

22  
20j

**Universidad Nacional Autónoma de México**

Facultad de Psicología



**Modelos Recientes  
en Desarrollo Organizacional**

Una comparación con los Modelos Clásicos

**T E S I S**

que para obtener el grado de  
Licenciadas en Psicología

Presentan:

Ana Gabriela E. E./Cabrera López  
María Silvia Islas Pérez

Directora:

Lic. María Isabel Delsordo López

México, D. F.

1992

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## **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 está 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.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>5</b>
1.1 Antecedentes Históricos	5
1.2 Concepto de Desarrollo Organizacional	13
1.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional	16
<b>CAPÍTULO 2. MODELOS CLÁSICOS EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>19</b>
2.1 Modelos Clásicos en Desarrollo Organizacional	19
2.1.1 Modelo <i>GRID</i>	19
2.1.2 Modelo de Contingencia	22
2.1.3 Modelo de Intervención Planeada	23
2.1.4 Modelo de Consultoría en Desarrollo Organizacional	24
2.1.5 Modelo Normativo	25
2.1.6 Modelo de Consultoría de Procesos	27
2.1.7 Modelo de Cambio Planeado	30
2.1.8 Comentarios a los Modelos Clásicos	32
2.2 Modelos Recientes en Desarrollo Organizacional	36
2.2.1 Modelo de Cambio Planeado (Orgánico)	36
2.2.2 Modelo Económico	37
2.2.3 Modelo de Desarrollo de Carrera	44
2.2.4 Modelo de Planeación Estratégica	47
2.2.5 Modelo Ecléctico	50
2.2.6 Comentarios a los Modelos Recientes	54

2.3	Enfoques Innovadores	57
2.3.1	Modelo de Contingencia	59
2.3.2	Modelo <i>Mainline</i>	61
2.4	Análisis Comparativo Modelos Clásicos vs. Recientes	63
<b>CAPÍTULO 3. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO</b>		<b>67</b>
3.1	Antecedentes	67
3.2	Panorama Actual	73
3.3	Perspectivas	79
<b>CAPÍTULO 4. EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>		<b>83</b>
4.1	El Papel del Consultor en Desarrollo Organizacional	83
4.1.1	Funciones	83
4.1.2	Personalidad	86
4.1.3	Formación	88
4.2	El Psicólogo en el Proceso de Desarrollo Organizacional	90
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>93</b>
<b>GLOSARIO</b>		<b>101</b>
<b>REFERENCIAS</b>		<b>106</b>

## INTRODUCCIÓN

La época actual se caracteriza por acelerados cambios científicos, tecnológicos, económicos, políticos, sociales y culturales que repercuten en el contexto organizacional. Por esta razón es impostergable generar procedimientos que permitan el desarrollo de procesos productivos de alta calidad, eficientes y eficaces, donde el **Desarrollo Organizacional** es un elemento de crucial importancia especialmente porque es en sí mismo una estrategia para implantar un sistema organizativo capaz de autorrenovarse; dirigido a todos los niveles y sectores de la estructura organizacional, involucrando políticas, filosofías, valores y actitudes (Bennis, 1969).

Además, también es importante destacar que el desarrollo de toda organización depende en gran parte, de “las estrategias de crecimiento, los ajustes estructurales y los mecanismos de decisión”, que la empresa utilice (Rodil, 1987, p. 377).

Con base en lo anterior, el objetivo principal de esta tesis fue presentar una descripción de la estructura de los diferentes modelos de Desarrollo Organizacional (DO) propuestos por autores clásicos y contemporáneos, con el fin de establecer coincidencias y diferencias en cuanto a su enfoque teórico y/o su estructura, poniendo especial énfasis en los que se han diseñado y aplicado en la última década. En razón del propósito descriptivo de la tesis se formularon las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Hacia dónde dirigen su enfoque los modelos de Desarrollo Organizacional surgidos en la última década?
- Las premisas en que se sustentan los modelos recientes de Desarrollo Organizacional ¿son aportaciones originales o retoman ideas de diferentes autores?

En respuesta a ellas se propusieron dos hipótesis:

- Los modelos recientes de Desarrollo Organizacional se enfocan a la satisfacción de los objetivos de la organización, más que a los del desarrollo personal de los recursos humanos.
- Los modelos actuales de Desarrollo Organizacional integran conocimientos y prácticas de diferentes autores.

Asimismo, se consideró de utilidad revisar brevemente el grado de avance del Desarrollo Organizacional en México, y el papel del psicólogo como consultor en esta disciplina.

Entre los factores principales que motivaron la elaboración de esta tesis estuvo el considerar de gran relevancia y actualidad el tema, particularmente en esta era de cambios y mercado libre, situación que repercute de mododeterminante en las organizaciones.

De esta manera se pretende proporcionar al psicólogo del trabajo un panorama amplio y actual del DO que le provea de conocimientos actualizados y herramientas más efectivas. A lo largo de esta investigación se observó que generalmente, han sido los administradores quienes más han incursionado en este campo. Sin embargo, se considera que el psicólogo es el profesional que, basado en su preparación académica está mejor capacitado teórica y empíricamente para diseñar, construir, conducir y evaluar un proceso planificado de mejoramiento organizacional. Y en general, ejercer plenamente el carácter multidisciplinario que exige la profesión de consultor en Desarrollo Organizacional.

La Metodología seguida fue la siguiente: El estudio inició con la recopilación bibliohemerográfica sobre el tema del DO. El propó-

sito fue allegarse información para delimitar el problema de investigación.

La recopilación se llevó a cabo en las bibliotecas de las facultades de Psicología y Contaduría y Administración de la UNAM, del Instituto Tecnológico Autónomo de México y del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Asimismo, se consultaron los centros de documentación de cada una de las instituciones citadas, particularmente sus bancos de datos para búsqueda automatizada, especialmente el PsycLit y el OshRom.

El acceso al Centro de Información Científica y Humanística de la UNAM permitió la ubicación del material en bibliotecas extranjeras y su envío. También se contó con la colaboración de la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad de Monterrey. Así como entrevistas personales con el licenciado David Barrón Fierro, consultor en DO, de la Ciudad de México, cuyas aportaciones se enfocaron a revisar la situación actual de la disciplina en México y las perspectivas para el consultor en DO.

La categorización utilizada fue la de **modelos clásicos y modelos recientes**.

Con la información compilada se procedió al análisis comparativo de los modelos mencionados, a través del cual se establecieron las coincidencias y diferencias entre los mismos.

De acuerdo con lo expuesto, la información examinada se integró y expuso sistemáticamente, en la forma siguiente:

El primer capítulo está constituido por el marco teórico del Desarrollo Organizacional, donde se abordan los antecedentes históricos, conceptos y objetivos del mismo.

En el segundo capítulo se presenta una descripción de los modelos clásicos y recientes. A través de un análisis comparativo se determinan sus coincidencias y diferencias.

El tercer capítulo aborda la trayectoria del DO en México, desde sus primeras incursiones, pasando por la situación actual y las perspectivas que se avisan.

El capítulo cuarto describe las funciones, personalidad y formación

necesarias que debe tener un psicólogo-consultor en Desarrollo Organizacional.

Finalmente, en conclusiones se describen los resultados del análisis comparativo realizado entre los modelos clásicos y los modelos recientes en el DO, se contrastan las hipótesis de investigación, se comentan los principales hallazgos de la tesis así como sus limitaciones; y se aportan sugerencias que puedan ayudar a hacer más eficiente la práctica del mismo.



## **CAPÍTULO UNO**

# **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

El estudio científico de los procesos de trabajo se remonta a principios del presente siglo cuando el auge de la modernización de la maquinaria propició la participación activa de los ingenieros en el diseño de métodos y procedimientos de trabajo. En esta etapa, el enfoque acerca del proceso de trabajo concibió al ser humano como una extensión de la máquina. Esta concepción fundamentó muchos de los postulados de Frederik Taylor (1911) para su Teoría de la Administración Científica.

Años más tarde, con mayor población y organizaciones de gran envergadura cuya administración y desarrollo era más complejo, fue necesario el surgimiento de nuevos enfoques acerca del sistema organizacional laboral. Particularmente cuando, después de la Segunda Guerra Mundial, cambió la actitud de los trabajadores hacia sus empleos y sus empleadores, y comenzaron a exigir que el ambiente de

trabajo atendiera algunas de sus necesidades sociales, además de las de supervivencia y seguridad (Sierra y Belmonte, 1987).

Una de las aportaciones más destacadas en este período es sin duda, la de Elton Mayo (1933), quien en su teoría de las relaciones humanas postuló que los grupos de empleados se identifican con la administración y comparten sus objetivos individuales con los de la organización informal y sus procesos humanos respecto del marco de relaciones con la estructura formal (Sánchez Cervantes, sin fecha).

Paralelamente, una vez terminada la guerra, la gente "se volvió más libre para perseguir cierta diversidad de actividades creativas" (Burke, 1988 p. 26). Así, en 1946 surgió el **entrenamiento en sensibilización**, en los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento de Estados Unidos. Esta capacitación tuvo por objetivo lograr que los participantes se hicieran más sensibles y perceptivos a su propia conducta, en cuanto a cómo los demás los veían y los efectos que su comportamiento tenía en los otros.

Por esa misma época, en Connecticut, Estados Unidos, Kurt Lewin creó un programa de capacitación cuyo objetivo fue mejorar la dirección de una organización, específicamente en las relaciones interraciales. Basándose en los entrenamientos de sensibilización, Lewin integró dos grupos, uno con estudiantes y colegas, para fungir como instructores, y otro con investigadores que serían los participantes. La capacitación consistió en conferencias, representación de papeles y debates generales. Los participantes proporcionaron y recibieron información tanto de su comportamiento como del de los demás. Estos grupos dieron origen a lo que hoy se conoce como *Grupos T*, (grupos para entrenamiento, *t* de *training*) que al ser conformados específicamente para el cambio, pasaron a formar parte de las primeras intervenciones del **Desarrollo Organizacional** (Lewin, 1948).

Burke (1988) señala que el entrenamiento en sensibilización, grupos *T* y capacitación de laboratorio son parte de un mismo proceso constituido por debates producidos entre pequeños grupos, en los que la fuente primordial de información para aprender es el comportamiento de los propios miembros del grupo. Todos los participantes reciben

retroinformación por parte de sus compañeros, en relación con su comportamiento en el grupo, y esta retroinformación se convierte en la fuente de conocimiento para la autopercepción y el desarrollo personal. Los grupos *T* son vehículos educativos para el cambio, en este caso, el cambio individual. A finales de los años cincuenta, comenzaron a utilizarse en medios industriales para inducir el cambio organizacional.

Otro de los sucesos importantes que dio origen al Desarrollo Organizacional tuvo lugar en 1947. Fue la práctica de investigación mediante cuestionarios con retroalimentación, también llamada encuesta de retroinformación. Esta consistía en captar información sobre actitudes, moral, valores, problemas de interacción social, entre otros, a través de la aplicación de cuestionarios a los miembros de la organización. Los primeros en probar este apoyo fueron Kurt Lewin junto con Marian Radke. Douglas McGregor, John R.P. French Jr. y Darwin Cartwirth, miembros asesores del Centro de Investigación en Dinámica de Grupos (Burke, 1988).

