. como una estrategia de cambio, enfocándose desde el punto de vista del ambiente y su carácter cambiante, así como nuevas estrategias gerenciales.

**57. Miranda Sánchez, María Engracia, “Estudio teórico-práctico del desarrollo organizacional en la mediana empresa, promoción 1984-1988”, Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1989.**

En la investigación se presenta un marco de referencia cuya finalidad es orientar al responsable del área de recursos humanos en la mediana empresa, a considerar al desarrollo organizacional como una estrategia de cambio. Se revisan los antecedentes, definición, objetivos y valores del D.O; se muestra un panorama actual del D.O. en México y se proporciona también la estructura organizacional “ideal” de la mediana empresa.

**58. Ponce Heredia, María Loreto, “Técnicas de intervención en desarrollo organizacional”, Tesis UNAM, Psicología, 1989.**

Se plateó como propósito de la investigación, proporcionar al psicólogo del trabajo y a los profesionales interesados en el desarrollo organizacional, información referente a este tema revisando para ello, las definiciones, los objetivos, los requisitos básicos para la planeación de actividades, así como el proceso tecnológico del D.O. y se revisa el papel que desempeña el psicólogo del trabajo como especialista y facilitador del D.O.

**59. Rodríguez Fragoso, Cecilia Ariadne, “Diseño de un modelo de desarrollo organizacional para el incremento de la productividad”, Tesis UANM, FES Cuautitlán, Administración, 1989.**

El objetivo de la investigación es lograr la utilización del desarrollo organizacional como una herramienta práctica para el establecimiento de nuevas organizaciones. Se presenta un caso práctico, el cual consistió en arrancar una planta de ensamble, utilizando al D.O. como herramienta de apoyo para los gerentes y su staff en el diseño y planeación organizacional de la nueva planta, realizando, posteriormente, la implantación de programas de D.O.

**60. Villegas Rubio, Julián, “El desarrollo organizacional en las casas de bolsa”, Tesis UANM, FES Cuautitlán, Administración, 1989.**

La esencia del proyecto consiste en resumir lo que está ocurriendo en el campo del D.O. tanto en su teoría como en su práctica, extendiendo su alcance hasta el ámbito organizacional de las casas de bolsa, adoptando la posición de lo que, el autor considera, debería de ser el D.O.

**61. Carreón Fernández, Carla Elizabeth, “Modelo de integración y desarrollo de equipo de trabajo”, Tesis UNAM, Psicología, 1990.**

La finalidad del estudio es identificar los factores que favorecen la integración y desarrollo de un equipo de trabajo de acuerdo a los planteamientos de McGregor y Likert. La investigación trata sobre equipos organizacionales especialmente acerca de lo que se puede hacer para ayudar a un grupo a diagnosticar áreas de problema y encaminar acciones para su desarrollo como unidad efectiva de trabajo.

**62. Flores López, Ana María, “Desarrollo organizacional. El papel del psicólogo en las instituciones área-industrial”, Tesis UNAM, ENEP Iztacala, Psicología, 1990.**

Es una revisión bibliográfica que inicia explorando los aspectos teóricos de la organización, para ello revisa: las organizaciones y algunas teorías que las sustentan. El desarrollo organizacional, su surgimiento y la forma en que ha venido evolucionando, sus definiciones, sus valores y características, hacia dónde está dirigido el esfuerzo del D.O. y su aplicación en México.

**63. Gutiérrez Pantoja, Ignacio Antonio, “Desarrollo organizacional”, Tesis UNAM, Psicología, 1990.**

El objetivo de la investigación es describir la relación existente entre el sistema burocrático y el desarrollo organizacional. Se describe lo que es el D.O. desde sus inicios, características generales y definiciones. Se revisa cuál es la función de los sistemas y los grupos en D.O.; así como algunas técnicas para el mejoramiento de los grupos y de los procesos sociales del grupo. Se proporciona también, los puntos esenciales para elegir el modelo o estrategia de cambio adecuados a cada organización, considerando la resistencia al cambio.