Los resultados obtenidos con esta técnica de recolección y manejo de información trajo como consecuencia que un mayor número de psicólogos sociales y del trabajo la retomaran y perfeccionaran.

Actualmente, la encuesta de retroinformación consiste fundamentalmente en dos pasos, el primero se refiere a la recolección de datos mediante cuestionarios, y el segundo a regresar la información a los participantes, organizada sistemáticamente. Esta retroinformación se obtiene en reuniones o entrevistas en orden descendente, a partir de los altos mandos y va "bajando" hasta los últimos niveles de la organización, cada nivel participa en la discusión de la información colectada, y pasa a un nivel inmediato inferior con las aportaciones del grupo jerárquico anterior, hasta que se agotan todos los niveles. "Cada unidad funcional de la organización recibe retroinformación general referente a la totalidad de la organización y retroinformación específica en lo relacionado con su grupo particular" (Burke, 1988, p. 32). Es este un modo ordenado y sistemático para entender la organización desde la perspectiva de los empleados.

Otra de las influencias determinantes en el DO ha sido el **enfoque sociotécnico**, desarrollado originalmente por Eric Trist y Kem Bamforth del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres, en 1950, el cual surgió como alternativa al enfoque tradicional en el que las operaciones industriales y de producción eran vistas como un sistema técnico cerrado, al que los seres humanos estaban forzados a adaptarse. El concepto clave aportado en el Instituto Tavistock, fue el enfoque de sistema sociotécnico abierto que ubicó a las dimensiones técnica y humana de la organización como dos partes que están permanentemente interrelacionadas y por ende, interactuando.

La idea fundamental del enfoque sociotécnico de la organización es que considera a ésta 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, etcétera. 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, 1984).

Si bien es cierto que durante el período 1936-1948, el estudio del proceso organizacional laboral estuvo enfocado en las relaciones humanas, enfatizando la búsqueda de estrategias para satisfacer las necesidades sociales del hombre con el fin de aumentar su motivación y productividad, la década de los cincuenta y hasta principios de los años sesenta, se caracterizó por el surgimiento de un nuevo concepto orientado hacia la formación de cuadros con mayor responsabilidad, particularmente ejecutivos. Esto se debió en gran medida a la creciente complejidad de las organizaciones, la cual exigió una participación más activa de los niveles gerenciales.

Cabe recordar que hasta estos momentos prevalecía el enfoque humanista de la organización, mismo que recibía la influencia de la psicología, la sociología y la antropología. Se consideraba a la organización como un sistema humano con un carácter único en cultura y valores.

Con el fin de enfocar al Desarrollo Organizacional desde una perspectiva teórica-conceptual, se ha considerado pertinente retomar el análisis de Warner Burke (1988), el cual integra a los teóricos que conforman el grupo que influyó de manera determinante en la consolidación de esta nueva disciplina. Burke estableció tres perspectivas teóricas: individual, de grupo y de sistema. El enfoque individual se caracteriza por el énfasis que sus teóricos ponen en el análisis del individuo y su relación con la empresa o grupo; ya que es él quien realiza las tareas de la organización, desde su diseño hasta su operación. De modo similar, en el enfoque grupal los investigadores dirigen sus ideas hacia el papel que juega el grupo o la organización dentro de la interacción individuo-grupo, priorizando las características o cualidades de este último; debido a que es el grupo la fuente de las acciones necesarias para su supervivencia. Y el enfoque de sistema, es quizá el más completo, ya que concibe a la organización como un todo integrado, constituido por el elemento humano y el elemento técnico, vínculo que implica las interrelaciones entre estos dos factores y su propia relación con otras organizaciones. Además, considera que tanto el individuo, los grupos de trabajo, los departamentos de la organización, así como la organización misma, son sistemas "pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integradamente" (De Faria Mello, 1978, p. 11).

a). El **enfoque individual** se sustenta en los postulados de Abraham Maslow (1954), quien, a través de su teoría de la motivación humana enfatiza la satisfacción de las necesidades individuales como factor de enriquecimiento del trabajo. Maslow consideraba factible la existencia de una organización que posibilite el desarrollo tanto del hombre como de la empresa, debido a la naturaleza humana y a las condiciones socioculturales prevalecientes. F. Herzberg (*et al.* 1959) quien había trabajado con Maslow, se abocó específicamente a investigar sobre la motivación en el trabajo. El detectó y postuló que sólo los objetivos que se asocian con el status proporcionan satisfacción en el trabajo. Si se satisfacen las necesidades más bajas de la escala de Maslow, únicamente

te se reducirá la insatisfacción pero no se alcanzará la satisfacción. Por ejemplo, las prestaciones que una organización otorga a sus empleados no llegan a propiciar la satisfacción laboral, esta sólo se alcanza mediante factores motivadores tales como el reconocimiento.

También V. Vroom en 1965 y E.E. III Lawler en 1973, se interesaron en las expectativas y valores individuales, pero centraron su atención en los aspectos externos más que en las necesidades internas. Postularon que en general, las personas "creen que su comportamiento se asocia con determinados resultados" (Burke, 1988, p. 37), que estos resultados tienen valores diferentes para las personas y que las "personas asocian su comportamiento con determinadas probabilidades de éxito" (*Ibid.*).

Dentro de este enfoque están además, J. R. Hackman y G.R. Oldham (1975) quienes diseñaron un programa con base en la satisfacción en el trabajo, tendiente a ubicar al empleado en el puesto para el cual se sintiese motivado. Señalaron que para los empleados cuenta mucho el grado de significancia del propio trabajo, el nivel de responsabilidad del mismo y la retroinformación acerca de su desempeño laboral.

b). El enfoque de grupo se fundamenta particularmente en las aportaciones de Kurt Lewin, Chris Argyris y W.R. Bion.

Lewin (1958) analizó las normas y valores de un grupo y creó un sistema de cambio de pautas de conformidad. Este autor puede ser considerado el investigador que en mayor medida ha aportado bases teóricas al DO de manera indirecta, ya que fue el primero en desarrollar la investigación acerca del funcionamiento de los grupos humanos en cualquier escenario. Postuló que el grupo es afectado por todos los elementos del ambiente circundante, éste se integra con diversas "fuerzas" que motivan la conducta del hombre y del grupo. Una de las ideas centrales de Lewin fue que el individuo rechazará o aceptará el cambio, si las "fuerzas" impulsoras del mismo responden o no a una necesidad interna del sujeto o grupo.

En 1962, Chris Argyris basó sus primeras investigaciones en la relación que se genera entre la personalidad individual y la dinámica propia de la organización. Propuso que la organización debía hallar un

equilibrio o ajuste entre sus valores y los de los individuos, ya que observó que esta nivelación propiciaba una mayor integración de los empleados con las metas de la empresa. Este autor desarrolló un sistema de competencia y valores interpersonales, los cuales se motivaban mediante la capacitación y la educación. Destacó el proceso de aprendizaje de las nuevas formas que se da en todo proceso de cambio (Burke, 1988).

Otras aportaciones son las de W.R. Bion, investigador con una clara influencia freudiana, que en 1961, postula que cada grupo de la organización se conforma por dos "grupos", uno de ellos es el llamado *de trabajo*, que es el que realiza las cosas, las acciones y está, por ende, consciente de la realidad. Al otro "grupo", Bion lo denominó *del supuesto básico*, y se ocupa de las "ideas que brotan del inconsciente y es irracional" (Burke, 1988, p. 26). Para Bion todos los grupos funcionan como si determinados eventos fueran inevitables.

La aportación de Bion es de gran utilidad para el especialista en DO, particularmente en la fase de diagnóstico, en la que aparecen posiciones contrarias entre el líder y los integrantes del grupo, y se requieren conocimientos básicos sobre manejo de conflicto.

c). El **enfoque de sistema** adquiere sustento teórico en los postulados de Rensis Likert en 1961, acerca del estilo y función gerencial, la cual debía contener un modo de dirección participativa. En sus estudios sobre la interrelación entre los grupos de mando y los grupos subordinados, Likert logró estructurar cuatro modelos de estilo gerencial: autocrático, autocrático benevolente, consultivo y participativo. Para los fines de esta investigación se describe únicamente la última por considerar que la gerencia participativa, al dar oportunidad de mayor participación de los subordinados en la toma de decisiones, propicia un mayor desarrollo de la organización en su conjunto. El método que utilizó fue el de retroinformación, que consiste en la recolección de los datos, el consultor los integra y los presenta a los grupos, mandos y subordinados, los cuales, después de discutir y analizar la información, se deciden por una estrategia de

solución que será llevada a cabo posteriormente. La evaluación y revisión se realiza hasta un año después.

Cabe destacar que la mayor aportación de Likert al campo del Desarrollo Organizacional fue quizá la integración a los cuestionarios de retroinformación, de reactivos que no solamente gradúan la calidad positiva-negativa de una actitud, sino que valoran la misma conducta en sentido inverso.

Otros dos teóricos de este enfoque son Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, (1967, 1969) que estudiaron a la estructura organizacional como un todo integral, condicionando cualquier cambio al medio ambiente de la organización. Señalaron que para que una organización posea cohesión interna, los grupos que la integran deben tener metas comunes específicamente definidas y disponer de una estructura con políticas y procedimientos precisos. La interacción entre los grupos deberá ser recíproca, y la retroalimentación continua y contingente a la acción de los grupos.

H. Levinson (1972) otro teórico de influencia freudiana que ubica a la organización como un grupo con patrones conductuales de familia y elabora a partir de este postulado, un modelo de diagnóstico organizacional. Este autor considera que todo organismo es similar al individuo y, por extrapolación de la teoría de la personalidad freudiana, posee valores, atributos y mecanismos de defensa, es decir, poseen su propia personalidad, como grupo. Señala también que entre los individuos y la organización, se establece una relación de dependencia psicológica, la cual debe ser analizada conjuntamente con las variables o factores que la afectan, condición *sine qua non* para todo diagnóstico de la organización (Burke, 1988).

Con fundamento en estas aportaciones y con el uso de diferentes técnicas, desde diversas perspectivas teóricas, años más tarde, Warren Bennis, Richard Beckhard, los mismos Paul Lawrence y Jay Lorsch, así como Edgar Schein y Luis Ferrer iniciaron el camino de la investigación y práctica del desarrollo de las organizaciones, separándolo del campo del cambio planificado, el cual se reduce al desarrollo 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.

## 1.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desarrollo es una palabra que significa incremento, crecimiento, es decir, alude a un proceso continuo que, aunado al término organizacional se refiere específicamente al conjunto de procesos creados y ejercitados por el grupo, que aseguran el mantenimiento y evolución de la propia organización.

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 implantando un programa de cambio en los sistemas sociotécnicos en la empresa General Mills, le llamaron "Desarrollo Organizacional", por lo que se considera a estos últimos, los que dieron origen al término y conceptualización de esta disciplina.

Varios autores lo han definido de diversas formas:

"Un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento". (Richard Beckhard, 1969, p. 10).

"Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo". (Warren Bennis, 1969, pp. 11-12).

"Desarrollo Organizacional es un proceso en el cual los principios y prácticas de las ciencias del comportamiento son utilizados por una organización en una forma planeada y sistemática, a fin de lograr alcanzar objetivos tales como: desarrollo de una mayor competencia organizacional, mejoría organizacional, mejoría de la calidad de vida en el trabajo y mejoría de la efectividad organizacional." (Edgar Huse y James Bodwitch, 1973, p. 256).

"Desarrollo Organizacional es un esfuerzo total del tipo de sistemas. Es un proceso de cambios, punto de formulación de planes; no es un programa de índole temporal; y se destina a desarrollar los recursos internos del organismo para los cambios eficientes del futuro". (Newton Margulies y Anthony Raia, 1974, p. 10).

"Una aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrados desde la alta gerencia y basados en las ciencias del comportamiento, para lograr la mayor efectividad y salud de la organización mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o los intereses que los condicionan". (Luis Ferrer, 1976, p. 15).

"Desarrollo Organizacional es en un sentido más elemental, la búsqueda de una mejor calidad de vida organizacional, es a la vez, una filosofía y una tecnología de desarrollo". (Jennings Partin, 1976, p. 56).

"Un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo, por medio de una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración -destacando especialmente la cultura de los equipos formales de trabajo-, con la ayuda de un agente de cambio o catalizador, y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicadas e incluyendo la investigación". (Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr., 1978, p. 35).

"Un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos tendiente a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar

el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados". (Fernando Achilles de Faria Mello, 1978, p. 30).

"Una intervención que responde a las necesidades actuales de cambio experimentadas por los miembros de la organización, que los hace partícipes en la planeación e implantación de los cambios, y que cambia la cultura de la organización". (W. Warner Burke, 1983, p. 191).

"Es un esfuerzo conjunto del profesional en D.O., el líder y los miembros de la organización para integrar equipos de trabajo de elevado rendimiento, capaces de administrar el cambio y alcanzar las metas más altas." (Alejandro Valadez, 1992, sin página).

Al analizar brevemente estas definiciones, puede concluirse que todos los autores coinciden en dos ideas principales de vital importancia en el **DO**, pues ambos términos representan objetivos del mismo.

a). **El cambio.** Refieren que todo lo que rodea al hombre, sin excepción, se encuentra en un estado de transición constante. Desde los cambios macrosociales políticos, económicos, geográficos, hasta los que ocurren en los individuos en cuanto a sus valores, ideologías, conocimientos, cultura, entre otros, y lógicamente, los cambios que involucran a las organizaciones: tecnología, estructura, relaciones intergrupales, entre sistemas, etcétera. Estos cambios deberán ser aprovechados por la dirección de la organización, ya que cualquier modificación podrá representar una oportunidad de desarrollo o un serio peligro para la misma.

b). **Mayor efectividad y eficiencia.** Esto involucra a toda la organización. La efectividad se evalúa en función de cumplir objetivos, y la eficiencia en función de la utilización adecuada de los recursos y medios con que se cuenta. Al equilibrar adecuadamente tecnología, cooperación de la gerencia y elemento humano, el **DO** podrá alcanzar la adaptación de la organización a cualquier cambio.

**En conclusión, Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa planeada a largo plazo, que parte desde la dirección general, hasta el empleado de menor nivel, con el fin de influir en las actitudes, valores y creencias de las personas que laboran en la organización, y adaptarse mejor a cualquier tipo de cambio que en ella se presente.**

### **1.3 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Los objetivos generales que se describen a continuación, se orientan a la solución de problemas comunes en las organizaciones. Estos objetivos básicos sugieren estrategias de análisis para las actuales formas de trabajo y permiten elegir la mejor manera de actuar y encauzar adecuadamente los esfuerzos del Desarrollo Organizacional. Aunque, cabe señalar que en cualquier intervención de **DO** surgen objetivos específicos cuya procedencia es un veraz y minucioso diagnóstico de la situación que pretende modificarse.

Para esta descripción se han retomado las aportaciones de Beckhard (1969), Espinosa y Flores (1980), De Faria Mello (1978) y Giesemann (1988).

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que pueda organizarse de varias maneras, dependiendo de las tareas. Esto significa buscar la forma de organización o esfuerzos sistemáticos en los cuales la naturaleza misma de las funciones tenga un lugar preponderante. Existe un adagio que afirma "la función determina la forma", que puede funcionar para el especialista en **DO**, quien procurará que no sean las tareas las que se adecuen a las estructuras existentes.

2. Optimizar la efectividad, tanto del sistema establecido, es decir, su estructura, como de los sistemas temporales, tales como proyectos, programas específicos, etcétera, mediante la creación y aplicación de

procedimientos o mecanismos que permitan analizar las funciones y distribuciones de cada sistema.

3. Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros del organismo. Entre mejor sea el medio que rodea a éstos, habrá mayor disponibilidad para desempeñar con eficiencia sus funciones, así como elevar el nivel del entusiasmo personal y el del bienestar en la empresa u organismo.

4. Evitar la concentración de responsabilidad en un sólo nivel jerárquico. La toma de decisiones habrá de basarse en las fuentes de información y no en las funciones organizacionales. Esto no sólo significa que las decisiones deban movilizarse hacia abajo en la organización sino que se determinará cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema.

5. Crear un clima abierto para la solución de problemas mediante la confrontación, evitando negar y mitigar los conflictos. Esto es sumamente benéfico. El reprimir, suavizar o disfrazar un conflicto traerá consecuencias perjudiciales a la organización, en cambio, si se propicia que aflore el problema, se generará energía positiva para fines útiles de la entidad.

6. Incrementar el sentido de propiedad de las metas en todos los miembros de la organización. Este aspecto es muy importante pues favorece la cooperación de la gente hacia la empresa, al sentir que los objetivos organizacionales forman parte de los suyos, individuales.

7. Aumentar la colaboración entre las personas y grupos interdependientes. La participación individual y en grupos se traduce en logros de objetivos organizacionales e implícitamente, en el bienestar y satisfacción de todos los miembros de la organización.

**8. Utilizar la competencia para incrementar la satisfacción de objetivos de trabajo. Esto se logra estableciendo una sana competencia en función de habilidades, conocimientos, sentido de responsabilidad y demás condiciones presentes.**

**9. Crear un ambiente en que la autoridad conferida a los puestos se relacione directamente con la autoridad basada en conocimientos y aptitudes. Deberán tomarse medidas tales como la capacitación, que propicien el desarrollo de los potenciales de los recursos humanos de la empresa.**

**10. Elevar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en el diseño e implantación de planes. Entre mayor participación exista del personal que integra la organización en los planes de trabajo será mayor su interés en colaborar y alcanzar los objetivos fijados.**

## CAPÍTULO DOS

### MODELOS EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### 2.1. MODELOS CLÁSICOS EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Se ha considerado denominar a estos modelos clásicos porque constituyeron los primeros esquemas estructurados acerca del proceso de cambio planificado. Los esfuerzos anteriores ciertamente fueron determinantes y proporcionaron a los precursores del **DO** los elementos primarios, con los cuales ellos pudieron elaborar la integración y descripción de los pasos en la Consultoría en Desarrollo Organizacional.

##### 2.1.1 MODELO "GRID"

Este modelo es construido por Robert Blake y Jane Mouton (1964), quienes conciben al **DO** como un diseño de cambio planeado integrado por conceptos y estrategias, de tácticas y técnicas para transformar

una organización a partir de su situación actual a otra de mayor excelencia. Blake y Mouton sostienen que para cambiar una organización es necesario proceder en una forma ordenada y por etapas o fases. Asimismo, señalan que el estilo de supervisión deberá ejercerse a través de una gerencia participativa y no autocrática.

Ambos investigadores parten del método *Grid Gerencial* también propuesto por ellos, el cual consiste en un modelo de dirección y supervisión administrativa, representado gráficamente por una cuadrícula que contiene los diversos estilos de dirección o gerencia ubicados de acuerdo con una escala creciente-decreciente. El primer estilo se refiere a "un alto grado de preocupación por los resultados pero muy poco por las personas que los produzcan" (Blake y Mouton, 1969, p. 68). El segundo estilo "pone mayor énfasis en la gente y muy poco en los resultados requeridos para que un negocio sea productivo" (*Op. cit.*). El tercer estilo se caracteriza por poco interés en la gente y en la producción. El cuarto estilo de dirección "obtiene de la organización un desempeño adecuado balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener [satisfechas a] las personas" (*Op. cit.*). Finalmente, el quinto estilo es aquel en el que "las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia a través de un esfuerzo común por los objetivos de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto" (*Op. cit.*).

Su estudio y aplicación permitió a Blake y Mouton detectar una serie de barreras que obstaculizan el desarrollo de una organización. Las dos más relevantes fueron la comunicación deficiente y la ausencia de planeación. Con el propósito de corregir estas deficiencias desarrollaron un modelo de Desarrollo Organizacional, el cual consta de seis fases:

**FASE 1.** En esta fase el grupo de ejecutivos de la organización estudia el cuadro gerencial Grid como un patrón teórico destinado a propiciar la comprensión de la dinámica del comportamiento y cultura de la organización. Los integrantes del grupo autoevalúan su "estilo" gerencial a la vez que reciben retroalimentación por los demás.



**FASE 2.** En esta etapa se analizan las estrategias de trabajo del grupo, se prueban las fórmulas actuales y se comparan con las propuestas en el cuadro Grid para la solución de problemas. Las prácticas con casos reales inician con el equipo de más alta jerarquía y recorren en orden descendente los demás grupos de trabajo. Se pretende elevar la confianza, la sinceridad y la toma de decisiones por consenso.

**FASE 3.** Es la fase del desarrollo intergrupual, donde la cooperación y la coordinación son vitales para el éxito. Mediante dinámicas grupales e intercambio de roles se examinan las motivaciones y potencialidades de los miembros de los grupos, enfocándolas a la ejecución de sus propias tareas. El objetivo principal en esta etapa es reducir las pautas ganador-perdedor de comportamiento entre los grupos de la organización.

**FASE 4.** Aquí se desarrolla un modelo estratégico ideal, basado en la planeación corporativa, la cual responde a una lógica dirigida hacia la rentabilidad como condición previa para alcanzar el impulso máximo. Esta fase especifica objetivos, describe actividades, define mercados, crea una estructura interna, delinea políticas e identifica necesidades de desarrollo para sostén del modelo.

**FASE 5.** Es la ejecución del modelo estratégico ideal construido en la fase anterior. Incluye tácticas de ejecución para convertir la organización de lo que ha sido en lo que será. Mediante una "gerencia de transición" (la conducción del trabajo), se avanza hacia el cambio, esto es, un cambio paulatino de procesos organizativos.

**FASE 6.** En esta etapa se miden los cambios sucedidos desde la fase 1 para evaluar con una crítica sistemática la estabilización y realización de las modificaciones, así como determinar nuevas metas y objetivos. También se identifican los factores "rémora" que continúan obstaculizando el desarrollo, por ejemplo, la resistencia al cambio y la falta de comunicación.

### 2.1.2 MODELO DE CONTINGENCIA

En 1967, Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch realizan una minuciosa investigación partiendo de la premisa de que en toda organización existe una división del trabajo a la que denominan diferenciación. La manera en que una organización ha de estructurarse y debe dirigirse depende de varios factores, particularmente del medio ambiente de la organización o de su mercado.