**64. Ramírez Ruíz, Francisco Javier, “El papel del psicólogo en el cambio organizacional”, Tesina UNAM, Psicología, 1990.**

El objetivo del trabajo, es ofrecer un medio práctico de consulta que plantee una visión clara y coherente del conocimiento del cambio como una herramienta del desarrollo organizacional. Se refiere a la credibilidad del psicólogo del trabajador en las organizaciones y se promueve también la factibilidad de incluir la materia de D.O. en el plan de estudios de la carrera.

**65. Ramírez Ruíz, María Teresa, “El desarrollo organizacional como una herramienta para el logro de la calidad total de la calidad total en la empresa”, Tesis UP, Administración, 1990.**

La investigación inicia con una panorámica general de D.O. como son los antecedentes, los elementos que lo integran, los procesos y características del mismo, así como sus valores y principios; los objetivos del D.O.; que es el agente de cambio; y las condiciones y factores de éxito que se requieren para implantar un programa de desarrollo organizacional.

**66. Uraga Peña, Lucía H., “Un proyecto de desarrollo organizacional en una empresa editorial”, Tesis UNAM, Psicología, 1990.**

Revisa al D.O. y sus orígenes desde sus características, necesidades que lo determinan, objetivos, estrategias y técnicas, elementos integrantes del D.O. (fases) y teoría de los sistemas; por último, revisa el papel del agente de cambio.

**67. Alatorre Carvajal, Georgina, “Psicología y desarrollo organizacional”, Tesis UANM, ENEP Iztacala, Psicología, 1991.**

El objetivo de la investigación es proporcionar información que permita sustentar el supuesto de que el psicólogo egresado de la ENEP Iztacala, puede ser un profesionista en los objetivos que dicho plan marca, y que al mismo tiempo, puede ser un experto en D.O.

**68. Fernández Fernández Josefina, “Técnicas de desarrollo organizacional aplicadas a un área de la organización”, Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1991.**

La investigación pretende demostrar la factibilidad de aplicación del desarrollo organizacional en un área específica de la organización, y no necesariamente a toda la empresa como lo mencionan sus principios, particularmente el de integralidad.

**69. Martínez Fuentes, Susana, “Implementación de una estrategia de calidad/productividad en una empresa farmacéutica mexicana”, Tesis UNAM, Psicología, 1991.**

La investigación pretende dar a conocer lo que actualmente ocurre en la industria mexicana en el campo de la calidad/productividad y la forma en que está respondiendo a las necesidades del país, así como a los cambios ocasionados por la competencia internacional. Esto permite abordar las teorías referentes a la calidad/productividad y a los programas de cambio surgidos en E.U.A. y Japón, para investigar cuáles de ellas se han desarrollado en México.

**70. Villegas Vences, Mario, “El poder de la capacitación en el D.O.”, Tesis UNAM, ENEP Iztacala, Psicología, 1991.**

En la presente tesis, se plantea la importancia que tiene la capacitación como factor determinante para lograr el desarrollo de una organización. Por esta razón, se revisan las generalidades de las organizaciones partiendo de los antecedentes, definición y problemática; se aborda el D.O. por medio de sus definiciones, características y proceso del mismo; se revisa también el concepto de la capacitación, las etapas que la conforman y las modalidades y recursos didácticos de la misma; y se revisa también el cambio en la cultura organizacional a través de la capacitación y el papel del psicólogo en el desarrollo organizacional.

**71. Alvizar Sandoval, Delfina, y Consuelo Sola Juárez, “Propuesta modular para capacitar personal en forma integral y permanente”, Tesis UNAM, Psicología, 1992.**

Esta tesis es una herramienta alternativa para obtener una enseñanza modular exitosa para capacitar a los empleados. La investigación pretende dar a conocer la optimización y desarrollo de los Recursos Humanos a nivel organización. Se realiza un análisis de la organización a nivel mapa modular y autocapacitación.