Los elementos centrales de la Teoría de la Contingencia postulada por estos autores, son: diferenciación, que se refiere a la asignación de las tareas para que todo lo que haya que hacer, se haga; integración, que alude a los niveles y a la calidad de la interdependencia de los grupos y sistemas de la organización; interfase organización medio ambiente, esto es, de qué modo y bajo qué circunstancias se entrecruzan los factores medioambientales (ubicación física de la planta, competencia mercantil) con los elementos del sistema (procesos de administración o producción); el manejo de conflictos se refiere a la manera de conducirlos, ya sea por imposición, apaciguamiento o enfrentamiento; y por último, el contrato implícito entre empleados y gerencia, que contempla el grado de involucramiento de los primeros con la segunda, específicamente en la satisfacción por su labor.

A partir de esta teoría, ambos investigadores elaboraron un modelo de **DO** cuyas fases son las siguientes:

**DIAGNÓSTICO.** Este es el punto de partida. Deberá recolectarse información en toda la organización a través de cuestionarios, considerando las opiniones del personal acerca de los métodos y procedimientos utilizados en cada área de trabajo. Se pretende identificar las múltiples causas del problema y sus posibles interconexiones, así como las variables que influyen de manera determinante en el mismo.

**PLANEAMIENTO DE LA ACCIÓN.** El siguiente paso es identificar a los miembros del grupo con mayor motivación al cambio y el nivel jerárquico que ocupan en la estructura organizativa para definir sus

puntos de influencia y poder, además de las variables que la podrían afectar con mayor rapidez.

**EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN.** En esta fase propiamente se aplica el plan seleccionado de manera secuencial. Durante el desarrollo del mismo pueden hacerse revisiones parciales del proceso, las cuales habrán de anotarse para su posterior análisis.

**EVALUACIÓN.** En este modelo de **DO** es el último paso del plan iniciado pero el primero de un nuevo ciclo organizacional. En él se comparan los resultados obtenidos con las metas y objetivos determinados, y se establecen los aciertos y discrepancias así como sus causas.

### 2.1.3 MODELO DE INTERVENCIÓN PLANEADA

Este modelo es propuesto por Richard Beckhard (1969) en su obra *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. En ella se postula que el **DO** es una estrategia de cambio planificado que involucra a todos los miembros de la organización cuyas metas son incrementar la eficacia, productividad y bienestar de la misma, mediante la aplicación de una serie de técnicas de intervenciones previamente planeadas, basándose en las ciencias del comportamiento. También Beckhard propone seis etapas.

**DIAGNÓSTICO.** En esta etapa se examina el estado general del sistema y las necesidades de cambio, valiéndose de reuniones con los ejecutivos de la organización y con los mandos intermedios, particularmente los que están o estarán involucrados en las modificaciones.

**PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA.** Con base en los datos recopilados el consultor elabora un anteproyecto del plan para el desarrollo de la organización, que incluye determinar qué técnicas habrán de aplicarse, el orden en que serán presentados, las actividades a realizarse y los recursos necesarios.

**EDUCACIÓN.** Implica las acciones en las que uno o varios grupos del sistema inician una actividad primordialmente educativa, más que orientada al cambio. A través de sesiones el consultor explica la estrategia que va a aplicarse. Se pretende una asimilación teórica del proceso modificador antes de ponerlo en práctica.

**CONSULTORÍA.** En esta fase se recurre a la asesoría especializada, esto es, un consultor externo que analice las prácticas laborales de los grupos, en cuanto a las tareas específicas como pueden ser procesos de contabilidad o programación de la producción, y diseñe nuevos procedimientos tendientes al mejoramiento del sistema.

**ENTRENAMIENTO.** Como su nombre lo indica, consiste en la asistencia especializada para las actividades de reaprendizaje que forman parte del programa innovador. El consultor perito entrena a los grupos del sistema en la puesta en práctica de nuevos procedimientos y dinámicas laborales.

**EVALUACIÓN.** Este paso implica la valoración constante y continua de los efectos del programa de cambio implantado en toda la organización. Mediante la entrevista y encuesta de retroinformación aplicada a todos los miembros de la organización involucrados en el proceso de cambio.

#### **2.1.4 MODELO DE CONSULTORÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

En 1970, D. Kolb y A. Frohman elaboran un modelo más perfeccionado de **DO**, fundamentándose principalmente en las fases del cambio planeado propuestas por R. Lippitt, J. Watson y B. Westley en 1958; su planteamiento consiste en siete etapas continuas en la Consultoría.

**EXPLORACIÓN.** En esta fase el consultor en **DO** se entrevista con los altos mandos de la organización para recabar información que le permitirá una primera aproximación a la totalidad de la organización.

**ENTRADA.** Una vez que cuenta con la información general, el consultor establece contacto con los diferentes grupos o equipos de trabajo, los "reconoce" y ubica su estructura interna, particularmente a los líderes.

**DIAGNÓSTICO.** Con base en el reconocimiento y pesquisas anteriores, el consultor está en disposición de establecer un primer diagnóstico, el cual es planteado a los grupos para que sus integrantes expresen sus puntos de vista acerca de las posibles causas del o los problemas detectados.

**PLANEACIÓN.** El consultor posee ya suficientes elementos e información que le permiten diseñar un plan de cambio organizacional. Este plan es presentado, discutido y en su caso, modificado por los grupos del sistema.

**ACCIÓN.** Se refiere específicamente a la puesta en práctica del plan establecido previamente, siguiendo escrupulosamente la secuencia fijada, con el fin de controlar el procedimiento con un mínimo de error.

**EVALUACIÓN.** Aquí, el grupo o grupos se reúnen nuevamente para comentar y retroalimentar el proceso de cambio planeado, definiendo los resultados obtenidos y categorizándolos. El objetivo es evaluar y corregir todo el plan.

**TERMINACIÓN.** Este es el cierre de la Consultoría en DO. Los problemas detectados en el diagnóstico han sido resueltos, el cambio planificado deberá automantenerse y generar sus propias estrategias correctivas.

### **2.1.5 MODELO NORMATIVO**

Para 1972, el especialista en Desarrollo Organizacional, W. Warner Burke logra conjuntar los principios teórico-prácticos de investigaciones anteriores en un proceso innovador en la materia, cuya principal diferencia radica en el énfasis en la fase terminal. Su modelo consta de siete etapas.

**ENTRADA.** El contacto entre el consultor y el cliente es lo que inicia la fase de entrada. Después, ambos comienzan una etapa de exploración. El cliente explora: cómo se llevará con el consultor, si éste posee la experiencia necesaria y si es competente y confiable. Por su parte, el consultor también explora si existe empatía ente él y su cliente, sus motivaciones y valores, su disposición para el cambio, con qué recursos cuenta el cliente para facilitar el cambio y cuáles son sus puntos de apoyo para el cambio.

**CONTRATACIÓN.** Es el arribo a un acuerdo explícito o implícito, oral o escrito de lo que cada una de las partes se propone hacer, es decir, se fijan los compromisos tanto del consultor como del cliente.

**DIAGNÓSTICO.** Esta fase se integra con dos pasos, la captación de información y el análisis de la misma. La primera inicia con la observación directa de las diversas situaciones y prosigue con la posible aplicación de cuestionarios o encuestas, además de entrevistas estructuradas. El segundo paso consiste en conjuntar la información, categorizarla y ordenarla tanto para su rápida comprensión como para su fácil manejo por parte del cliente.

**RETROINFORMACIÓN.** Durante esta fase se realizan reuniones del consultor con el sistema cliente; en primer término con el gerente, después con el gerente y sus subordinados inmediatos, posteriormente y de existir más grupos en la estructura jerárquica, se llevarán a cabo tantas reuniones como grupos haya. En estas sesiones el consultor presenta los datos obtenidos en resumen y avanza un análisis primario. En seguida se establece un debate con preguntas y respuestas precisas. Finalmente, se intenta una interpretación del o los problemas, por parte del sistema cliente que puede aportar mayor información para la interpretación del consultor.

**PLANEACIÓN DEL CAMBIO.** Esta fase deriva de las sesiones de retroinformación ya que "un buen diagnóstico determina la intervención". No obstante, la planeación del cambio depende en gran medida de las dimensiones y complejidad de la propia organización. Burke (1988) recomienda dejar pasar unos cuantos días entre la última sesión de retroinformación y la planeación del cambio. También señala dos

objetivos a alcanzar en esta etapa: la generación de pasos opcionales para la solución de los problemas diagnosticados y la decisión acerca de cuáles serán los pasos a seguir.

**INTERVENCIÓN.** Se llega así a la ejecución del plan modificador. Las acciones deberán reflejarse en el diagnóstico y ser una respuesta al problema. Las intervenciones pueden ser a nivel individual o a nivel grupal. Entre las primeras están el "enriquecimiento y rediseño del trabajo, capacitación y desarrollo gerencial, administración por objetivos" (Burke, 1988, p. 80). A nivel grupal pueden utilizarse, por ejemplo, la formación de equipos, grupos autónomos o círculos de calidad, por mencionar algunos. En todas las intervenciones el consultor debe asumir el papel de asesor y encauzador hacia el éxito del cambio, apoyando al sistema cliente.

**EVALUACIÓN.** Burke (*Op. cit.*) sugiere que quien evalúe el proceso modificador no sea el mismo consultor que lo planeó y dirigió sino otro especialista. Esta evaluación deberá ser lo más objetiva y sistemática posible, que permita determinar realmente si los resultados de la acción son o no consecuencia del proceso establecido. La importancia de la evaluación reside en su característica de reforzadora del cambio. Al mismo tiempo proporciona datos adecuados para tomar decisiones útiles en futuros cambios.

### 2.1.6 MODELO DE CONSULTORÍA DE PROCESOS

El modelo de Consultoría de Procesos es postulado por Edgar Schein (1973) en su obra *Consultoría de Procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional*. En ella señala que el "DO es una clase de programa planeado para toda una organización, pero sus partes componentes suelen ser actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o con pequeños grupos" (Schein, 1973, p. 3). El autor propone una clase especial de consulta a la que llama Consultoría de Procesos (CP), y que considera como una de las actividades esenciales que se realizan al iniciarse toda intervención de Desarrollo Organizacional.

La Consultoría de Procesos no presupone que el gerente o la organización sepa exactamente qué está mal, lo que se necesita o lo que el consultor deba hacer. Lo único que se requiere para que el proceso inicie constructivamente es la intención de algún miembro de la organización para mejorar un procedimiento determinado. Los pasos a seguir en este modelo organizacional se describen a continuación.

**CONTACTO INICIAL.** Este paso se presenta cuando un miembro de la organización solicita la intervención externa para la solución de problemas internos. Le informa al consultor sus inquietudes acerca de si estará o no aplicando correctamente las soluciones, además de las carencias de recursos organizacionales normales tanto humanos como materiales.

**REUNIÓN EXPLORATORIA.** Esta reunión es preparada previamente por el cliente y el consultor, particularmente en lo que se refiere a las personas que participarán. Durante la sesión se definen los honorarios del consultor. Los propósitos de esta reunión son: determinar con precisión el problema, estimar la efectividad de la intervención del consultor y detectar su interés en el problema. Al consultor, la sesión exploratoria le permitirá precisar aspectos relevantes del problema y determinar la franqueza del cliente.