**72. Cabrera López, Ana Gabriela E.E., “Modelos recientes en desarrollo organizacional. Una comparación con los modelos clásicos”, Tesis UNAM, Psicología, 1992.**

En la investigación se describen modelos recientes y clásicos de D.O; comparando sus estructuras y estableciendo las coincidencias y diferencias entre ambos. Se presentan dos enfoques innovadores (modelo de contingencia y modelo Mainline); se revisa el panorama del D.O. en México, y finalmente se examina el papel del psicólogo como agente de cambio en el proceso del desarrollo de la organización.

**73. Rivera Guadarrama, Jorge A., “El desarrollo organizacional en la pequeña empresa”, Tesis UNAM, FES Cuautitlán, Contaduría, 1992.**

El objetivo del estudio consiste en realizar una guía simplificada de los principales aspectos a considerar en la implantación de un programa de desarrollo organizacional enfocado a la pequeña empresa.

**74. Flores Albarran, María del Carmen Judith y Laura Patricia Navarrete Del Proo Laura, “Desarrollo Organizacional”, Tesis UNAM, Psicología, 1993.**

Se da un Panorama mundial del desarrollo organizacional, la empresa, sus características, significado, finalidades, y actividades. Se analiza los riesgos y metodología del D.O. Se pone hincapié en que el éxito de un programa depende de los recursos humanos de una empresa, de ahí la importancia del psicólogo.

**75. Hernández Rentería, Juana Leticia, “Desarrollo de equipos (team building) una técnica de intervención de Desarrollo Organizacional”, Tesis UNAM, Psicología, 1993.**

Se afirma que el Desarrollo Organizacional es una disciplina encaminada a facilitar la adaptación al cambio en las organizaciones, procurando mejorar el nivel de desempeño de los trabajadores y su desarrollo.

**76. Arteaga Ponce de León, Guadalupe y Mónica Mendoza Rodríguez, “Modelos de Diagnóstico Organizacional”, Tesis UANM, Psicología, 1994.**

Revisa los antecedentes nacionales e intervenciones del Desarrollo Organizacional. Se da la definición de desarrollo organizacional de acuerdo con sus principales exponentes, el diagnóstico, técnicas y métodos. Menciona la importancia del trabajo interdisciplinario de las ciencias del comportamiento y administración para el D.O. y la participación del psicólogo.

**77. Don Juan Morales, María Guadalupe, “Resistencia al cambio organizacional. Causas y estrategias de intervención”, Tesis UNAM, Psicología, 1994.**

Se analizan las técnicas de facilitación del proceso de cambio en las organizaciones, se pone énfasis en las relaciones organizacionales, cambio de actitudes en el personal, resistencia al cambio, sus causas y consecuencias así como su influencia externa e interna.

**78. Vilchis Rivera, Adriana, “Propuesta de una estrategia de Desarrollo Organizacional aplicada en empresas comercializadoras”, Tesis UNAM, Psicología, 1994.**

Se plantea el Desarrollo organizacional como una estrategia de intervención para facilitar el logro óptimo servicio al cliente respaldado por un constante entrenamiento del personal, un adecuado control y flujo de información en tiendas comercializadoras especializadas.

**79. Silva Bautista, María Sandra, “Elementos básicos que debe conocer un psicólogo consultor en desarrollo organizacional”, Tesis UNAM, Psicología, 1997.**

La investigación nos introduce en el área de consultoría en desarrollo organizacional en las industrias. La labor fue recopilar información y experiencia con la finalidad de que una persona interesada en este ámbito se familiarice con el tema, da los conceptos de desarrollo organizacional y consultoría.

**80. Paz Gamero Mirta, Jacqueline, “El Psicólogo como agente de cambio en un organismo desconcentrado”. Tesis UNAM, Psicología, 1997.**

Se plantea la aplicación de un modelo de Desarrollo Organizacional desarrollado en una organización pública dedicada a proporcionar servicio al cliente, permitiendo lograr los cambios en el personal por la implantación de un sistema de información organizacional.