Además, en esta fase deberá establecerse un contrato formal que contenga la determinación del tiempo que durará la consulta, los servicios que se prestarán, así como el monto y forma de pago. También, aunque de manera implícita se establece un contrato psicológico que define las expectativas del cliente acerca de la consulta y la relación con el especialista.

**SELECCIÓN DEL LUGAR Y MÉTODO DE TRABAJO.** Casi al finalizar la sesión exploratoria el consultor selecciona el lugar en que habrá de trabajar, el tiempo destinado a la consulta, el método de trabajo, y las metas y objetivos por alcanzar. El cliente participa en la selección de lo anterior. En tanto, el consultor emprende un proceso de observación sistemático y de retroinformación, así como la identificación de los procesos interpersonales de los miembros de la organización.



Se recomienda que la observación inicie en el nivel más alto de la estructura organizativa, con el fin de examinar en acción los valores, normas y políticas básicas, ya que los niveles más altos determinan el carácter de la organización y por ende, sus criterios para el funcionamiento organizacional eficaz. La observación deberá ser constante, enfocada a ubicar a los líderes y los mecanismos de operación en las tareas en equipo.

El lugar o área seleccionado es aquel en el que el problema está presente, además de que pueda trabajarse en forma continua, ya que esto permite observar detenidamente los procesos de trabajo. En lo que al método de trabajo se refiere, el que se haya seleccionado debe armonizar lo más posible con los valores base de la Consultoría de Procesos, es decir, debe estar enfocado al mejoramiento de la organización a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

**RECOLECCIÓN DE DATOS.** El consultor inicia la recopilación de información apoyándose en entrevistas individuales o grupales, cuestionarios o exámenes. El consultor debe construir estos instrumentos con especial cuidado y meticulosidad, considerando la información recabada durante la sesión exploratoria. Los datos que mayor relevancia tienen son los que aportan información acerca de las motivaciones y obstáculos para el trabajo. Los reactivos se construyen con una sintaxis comprensible; de forma tal que el entrevistado pueda interpretar sus propias respuestas.

**INTERVENCIÓN.** Este proceso abarca desde la misma recolección de datos. Schein (*Op. cit.*) sugiere una amplia clasificación de las intervenciones para: la elaboración de la orden del día; la retroinformación de observaciones y otros datos en sesión o durante la jornada de trabajo; el entrenamiento o asesoría de individuos o grupos derivado de las sesiones de retroinformación. Esta fase requiere de la participación del personal más idóneo para vertir información sobre un procedimiento determinado, así como sugerencias estructurales relativas a la organización de grupos, a pautas de comunicación o interacción; relativas también a la distribución del trabajo, la asignación de responsabilidad y a las líneas de autoridad.

**EVALUACIÓN DE RESULTADOS.** El objetivo único de todo esfuerzo en **DO** es lograr un funcionamiento organizacional óptimo. La CP intenta alcanzar este nivel de eficiencia y eficacia, modificando algunos valores de la organización y aumentando las habilidades personales de los principales gerentes o jefes del sistema. Por tanto, la evaluación se realiza con base en los valores modificados y en las habilidades adquiridas.

El enfoque humanista de este modelo denota que, toda vez que las organizaciones son redes de relaciones humanas, los acontecimientos interpersonales y de grupo son tan importantes como la ejecución inmediata de las tareas asignadas. Con la aplicación de su modelo Schein (1973) propone que la habilidad más importante que debe transmitirse al cliente es diagnosticar sus propios problemas interpersonales, de grupo y organizacionales.

### **2.1.7 MODELO DE CAMBIO PLANEADO**

Luis Ferrer (1976) enfoca la problemática organizacional también desde el punto de vista humano. Enfatiza el estudio primordial acerca de las interacciones que se establecen entre los grupos humanos. Considera que esta relación se sustenta en procesos sociales, a saber: comunicación, dirección toma de decisiones, ambiente y crítica. Ferrer reconoce que su modelo está basado en varios de los que ya habían sido propuestos y probados. Consta de cuatro fases.

**INTRODUCCIÓN.** Esta primera fase tiene como objetivos: establecer relaciones entre las personas involucradas en el cambio; reconocer las propias motivaciones y necesidades que llevaron al grupo a buscar un cambio organizacional; definir papeles y expectativas para saber qué se puede esperar de cada miembro y la forma en que intervendrán; identificar el sistema o subsistemas del cliente para que el consultor tenga una visión global de la organización; definir

la relación del cliente con su problemática, sus objetivos y sus motivaciones, particularmente para detectar las estrategias con las cuales los jefes enfrentan los problemas; determinar las áreas en donde se obtendrá la información. El consultor puede utilizar la entrevista, consulta, discusiones grupales y sesiones de confrontación.

**REUNIÓN DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO.** Esta sesión es citada por el agente de cambio para informar, dar conclusiones y obtener retroalimentación. Las metas de esta fase son: definir las áreas en donde existe el problema, esto es comentado por el agente y el cliente con la intención de intercambiar información; definir el problema señalando las posibles dificultades que pueden obstaculizar el cambio; determinar los objetivos del programa modificador ubicando con precisión las razones o motivos del mismo; y por último, determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para cambiar, esto es, conocer las limitaciones reales de la organización así como los elementos favorecedores del proceso de cambio.

**PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN.** Las metas por alcanzar en esta fase son distribuir el tiempo, adaptando los horarios de tal forma que no afecten el desarrollo normal de las actividades de la organización, para lo cual es conveniente fijar fechas y programar las actividades; también debe establecerse con qué tiempo, espacio y material se contará; establecer prioridades para jerarquizar la atención hacia los cambios más urgentes; determinar los tipos de intervención que se necesiten y las formas bajo las que se abordará el o los problemas; finalmente, se busca identificar los puntos de apoyo para la acción que son aquellos que presentan menor resistencia al cambio.

**ESTABILIZACIÓN DEL CAMBIO.** En esta última fase del modelo de Ferrer (1976) se pretende desarrollar la autocompetencia, esto es, el desenvolvimiento de las habilidades y aptitudes de los individuos en un grado máximo posible haciendo a la organización más competitiva, eficaz y autosuficiente; y también se pretende lograr un cambio en las relaciones de consulta o término de las mismas.

El consultor propicia una mayor independencia de la organización hacia él, para que sea capaz de retroalimentarse con sus recursos propios. Entre las estrategias que puede utilizar el consultor en esta fase están: desarrollar consultores internos, implantar un entrenamiento continuo, celebrar reuniones de crítica y establecer mecanismos para una continua evaluación y cambio.

### 2.1.8 COMENTARIOS A LOS MODELOS CLÁSICOS

Con el fin de establecer denominadores comunes que faciliten la comparación con los modelos y estrategias de intervención más recientes, se examinan de manera conjunta las diferentes fases propuestas.

Durante la revisión de la estructura de los diferentes modelos de Desarrollo Organizacional se ubicaron [por nosotras] seis fases generales presentes en todo proceso de cambio planificado: *A) entrada*, que se refiere al contacto inicial entre sistema-cliente y consultor, así como al establecimiento formal de esta relación; *B) exploración*, referente a los diversos procesos de recopilación de información, tales como observación, entrevistas, aplicación de cuestionarios; *C) el diagnóstico* hace referencia al análisis de la información recopilada, apoyada en la retroinformación y cuya conclusión permite establecer objetivamente las causas de la problemática; *D) es el diseño* de la estrategia completa de lo que será el plan modificador, e incluye asimismo, al proceso de revisión, corrección y aprobación del mismo; *E) intervención* es propiamente la puesta en marcha del plan, aplicando las técnicas seleccionadas, en el lugar y tiempo determinados, y a las secciones o áreas involucradas; y *F) la evaluación* del programa y del proceso en sí mismo para determinar la efectividad o ineffectividad del mismo, así como la creación de programas de automantenimiento del cambio.

En el Cuadro 1 se presentan los modelos revisados, de acuerdo con las estructuras propuestas por sus autores.

**CUADRO 1. Modelos Clásicos en Desarrollo Organizacional**  
(fases)

<b>FASES</b>	<b>MODELOS</b>	<b>GRID GERENCIAL</b>	<b>CONTINGENCIA</b>	<b>INTERVENCIÓN PLANEADA</b>	<b>CONSULTORIA EN D.O.</b>	<b>NORMATIVO</b>	<b>CONSULTORIA DE PROCESOS</b>	<b>CAMBIO PLANEADO</b>
<b>A</b> Entrada					Exploración	Entrada Contratación	Contacto inicial Reunión exploratoria (*) Selección del lugar y método de trabajo	Introducción
<b>B</b> Exploración	Fase 1 (Estudio del Grid) Fase 2 (Análisis de estructuras de trabajo) Fase 3 (Examen de motivación)	Diagnóstico (*)	Diagnóstico	Entrada	Diagnóstico	Reunión exploratoria (*) Recolección de datos (*)	Reunión de información y diagnóstico (*)	
<b>C</b> Diagnóstico		Diagnóstico (*)		Diagnóstico	Retroinformación	Recolección de datos (*)	Reunión de información y diagnóstico (*)	
<b>D</b> Diseño	Fase 4 (Desarrollo de un modelo estratégico)	Planeación de la acción	Planeación de la estrategia Educación Consultoría	Planeación	Planeación del Cambio	Recolección de datos (*) Intervención (*)	Planeación y ejecución (*)	
<b>E</b> Intervención	Fase 5 (Ejecución del Modelo)	Ejecución de la acción	Entrenamiento	Acción	Intervención	Intervención (*)	Planeación y ejecución (*)	
<b>F</b> Evaluación	Fase 6 (Medición de los cambios)	Evaluación	Evaluación	Evaluación Terminación	Evaluación	Evaluación de resultados	Estabilización del cambio	

(\*) NOTA: Estas fases abarcan más de una de las etapas definidas por las tesis.

En este cuadro, en el eje de las abscisas se han ubicado los modelos, y en el de las ordenadas las fases propuestas. Puede observarse que, con excepción del Grid Gerencial, Contingencia e Intervención Planeada, los demás modelos contienen la fase **Entrada**, así, Consultoría en **DO** la llama "Exploración"; el modelo Normativo la denomina "Entrada" e incluye la "Contratación"; Consultoría de Procesos incluye el "Contacto inicial", "Reunión Exploratoria" y "Selección del lugar y método"; por último, el modelo de Cambio Planeado la denomina "Introducción".

La fase denominada **Exploración**, sí está contenida en todos los modelos aunque los autores no sólo utilizan otros nombres sino que su propia denominación abarca otras fases de las propuestas en este trabajo. La "Fase 1" del modelo Grid Gerencial consiste en el estudio teórico del mismo, su "Fase 2" integra el análisis de las estrategias de trabajo en funcionamiento y su comparación con el Grid, así como un examen de motivaciones para el cambio.

Los modelos de Contingencia e Intervención Planeada la llaman "Diagnóstico", pero, al revisar su contenido se observa que, en realidad, se refieren a la recolección de información; Consultoría en **DO** la denomina "Entrada", aunque también se refiere a la recopilación de información; el modelo Normativo la nombra "Diagnóstico" que inicia lo que habrá de ser el diagnóstico de la problemática pero a través de la recolección de datos informativos; Consultoría de Procesos contiene "Reunión exploratoria" y "Recolección de datos", esta última, consiste en el diseño de cuestionarios y exámenes, en su parte final. El modelo Cambio Planeado la denomina "Reunión de información y diagnóstico", que como su nombre lo indica, inicia el análisis de la información para arribar a un diagnóstico.

Con excepción de los modelos Grid Gerencial e Intervención Planeada, todos los demás modelos incluyen la fase de **Diagnóstico**. Cabe recordar que el modelo de Contingencia la inicia en la etapa de **Exploración** y la continúa aquí; Consultoría en **DO** la llama "Diagnóstico"; el modelo Normativo la nombra "Retroinformación"; Consultoría de Procesos continúa la "Recolección de datos", aunque en

esta fase se está refiriendo al análisis de la información para establecer el diagnóstico; y finalmente, el modelo de Cambio Planeado también continúa la "Reunión de información y diagnóstico" con fines de determinar este último.

Todos los modelos incluyen la fase de **Diseño**. La "Fase 4" del Grid Gerencial se refiere al desarrollo de un modelo estratégico (de intervención); el modelo de Contingencia la llama "Planeamiento de la acción"; Intervención Planeada contiene "Planeación de la estrategia", "Educación" y "Consultoría"; el modelo de Consultoría en **DO** la denomina "Planeación"; el Normativo la nombra "Planeación del cambio"; Consultoría de Procesos concluye su "Recolección de datos" e inicia la "Intervención", aunque si se revisa la descripción, puede observarse que se está refiriendo propiamente al **Diseño** del plan. Asimismo, el modelo Cambio Planeado integra el diseño en la primera parte de su fase "Planeación y ejecución".

La fase de **Intervención** también es incluida en todos los modelos. Así, la "Fase 5" del Grid Gerencial se refiere a la ejecución del modelo (de intervención); el modelo de Contingencia la llama "Ejecución de la acción"; Intervención Planeada la denomina "Entrenamiento"; el modelo de Consultoría en **DO** la nombra "Acción"; el Normativo la denomina "Intervención"; el modelo de Consultoría de Procesos concluye su fase de "Intervención"; y Cambio Planeado también finaliza su fase "Planeación y ejecución".

De manera similar a la anterior, todos los modelos incluyen la fase de **Evaluación**. Medición de los cambios es la actividad que se realiza en la "Fase 6" propuesta por el Modelo Grid Gerencial; los modelos de Contingencia e Intervención Planeada la denominan "Evaluación"; Consultoría en **DO** incluye, además de "Evaluación", una fase final llamada "Terminación". También el modelo Normativo nombra a esta fase como "Evaluación"; Consultoría de Procesos la llama "Evaluación de resultados"; y el modelo de Cambio Planeado la incluye en su fase terminal denominada "Estabilización del cambio", que además de valorar los efectos, propone una capacitación para formación de consultores internos.

## 2.2 MODELOS RECIENTES EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Estos modelos de cambio planificado son los más recientemente conformados. Su principal beneficio es que son fruto de una década de experimentación. Sus creadores, a diferencia de los clásicos, cuya formación venía de la teoría y praxis de técnicas originarias del **DO**, poseen una larga o mediana trayectoria de práctica del Desarrollo Organizacional específicamente, lo cual es sumamente valioso.

### 2.2.1 MODELO DE CAMBIO PLANEADO (ORGÁNICO)

Este modelo es propuesto en 1978 por el brasileño Fernando Achilles de Faria Mello, uno de los pocos latinoamericanos que han trascendido en el ámbito del **DO**. Se le denomina orgánico porque pretende ser un sistema de desarrollo integral de todos los procesos vitales de las organizaciones.

Como una respuesta a la perplejidad y frustración que sentían los directivos de las empresas cuando creaban procedimientos de trabajo, que después resultaban inaplicables o que no motivaban en los empleados más que rechazo, los cuales adolecían de controles de medición y traían como consecuencia el caos organizativo, De Faria diseñó este modelo el cual plantea nueve etapas.

**CONTACTO.** En esta fase el consultor y el cliente realizan una autoexploración recíproca que permite efectuar un sondeo y reconocimiento general de la situación.

**CONTRATO.** Una vez establecido el *rapport*, ambas partes acuerdan un contrato general con objetivos específicos, en el que también se elabora un bosquejo de lo que será la intervención. Además, se establecen compromisos mutuos y se conocen las expectativas de ambos.

**ENTRADA.** Se inicia una serie de entrevistas con las personas indicadas para conocer su grado de receptividad o rechazo al programa,



sondear niveles de confianza, problemas interpersonales e insatisfacciones laborales.

**RECOLECCIÓN DE DATOS.** En esta etapa se llevan a cabo entrevistas, observaciones directas, convivencias con el personal, consulta de diversos documentos que puedan servir como antecedentes, reuniones de discusión y aplicación de cuestionarios de retroinformación.

**DIAGNÓSTICO.** El diagnóstico se obtiene al definir cuál es la situación y las necesidades de cambio; al identificar y evaluar los problemas específicos; al definir los objetivos y las metas que se persiguen con los cambios; y también al considerar las diversas alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencias al cambio, que permitirán evaluar el potencial del mismo.

**PLANEACIÓN DE INTERVENCIONES.** En esta fase se definen las estrategias, los puntos de acción, los apoyos con que se cuenta para su aplicación, las tácticas con que se implantará. Todo lo anterior se logra mediante la programación de actividades, determinación de los participantes, secuencia de aplicación, y selección del tiempo y los recursos.

**ACCIÓN.** Es la aplicación del programa de cambio planeado, la cual actúa con y sobre el sistema-meta (organización), a través de la institucionalización de actitudes y métodos para solucionar los problemas. También se bosqueja un sistema de seguimiento.

**ACOMPANAMIENTO Y EVALUACIÓN.** Mediante la supervisión continua y el diseño de un sistema de seguimiento, se lleva a cabo el control de los resultados; la autoevaluación del cliente y del consultor, por separado. Con base en los hallazgos puede arribarse a un nuevo diagnóstico y por qué no, a un nuevo contrato.

**TÉRMINO.** Esta es la etapa final o de cierre. El consultor y el cliente revisan el sumario de resultados y finalizan la relación.

### 2.2.2 MODELO ECONÓMICO

Gisèle Asplund y Göran Asplund (1982), diseñan este modelo con un enfoque global e integrador de la tarea con el comportamiento.

Plantean una teoría gerencial estratégica basada en el aprendizaje y desarrollo organizacional en la que el estudio del comportamiento individual y de grupo es fundamental. Los puntos básicos en que se fundamenta este modelo son: 1. Un enfoque de aprendizaje dirigido hacia el cambio y 2. Un enfoque integrador entre tarea y comportamiento.

- **1. Enfoque de aprendizaje.** Los autores lo señalan como determinante, ya que sólo a través de éste, una organización puede reconocer, analizar y actuar ante nuevos eventos que tienen lugar en su interior. Mencionan también que existen dos tipos de aprendizaje; uno, a nivel organizacional en el que la empresa "aprende" a desarrollar lo necesario para sobrevivir y prosperar en un ambiente determinado, tales como tecnología, políticas organizacionales, estrategias, etcétera. Y el otro es el individual, el cual se deriva de cada ser humano que integra la organización. Ambos autores parten del supuesto de que las personas han desarrollado programas para la mayoría de las áreas que conforman sus vidas; y que siempre tienen una forma "natural" de hacer las cosas. Si desean adquirir una nueva habilidad, tendrán que crear nuevos programas que se integren a sus acciones, donde los viejos programas "naturales" pasan a ser una amenaza para los nuevos. Por ello, no debe olvidarse que cualquier intento de aprendizaje encaminado a generar cambios en la organización, debe ir dirigido a la gente.
- **2. Enfoque integrador tarea-comportamiento.** Aunque no hay una línea divisoria entre los procesos referentes a la tarea y los procesos referentes al comportamiento, los autores mencionan que en la práctica sí existe esa división; ya que en sus estudios de consultoría realizados en algunas empresas, encontraron que existe una gran brecha entre estos dos procesos que obstaculizan el aprendizaje y el desarrollo tanto individual como organizacional; por lo que afirman que si se quiere implementar un comportamiento más eficaz, se debe tomar conciencia de que existen discrepancias entre lo que las personas dicen que hacen y lo que en realidad hacen.

Los autores se refieren a las políticas organizacionales, sistemas de control y teorías de acción que rigen el comportamiento de las personas en las empresas, señalando que las normas y tabúes forman parte de la conducta cotidiana de las personas y que, por lo tanto, éstas últimas actúan de acuerdo con las normas en funcionamiento, es decir, de acuerdo con las reglas que las demás personas de la organización ponen en práctica, sin tomar en cuenta lo que en realidad dicten las políticas oficiales.

Con base en lo anterior, Asplund y Asplund destacan la pertinencia de crear y aplicar nuevas normas, así como establecer nuevos sistemas de control o modificar los existentes, de manera que la gente se identifique con las nuevas políticas no sólo de modo conceptual sino en la práctica. De esta manera el desempeño de los trabajadores que se manifiesta a través de tareas específicas se reflejará de manera eficaz y eficiente.

Los autores plantean dos modelos llamados **Estrategias de Desarrollo Integrado (EDI)**, uno por inducción y otro por experiencia directa.

**EDI POR INDUCCIÓN.** Se basa en la hipótesis de que el colaborador externo asume la responsabilidad del desarrollo de los procesos. Establece un diagnóstico y propone medidas necesarias para vencer cualquier obstáculo que pueda dificultar los procesos de aprendizaje. Trata de encontrar la manera más rápida de discutir los fracasos, con el fin de solucionar el problema específico de la tarea, esto se realiza a través de un análisis de la norma organizacional que pudiera ser causa de fracaso, o bien a través del estudio de casos que describan los fracasos en otras organizaciones, para demostrar que el fracaso es algo que ocurre en cualquier organización. Las ventajas que ofrece son:

- Esta estrategia ayuda a ahorrar tiempo durante la fase de descubrimiento. Es una forma útil de preparar al cliente para el cambio.
- El contrato establecido entre el colaborador externo y el cliente, obliga al primero a que se concentre en actividades específicas.

- Esta integración por inducción puede ser motivada por el nivel jerárquico del cliente, o por su habilidad y nivel de mando para cuestionar las normas que el colaborador externo está sometiendo a revisión.

**EDI POR EXPERIENCIA DIRECTA.** En este modelo el cliente participa activamente en el proceso de integración. El colaborador externo se encarga también del diseño de las actividades integradoras, pero invita al cliente a unirse a él en los ciclos de aprendizaje. Esto quiere decir que el colaborador externo realiza un diagnóstico conjunto y comparte sus experiencias con el cliente en forma continua. Por su parte, el cliente está preparado para aceptar una retroalimentación que se refiera tanto a la tarea como al comportamiento, y se responsabiliza del manejo de esta retroalimentación y de aprender de la misma. Su empleo ofrece las siguientes ventajas:

- Le proporciona al cliente la posibilidad de valorar, diseñar y realizar conjuntamente los ciclos de comportamiento y tarea. Por lo que el aprendizaje será más amplio y completo.
- Su uso es muy conveniente para "abordar aquellos problemas que ponen seriamente en duda las estrategias y políticas actuales". (Asplund y Asplund, 1982, p. 91). Sin embargo, se debe considerar que este modelo requiere de mayor inversión de tiempo, esfuerzo y dinero.