**81. González Reyna, Adriana y Jiménez Casas Rafael, “Aspectos fundamentales de D.O. y la consultoría”, Tesis UNAM, Psicología, 2000.**

El objetivo es presentar los aspectos fundamentales del Desarrollo Organizacional y la consultoría en D.O. como procesos de cambio la primera y como intervención la segunda para el cambio planeado en las organizaciones. Se revisan los postulados de estos dos procesos, así de cómo ellos han incursionado en algunas organizaciones en México.

**82. Limón Medina, Patricia, “El Desarrollo Organizacional como herramienta para el crecimiento de pequeñas empresas Mexicanas”, Tesis UNAM, Psicología, 2000.**

Se hace un resumen de la introducción del desarrollo organizacional y algunos tipos de intervenciones. Se pone un modelo que pueda servir como guía a pequeñas empresas en crecimiento para ayudarlas a desarrollarse en forma equilibrada y sana.

## Encuesta sobre la práctica profesional en la empresa

Martínez R.C. & Zarazúa C.J, UNAM, 2004

Nombre de la organización: \_\_\_\_\_  
Giro: \_\_\_\_\_  
Número de empleados: \_\_\_\_\_  
Nacional / Trasnacional: \_\_\_\_\_

Puesto del profesional: \_\_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_  
Profesión: \_\_\_\_\_  
Antigüedad en la organización: \_\_\_\_\_  
Área a la que reporta: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### I. Cuestionario

#### INSTRUCCIONES:

A continuación encontrarás una serie de preguntas relacionadas con la práctica que realizas en tu organización, te pedimos que leas cada una de las preguntas y contestes lo más sinceramente posible, toda la información que nos proporciones será confidencial y con fines de una investigación sobre la práctica profesional del Desarrollo Organizacional en las organizaciones en la Ciudad de México.

Gracias por tu apoyo.

1. ¿Qué es para ti, el Desarrollo Organizacional (DO)?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Se aplica el DO en tu organización?
  - a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
  - c. Parcialmente \_\_\_\_\_
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Cuáles son las técnicas más utilizadas en DO en tu organización?
  - a. \_\_\_\_\_
  - b. \_\_\_\_\_
  - c. \_\_\_\_\_
  - d. \_\_\_\_\_
  - e. \_\_\_\_\_
  - f. \_\_\_\_\_
  - g. \_\_\_\_\_
  - h. \_\_\_\_\_
  - i. \_\_\_\_\_
  - j. \_\_\_\_\_
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Cuáles han sido los objetivos principales de dichas intervenciones en DO en tu organización?
  - a. Mejorar eficiencia
  - b. Mejorar productividad
  - c. Mejorar Clima Organizacional
  - d. Apoyar Cambios Organizacionales

- e. Otro (¿Cuáles?) \_\_\_\_\_
5. ¿Qué impacto tuvieron para tu organización dichas intervenciones?
6. ¿Se midieron y evaluaron los resultados de las intervenciones y cómo se realizó?
- |                 |       |              |       |
|-----------------|-------|--------------|-------|
| a. Si           | _____ | Siempre      | _____ |
| b. No           | _____ | En ocasiones | _____ |
| c. Parcialmente | _____ | Nunca        | _____ |
7. ¿Están documentadas dichas intervenciones?
- |                 |       |
|-----------------|-------|
| a. Si           | _____ |
| b. No           | _____ |
| c. Parcialmente | _____ |
8. ¿Se le dió seguimiento a esas intervenciones?
- |                 |       |
|-----------------|-------|
| a. Si           | _____ |
| b. No           | _____ |
| c. Parcialmente | _____ |
9. ¿En tu organización las intervenciones en DO se realizan por personal interno o externo o ambos?
- |            |       |
|------------|-------|
| a. Interno | _____ |
| b. Externo | _____ |
| c. Ambos   | _____ |
10. ¿Existe un área de DO en tu organización?
- |       |       |
|-------|-------|
| a. Si | _____ |
| b. No | _____ |
- ¿En qué nivel jerárquico se encuentra? \_\_\_\_\_
11. ¿En tu organización cuentan con documentación sobre el DO? (Libros, revistas, suscripciones, asociaciones, bases de datos, interactivos, diplomados, cursos, etc.)
- |       |       |
|-------|-------|
| a. Si | _____ |
| b. No | _____ |
- ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

## II. Entrevista

1. ¿Qué beneficios encuentras en la aplicación del DO en tu organización?
- |    |    |
|----|----|
| a. | f. |
| b. | g. |
| c. | h. |
| d. | i. |
| e. | j. |
2. ¿Con qué dificultades te puedes encontrar en la aplicación del DO en tu organización?

3. ¿Cuál consideras que deba ser el perfil del profesional en DO?

a. Estudios formales (¿Cuáles?) \_\_\_\_\_

b. Experiencia laboral (¿Cuáles?) \_\_\_\_\_

c. Otros (¿Cuáles?) \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo percibes el futuro del DO en tu organización?

a. Optimista \_\_\_\_\_

b. Algo optimista \_\_\_\_\_

c. Algo pesimista \_\_\_\_\_

d. Pesimista \_\_\_\_\_

## Encuesta sobre la práctica profesional del consultor

Martínez R.C. & Zarazúa C.J, UNAM, 2004

Profesión: _____
Años de experiencia: _____
Especialidad: _____
Edad: _____ Sexo: _____ Nacionalidad: _____
Fecha: _____

### I. Cuestionario

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrarás una serie de preguntas relacionadas con la práctica profesional que realizas, te pedimos que leas cada una de las preguntas y contestes lo más sinceramente posible, toda la información que nos proporciones será confidencial y con fines de una investigación sobre la práctica profesional del Desarrollo Organizacional en la Ciudad de México.

Gracias por tu apoyo.

- ¿Qué es para ti, el Desarrollo Organizacional (DO)?
- ¿Qué beneficios esperas de la práctica del DO?
  - 
  - 
  -
- ¿Cuál fue tu primer acercamiento al DO?
  - Cursos \_\_\_\_\_
  - Estudios formales \_\_\_\_\_
  - Experiencia en el trabajo \_\_\_\_\_
  - Otro (¿Cuál?) \_\_\_\_\_
- ¿Qué técnicas has utilizado del DO? Indica la frecuencia con que las has utilizado:  
(1 nunca, 2 casi nunca, 3 frecuentemente, 4 casi siempre, 5 siempre).
  - Equipos de trabajo \_\_\_\_\_
  - Enriquecimiento de puestos \_\_\_\_\_
  - Confrontación \_\_\_\_\_
  - Clima organizacional \_\_\_\_\_
  - Cultura organizacional \_\_\_\_\_
  - Diseño estructural \_\_\_\_\_
  - Consultoría de procesos \_\_\_\_\_
  - Conferencia de búsqueda \_\_\_\_\_
  - Otro (¿Cuál?) \_\_\_\_\_
- ¿Qué tipo de intervenciones has realizado en DO? ? Indica la frecuencia con que las has utilizado:  
(1 nunca, 2 casi nunca, 3 frecuentemente, 4 casi siempre, 5 siempre).
  - Individuales \_\_\_\_\_
  - Grupales \_\_\_\_\_
  - Organizacionales \_\_\_\_\_
- ¿Cuáles han sido los objetivos principales de las intervenciones en DO que has realizado?

- a. Mejorar efectividad \_\_\_\_\_
  - b. Mejorar productividad \_\_\_\_\_
  - c. Mejorar clima laboral \_\_\_\_\_
  - d. Mejorar calidad de vida \_\_\_\_\_
  - e. Otro (¿Cuál?) \_\_\_\_\_
7. ¿Con que área has trabajado el DO dentro de una organización?
- a. Administrativas \_\_\_\_\_
  - b. Manufactura \_\_\_\_\_
  - c. Finanzas \_\_\_\_\_
  - d. Recursos Humanos \_\_\_\_\_
  - e. Otra (¿Cuál?) \_\_\_\_\_
8. ¿Mides o evaluas los resultados de las intervenciones que realizas en DO? De que forma, describe:
- a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
  - c. Parcialmente \_\_\_\_\_
- ¿Cómo? \_\_\_\_\_
9. ¿Realizas investigación en DO? De que tipo de investigación:
- a. Si \_\_\_\_\_
  - b. No \_\_\_\_\_
  - c. Parcialmente \_\_\_\_\_
- ¿Qué tipo? \_\_\_\_\_
10. ¿Cuáles son tus principales fuentes de consulta en DO?
- a. Libros \_\_\_\_\_
  - b. Revistas \_\_\_\_\_
  - c. Congresos \_\_\_\_\_
  - d. Cursos \_\_\_\_\_
  - e. Otros \_\_\_\_\_
- ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