**Comparación entre EDI por inducción y EDI por experiencia directa.** El fin que persiguen ambos modelos es que a través del aprendizaje se integre la tarea con el comportamiento.

En el modelo por inducción, sus efectos se limitan únicamente a la obtención de resultados concretos, ya que la responsabilidad es asumida exclusivamente por el consultor.

El modelo por experiencia directa se distingue básicamente porque el cliente participa conjuntamente con el consultor en la valoración, diseño y realización de los ciclos de integración del comportamiento y la tarea. Este modelo promueve mayor aprendizaje.

Cabe mencionar que los dos tipos de EDI no son mutuamente excluyentes o incompatibles, tampoco puede calificarse como uno mejor que otro. Su utilización depende de varios factores, uno de los más importantes es la experiencia que el consultor tenga para decidir la estrategia a utilizar e incluso, para emplear una combinación de ambos modelos, previo análisis de la problemática de la organización. Otro factor se halla en función del tiempo y costo que el proceso de intervención implica para la organización.

Los autores parten de dos objetivos básicos en su proceso de consultoría.

- **Primero.-** Crear las condiciones necesarias para que haya aprendizaje. Señalan que el consultor debe generar información válida y confiable, y que durante este proceso debe existir el libre intercambio de todos los datos necesarios y evaluaciones, lo cual significa poner al descubierto y modificar los tabúes organizacionales, los procesos de veto, y las normas defensivas prevalecientes.
- **Segundo.-** Integrar la tarea y el comportamiento. Este aspecto exige características muy especiales del consultor ya que además de ser un experto en ciencias del comportamiento debe dominar alguna otra tarea específica, como pudiera ser mercadotecnia o sistemas administrativos, lo que le permite sostener una confrontación abierta con los miembros de la organización.

Los modelos y métodos que proponga el consultor deben ser lo suficientemente válidos y confiables para soportar el escrutinio riguroso de su cliente, que también es un experto en el área de trabajo en cuestión. Además, el consultor debe poseer un total dominio de los métodos y técnicas de las ciencias del comportamiento, para poder transmitir a su cliente diversas enseñanzas sobre la conducta humana. A diferencia de una intervención ordinaria, en un proceso EDI, el consultor desempeña un papel activo en el análisis de la tarea. En este modelo se proponen ocho fases.

**DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.** En esta primera fase, el cliente percibe síntomas que perjudican la salud organizacional. Estos se reflejan en el comportamiento de los miembros de la organización, como resultado de la institucionalización de políticas, programas o estrategias que han sido desarrolladas de manera excesivamente técnica o bien por sentido común. A su vez, estos patrones de conducta repercuten en temores hacia nuevos mercados y nuevas tecnologías.

**ESTABLECIMIENTO DE LA RELACIÓN. Contratación.** En esta fase se establece el primer contacto entre cliente y consultor. Inician un reconocimiento preliminar de la organización y la situación prevaliente en la misma, y que profundizan para identificar causas y consecuencias. También se conviene un contrato económico, social y psicológico entre cliente y consultor, en el que ambas partes se comprometen: el consultor a crear las condiciones necesarias para el cambio, y el cliente a participar y colaborar de manera abierta con el consultor, con el fin de extraer el aprendizaje requerido para emprender el cambio en su organización.

**RECOPIACIÓN DE DATOS Y DIAGNÓSTICO.** La recopilación de los datos se lleva a efecto mediante la comunicación intergrupala para identificar los valores adoptados por el grupo. Simultáneamente, el consultor trabaja en el diseño del proceso tarea-aprendizaje, compuesto básicamente por el análisis de las tendencias del mercado y del funcionamiento de la organización en el pasado. Con base en esto se establece un diagnóstico general del comportamiento organizacional que se integrará al proceso tarea-aprendizaje.

**DETERMINACIÓN DE LA ACCIÓN.** En esta fase participan conjuntamente el consultor y el cliente quienes ponen en práctica un proceso integrador de la tarea con el aprendizaje, cuyos objetivos son:

a). Identificar valores básicos comunes al área en cuestión y al comportamiento interpersonal, que funcionan como apoyo al área o grupo.

b). Descubrir aquellos elementos del clima de la organización o del comportamiento de sus miembros que puedan obstaculizar un análisis abierto y completo de la tarea.

c). Descubrir los puntos específicos de las tareas que se eluden para tratarlos abiertamente.

d). Facilitar la comunicación entre los participantes sobre todo cuando se hable de temas técnicos que, por su grado de dificultad, provoquen sentimientos de inferioridad por escasa preparación.

e). Presentar nuevos enfoques para analizar los problemas relacionados con las viejas tareas, de manera que los participantes obtengan nuevas perspectivas del problema.

f). Ayudar a los participantes a entender todos los tipos de nexos existentes entre tarea y comportamiento.

**REVISIÓN CONTINUA DEL CONTRATO CLIENTE-CONSULTOR.** Esta es una actividad que cruza todo el proceso EDI. Con el fin de que la relación entre las dos partes se adapte a la naturaleza del trabajo en cada fase, es necesario que el contrato económico, social y psicológico, sea revisado continuamente.

**RETROALIMENTACIÓN.** En el proceso de aprendizaje, la retroalimentación entre el cliente y el consultor es de vital importancia, ya que se está trabajando con problemas técnicos y de comportamiento. La retroalimentación provee de información válida y comprobable, cualidad que se logra en la medida en que los métodos utilizados por el consultor son previamente conocidos y aprobados por el cliente, incluso que este último participe en su selección o adaptación. Esto permite, de manera natural, una distribución de funciones y toma de decisiones en cada fase del proceso.

**ENFOQUE DE APERTURA Y EVALUACIÓN.** Esta fase se alcanza cuando el desarrollo de una relación abierta entre el cliente y el consultor permite la confrontación abierta de los problemas de la organización. Asplund y Asplund (1984) llaman a este proceso *aprendizaje organizacional*, el cual se desencadena cuando, a través de la evaluación constante, los participantes aprenden a analizar sus problemas, aprenden a extraer enseñanzas de sus experiencias, y aprenden a revisar continuamente su propio aprendizaje mediante confrontaciones entre sí.

**TERMINACIÓN.** Es la culminación del proceso y el momento en que el cliente ha aprendido nuevos métodos que le permitirán modificar las normas y estrategias prevalecientes. Se ha logrado un aprendizaje que ayudará a emprender los cambios para el mejoramiento organizacional.

### 2.2.3 MODELO DE DESARROLLO DE CARRERA

La perspectiva de Desarrollo de Carrera fue elaborada por Edgar Schein y J. Van Maanen en 1977, pero, un año más tarde, el primero desarrolla plenamente esta teoría en *Dinámica de la carrera empresarial*. En ella plantea que “existe una compleja interacción entre las personas y las organizaciones que las emplean” (Schein, 1978, p. 1), por lo que cree necesario enfocarla conjunta y conceptualmente. Enfatiza que esta relación ocurre a través del tiempo, luego, está expuesta a la multiplicidad de estímulos externos. El individuo-empleado y la organización-empresa existen dentro de una sociedad, la cual les provee de valores, actitudes, cultura, estructura social, “criterios para el éxito y trayectoria esperadas a lo largo de su vida” (Schein, *Op. cit.* p. 2). Ahora bien, como el medio externo se halla en constante cambio, los estímulos hacia el sistema empleado-empresa son diferentes en cada época y producen una variación en el comportamiento organizacional, debido a que cambian los valores, la cultura y otros factores. Lo anterior hace que los individuos modifiquen sus expectativas (y por tanto, su comportamiento) tanto en su medio inmediato (familia) como en el trabajo o la escuela.

El Desarrollo de Carrera se refiere, básicamente, a la conjunción de las “carreras” interna (personal, individual) y externa (social, laboral) de los empleados, y su relación con el desarrollo propio de la empresa, como es su nivel de competitividad, ampliación de mercados, etcétera. Esta conjunción se logra al integrar paralelamente los objetivos de la organización con los objetivos de los empleados.



Como técnica de intervención se fundamenta en la metodología de trabajo en grupos, en este caso compuestos de cuatro personas las cuales presentan, una a la vez, un inventario de su vida a las otras tres, seguido de un inventario de carrera, con lo que se pretende que "los participantes reflexionen acerca de lo que han hecho en su vida y lo que todavía pueden hacer" (Ponce Heredia, 1989, p. 24). Asimismo, trata de que los integrantes del equipo se conozcan más profundamente. Esto tiene la ventaja de que ayuda a los participantes a distinguir los sueños e ilusiones, de las posibilidades reales (Ponce, *Op. cit.*).

Richard Mirabile se ha enfocado en la utilización de la técnica Desarrollo de Carrera como una alternativa de aplicación para los programas de crecimiento y mejoría de las organizaciones. En 1986, Mirabile publicó en *Training and Development Journal* un artículo titulado "Diseñar programas de Desarrollo de Carrera, el camino para el Desarrollo Organizacional". En él relata su experiencia como consultor en una empresa norteamericana para la cual diseñó un programa de desarrollo organizacional basado en la técnica de planificación de carrera.

La principal ventaja que presenta este método de intervención es que desde el inicio involucra a todo el personal en el diseño del plan, lográndose una mayor cohesión y asimilación del proceso de cambio. Además, es un sistema que incluye desde la modificación del formato de trabajo más simple hasta la total reestructuración del organigrama de la compañía. Otra ventaja es que durante el proceso de creación del plan es factible observar la conducta de todos los empleados, particularmente su identificación con la empresa. Mirabile (1986) propuso seis fases.

**FASE I. Acumulación de datos.** En esta etapa se celebran una serie de reuniones con diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

- Con gerentes de operaciones y/o administración, para: comprender las razones del programa; para clarificar los niveles de penetración del cambio; enlistar las sugerencias del contenido del programa, solicitar ideas acerca de estrategias de aplicación potencialmente

exitosas; y para que el consultor conozca y comprenda la cultura y filosofía de la compañía.

- Con subgerentes y jefes de áreas para: conocer su percepción y opinión acerca de las actividades propuestas; para comprender sus necesidades, su relación con sus subordinados y departamentos a su cargo; para determinar y/o incrementar el grado de profundidad que tendrá el programa; para solicitar su opinión acerca del cambio y determinar el grado de receptividad que ellos tienen al programa.
- Con una muestra de los empleados para: solicitar su colaboración en el diseño del programa; indagar si han percibido alguna necesidad de cambio dirigido; que el consultor investigue las causas por las que fallaron intentos anteriores; propiciar la asimilación gradual del cambio; identificar claves individuales de funcionamiento grupal; y para vislumbrar posibles dinámicas grupales.
- Reunión con personal clave del área de recursos humanos, para conocer el sistema de administración de personal que se aplica en la compañía; identificar las normas, políticas y reglamentos internos de la empresa, y para identificar los posibles nexos entre estos sistemas y los procesos de desarrollo a proponerse. Todo esto con el fin de que el programa que se proponga posea una sólida consistencia interna.
- Reunión con un empleado, para conocer cómo funciona el sistema de administración de conocimientos (capacitación); para entender sus mecanismos de aprendizaje y ejecución de tareas, y para ubicar su punto de coincidencia y relación con el programa de Desarrollo de Carrera.