## II. Entrevista

5. ¿Con qué dificultades te has encontrado en la aplicación del DO?
6. ¿Cuál consideras que deba ser el perfil del profesional en DO?
- a. Estudios formales (¿Cuáles?) \_\_\_\_\_
  - b. Experiencia laboral (¿Cuáles?) \_\_\_\_\_
  - c. Otros (¿Cuáles?) \_\_\_\_\_
7. ¿Cómo percibes el futuro del DO?
- a. Optimista \_\_\_\_\_
  - b. Algo optimista \_\_\_\_\_
  - c. Algo pesimista \_\_\_\_\_
  - d. Pesimista \_\_\_\_\_



## Bibliografía

- Ackoff R. (1981) *Creating the corporative future*, Nueva Cork, Editorial John & Sons.
- Arias G. F. (1976) *Actitudes gerenciales y motivación entre grupos de gerentes de nivel medio en los sectores público y privado*, México, (Tesis de Licenciatura, UNAM, Psicología).
- Audirac C. C.(1989) *Compilación y edición de temas de Desarrollo Organizacional*, México (Tesis U de M, Ciencias Económico Administrativas).
- Andrade H. (2003) *Segunda Edición, Cambio o fuera, Dirigir en el Siglo XXI*, México, D.F. INESPO A.C.
- Argyris C. (1977) *Skilled Incompetente*, Harvard Bussiness Review.
- Arteaga P. de L. L. y Mendoza R. M. (1994) *Modelos de Diagnóstico Organizacional*. (Tesis de Licenciatura, UNAM)
- Bárcenas C. (2002) *Memorias del VII Simposium Internacional de Desarrollo Organizacional, Los desafíos del mundo cambiante de las organizaciones*, INESPO A.C.
- Barbeyto A. A. M. de L. y Pérez C. E. M. (1992) *Análisis de la Situación actual del DO en México*. (Tesis de Licenciatura, UNAM)
- Basave J. Dabat A., Morera C., Rivera R. M.A., y Rodríguez F. (2002) *Globalización y alternativas incluyentes para el Siglo XXI*, México D.F. Miguel Ángel Porrúa.
- Beckhard., R. (1969) *Organization Development Strategies and models*, Phillippines, Adisson Wesley Series on Organization Development.
- Beckhard., R. (1973) *Desarrollo Organizacional, estrategias y modelos*, México, Fondo Educativo Interamericano.
- Bennis W. G. (1973) *Desarrollo Organizacional: sus orígenes y perspectivas*, México, Fondo Educativo interamericano.
- Bennis W. G. (1969) *Estructuras tradicionales, transformación y cambio*, Buenos Aires, Troquel.
- Blake R. R. y Jane S. M. (1973), *El modelo de cuadro organizacional Grid*, México, Fondo Educativo Interamericano.
- Boyett J. Y. (1999) *Hablan los gurús*, Colombia, Editorial Norma.
- Bravo R. A. (1992), *Introducción al Desarrollo organizacional*, México INAP Manuales básicos.
- Cabrera L. A. G. e Islas P. M. S. (1992) *Modelos recientes en Desarrollo Organizacional una comparación con modelos clásicos*. (Tesis de Licenciatura, UNAM).
- Castaño A. D. (1973) *Crítica al Desarrollo Organizacional*, México, Revista de Psicología Zero en Conducta UNAM.

- Castaño A., Sánchez G. y Wicab E. (1975) Desarrollo Social y Organización: Problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado, México, IEESA.
- Castaño A. D. (1981) Desarrollo Social y Organizacional, México, IEE.
- Castaño A. D. (1984) Crisis Organizacionales, México, Editorial UNAM.
- Castaño A. D. y Reyna R. (1991) Manual Indicativo de Diagnóstico Organizacional, México, Banamex.
- Castaño A. D. y Sánchez B. G. (1993) Primera Reunión Interdisciplinaria en calidad, Productividad y Desarrollo en las organizaciones, Huatulco, Estrategia y técnica Empresarial S.A. de C.V.
- Centro de Información Científica y Humanista (1991) Investigaciones realizadas sobre Desarrollo Organizacional en México, México, UNAM CICH.
- Chiavenato I. (1999) Quinta Edición, Introducción a la Teoría General de la Administración, México D.F., McGraw Hill.
- Del Pozo (1999) Revista Management Today, Abril.
- Espino H. M. (1984) Valores y Perspectiva del Desarrollo Organizacional, México, III Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional.
- Faria Melo de A. F. (1992) Desarrollo Organizacional, enfoque integral, México, Limusa.
- Ferrer L. (1986) Guía Práctica del Desarrollo Organizacional, México, Trillas.
- Fordyce J. K. y Raymond W. (1976) Métodos de Desarrollo organizacional para ejecutivos, USA, Fondo Educativo Interamericano.
- French W.L. y Bell C.H. (1979) Ciencias de la Conducta para el Desarrollo Organizacional, México, Diana.
- French W.L. y Bell C.H. (1996) Quinta Edición, Desarrollo Organizacional, México, D.F., Prentice Hall.
- Gasalla J.M. (1996) La nueva Dirección de Personas, México, Sicco.
- Ginodo B. (1998) Revista Management Today, México, Octubre.
- González R. A. y Jiménez C. R. (2000) Aspectos fundamentales del DO y la consultoría. (Tesis de Licenciatura, UNAM)
- Grados J. (1980) Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo, Coordinación de Difusión Académica, UNAM, Facultad de Psicología.
- Grados J. (1999) Primera edición, Capacitación y Desarrollo de Personal, México, Trillas.
- Guizar R.M. (1998) Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones, México D.F., McGraw Hill.
- Kurb M. (1998) segunda edición, La consultoría de empresas, México, Limusa.

- Lawrence P. R. y Lorsch J. W. (1973) Desarrollo de organizaciones : Diagnóstico y Acción, Fondo Educativo Interamericano.
- Limón M. P. (2000) El DO como herramienta para el crecimiento de pequeñas empresas. (Tesina de Licenciatura, UNAM)
- Liñan S. (1999) Revista Management Today, México, Marzo.
- Marguiles N. Y Raia A. P (1974) Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología, México, Diana.
- Núñez H. S. (1999) Formación de equipos: Una intervención que impulsa el alto desempeño en las organizaciones, León, Gto., V Simposio Internacional y VI Nacional de Desarrollo Organizacional.
- Partin J. J. (1973) Perspectivas de Desarrollo Organizacional, USA, Fondo Educativo Interamericano.
- Paz Guerrero M. J. (1998) El Psicólogo como agente de cambio en un organismo desconcentrado. (Reporte laboral de Licenciatura, UNAM)
- Portuondo J. A. (1972) Primera Edición, Psicoterapia de grupo y Psicodrama, Madrid, Editorial Biblioteca Nueva.
- Robbins P. S. (1998) Quinta Edición, Fundamentos del Comportamiento Organizacional, México, Prentice Hall.
- Sánchez B. G. (2002) Memorias del VII Simposium Internacional de Desarrollo Organizacional, Los desafíos del mundo cambiante de las organizaciones, INESPO A.C.
- Schein E. (2001) Tercera Edición, Psicología de la Organización, México D.F., Prentice Hall.
- Stewart J. (1992) Cambio, Colombia, Editorial Legis.
- Vázquez L. (1994) Revista Mundo Ejecutivo, México, Marzo num. 239 pp. 124- 133.
- (1994) Memorias del Congreso Internacional de D.O., Visión D.O. Siglo XXI, UDEM.