**FASE II. Análisis y síntesis.** Se recopila y ordena sistemáticamente toda la información obtenida, analizando cuál será su impacto potencial en el proceso del programa. El consultor prepara un sumario de resultados para presentarlo en una reunión de los ejecutivos, con fines de retroalimentación.

**FASE III. Retroalimentación.** La primera reunión con ejecutivos se da con el departamento de Recursos Humanos para discutir y analizar los resultados de la exploración, para corroborar la percepción

interna y externa del consultor hacia la organización, para incrementar la comprensión acerca de las necesidades de los grupos, y para sugerir una estrategia general para la aplicación del programa de desarrollo. Posteriormente, se llevan a cabo las demás reuniones con el personal que proporcionó la información.

**FASE IV. Desarrollo del Programa.** Primero, se elabora un borrador del programa general que incluye los componentes sugeridos en las entrevistas, así como los mecanismos de aplicación. Este borrador es revisado y modificado por el personal clave (directivo) de la compañía. Después, este segundo borrador es nuevamente sometido a la revisión del grupo de directivos, incluso podrá someterse a la consideración del presidente del consejo o dueño de la empresa, quienes finalmente aprueban el programa y determinan el grado de profundización que tendrá el mismo.

**FASE V. Aplicación piloto.** Previamente se acuerda con el personal indicado, todos los recursos humanos y materiales con que contará esta aplicación piloto. El programa se aplica considerando que se está permanentemente ante un sistema abierto. El consultor debe conducir esta aplicación, supervisando, revisando y evaluando cuantas veces sea necesario.

**FASE VI. Seguimiento.** El consultor debe crear un sistema de seguimiento continuo que permita rastrear los impactos más importantes del programa en la vida interna de la organización, particularmente durante el tiempo que se aplique el mismo. Aunque es conveniente que este monitoreo sea permanente.

#### **2.2.4 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El examinar tanto el concepto, como el proceso, objetivos y aplicación de la Planeación Estratégica tuvo como consecuencia la consideración para incluirlo en esta tesis, toda vez que representa una modalidad de cambio planeado, aunque desde la óptica de la administración.

De acuerdo con Hatten Kenneth y Mary Louise Kenneth (1989) la Planeación Estratégica (PE) es un proceso que permite a la organización formular objetivos y los medios para su alcance, en una forma coordinada. Implica también los recursos con que la propia organización cuenta para pasar de una situación actual a otra deseada. La esencia de la PE, señalan Charles W. Hofer y Dan Schendel, consiste primordialmente en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que podrán surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente.

Una definición más integral es propuesta por George Steiner A. (1989), en su obra *Planeación Estratégica, lo que todo Director debe saber*, la PE es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. Steiner señala una serie de beneficios que la PE brinda a la empresa:

- Exige el establecimiento de objetivos.
- Considera a la empresa como un sistema.
- Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
- Estructura la toma de decisiones en toda la organización.
- Provee de bases en la medición del desempeño general de toda la organización y de sus partes integrantes.
- Propicia el cumplimiento oportuno, eficiente y responsable de las tareas asignadas.

Según Kenneth y Kenneth (1989), el proceso de PE implica la determinación de objetivos, análisis de las distintas alternativas, elaboración de estrategias que permitan cumplir con estos, la evaluación de las intervenciones y el diseño de un programa de intervención y otro que posibilite mantener el control de los resultados. El modelo propuesto consta de seis pasos.

- 1. IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.** Es el punto de partida. Establecer la misión de la organización implica conocer su filosofía, estructura y propósitos. Dentro de la filosofía es pertinente recabar información acerca de los valores, creencias y lineamientos generales. En reuniones con los ejecutivos se identifican y discuten los elementos mencionados.
- 2. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.** Con base en la información obtenida, habrá de realizarse una valoración de los datos para definir los problemas y cambios que sean necesarios. Esta fase implica la comparación de los recursos utilizados con los resultados obtenidos, así como el análisis de factores externos e internos idóneos y el impacto que tendrán en el futuro de la organización.
- 3. GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS.** Mediante el examen de las condiciones y recursos con que cuenta la organización se identifican y diseñan posibles alternativas de solución. Una forma útil para la generación de alternativas es eliminar lo que es innecesario, por medio de una supervisión continua de los recursos utilizables, del medio ambiente, de los objetivos propuestos por los directivos para, de esta forma, determinar las acciones viables.
- 4. SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.** De las juntas de trabajo realizadas, el consultor obtiene un abanico de posibles estrategias, con las cuales diseña varios bosquejos alternativos de intervención. En esta fase, el consultor presenta estos bosquejos a los directivos para su análisis y valoración. Es conveniente optar por una opción que se adapte mejor a las capacidades de la organización.
- 5. IMPLEMENTACIÓN.** Una vez diseñada la estrategia definitiva deberá incorporarse a las operaciones cotidianas de la empresa. En esta fase, todo el personal participa en la acción, movilización y cooperación para llevar a buen término las intervenciones programadas. Para esto será necesario que la organización haya fijado metas específicas, políticas, y asignado recursos. La realización de esta etapa depende en gran medida de la capacidad gerencial para motivar a los subordinados.

6. **EVALUACIÓN.** El proceso de evaluación comprende la comparación de los resultados obtenidos con las metas esperadas y la puesta en marcha de acciones correctivas para que los resultados concuerden con los planes. Estas acciones pueden incluir replanteamiento de estrategias, nuevos objetivos, modificación de metas y políticas, e incluso llegar a renovar la misión de la organización. Los factores que pueden propiciar un cambio en la estrategia general son: medio ambiente, capacidad humana, técnica y material de la organización, acciones ejercidas por ella, como pueden ser adquisición de programas de Desarrollo Organizacional, acciones de la competencia como lanzamiento de productos similares, y resultados de las estrategias aplicadas.

#### 2.2.5 MODELO ECLÉCTICO

Michael W. Stebbins y Abraham B. Shani (1989) analizan los procesos tradicionales de Desarrollo Organizacional, destacando una serie de situaciones y actividades que se presentan durante la consultoría en DO. Generalmente, cuando la organización tiene problemas, sus directivos acuden con los consultores en busca de ayuda, quienes les sugieren dónde iniciar el examen de la situación y les hacen evidentes las fortalezas y debilidades de la organización para calmarlos. Consultores y ejecutivos discuten los problemas en largas entrevistas pero, de no llegar a un convenio, alguna de las partes "sale de la jugada". Los autores denominan a este modelo básico, *Modelo Mafia*, pues consideran que su metodología se asemeja en mucho a la mafia real, toda vez que las decisiones son tomadas en el punto máximo de la jerarquía de la organización. Es frecuente que sea una sola persona, poderosa y fuerte, quien define las actividades y ordene ejecutarlas; los movimientos de personal o actividades se realizan con gran discreción e internamente, es decir, si "alguien no les sirve, es ejecutado".

Ambos autores efectúan una extensa revisión de las teorías de MacKenzie, Kilmann, Galbraith, y Trist *et al* sobre sistemas sociotéc-

nicos, quienes consideran al proceso de consultoría de manera similar. Ken MacKenzie, en sus investigaciones realizadas entre 1978 y 1986, postula que la consultoría inicia con un diagnóstico general de la organización, mediante una revisión detallada de las labores que se realizan en la compañía. Considera que las metas y estrategias de la organización se hallan estrechamente relacionadas con el medio ambiente, y que son puestas en práctica con la ayuda de la tecnología. Posteriormente, la información compilada es procesada por computadora con el fin de que el consultor obtenga mayores alternativas de solución. Según MacKenzie (Shani y Stebbins, 1989) la fase de la definición de la estrategia a seguir es la más crítica del proceso ya que involucra no sólo la participación de directivos y subordinados, sino también de los valores de los mismos. Los resultados dependerán de la congruencia o consistencia entre todos los elementos del modelo.

Ralph Kilmann (1977) también diseñó un modelo de consultoría llamándolo "Análisis multivariado, participación y estructura", en el cual enfatiza la participación gerencial y del personal, lo cual recuerda a Blake y Mouton (1969). Plantea que la meta principal de su modelo es ayudar a los consultores a diseñar mejores maneras para penetrar y diagnosticar a la organización, con la finalidad de que el plan de acción y las técnicas de evaluación seleccionadas garanticen una mayor eficacia.

Jay Galbraith (1967-1973) plantea que el diseño organizacional es básicamente un proceso de toma de decisiones que involucra selecciones estratégicas. Parte del supuesto de la necesidad de coherencia entre estrategia, labor, estructura, tecnología de información, premios y recompensas, y factor humano. Llama la atención sobre la incertidumbre en la organización, la cual puede constituirse en una amenaza para la salud de la misma, particularmente cuando la información es procesada de manera inadecuada durante la ejecución de las tareas asignadas.

El cuarto enfoque revisado por Shani y Stebbins (1989) es la teoría de sistemas sociotécnicos fundamentada en la filosofía y los métodos de acción, desde la perspectiva de Eric Trist y otros. Los diseños

organizacionales basados en esta teoría son bastante complicados y siguen una metodología de investigación-acción, estableciendo nexos entre análisis de negocios y ambiente, informes de óptica y estrategia, alternativas de optimización y aplicación experimental.

Con base en estas revisiones Shani y Stebbins llegan a la conclusión de la necesidad de un modelo más flexible, abierto y totalmente adaptable a las circunstancias actuales. Diseñan un nuevo modelo al que denominan Ecléctico, integrado por seis fases.

**FASE 1. Planeación del proyecto preliminar.** Durante esta fase el consultor determina las expectativas del cliente y las metas del programa. Ambos, el consultor y el cliente establecen cuáles serán los alcances del programa y evalúan las necesidades especiales de la población a la que va dirigido el proyecto. El cliente elige el diseño del programa de intervención a seguir y evalúa los factores recursos-presupuesto. El consultor selecciona los pasos a seguir, segmentando los procesos primarios (superiores) de los secundarios (inferiores). Además, determina la profundidad adecuada del programa.

**FASE 2. Iniciación o entrada.** De manera conjunta, el consultor y el cliente conforman comités integrados por miembros de diversos niveles de la compañía, que organicen y guíen las tareas del proceso. En esta fase el consultor propicia un liderazgo racional, es decir, motiva la participación de individuos de todos los niveles. Cliente y consultor establecen los parámetros para el programa, *vg.* duración, recursos humanos y materiales; definen las metas de cada fase y formulan los procedimientos para dirigir grupos o equipos de trabajo. También determinan cuáles serán los canales de comunicación externa, interna, ascendente, descendente y lateral, que se utilizarán durante el proyecto.

**FASE 3. Estudio y análisis del proyecto.** En esta fase el consultor revisa y actualiza el diagnóstico general de la organización mediante un detallado registro y examen de información general. Posteriormente, con el cliente, determinan los procesos a seguir en



cada etapa y las diversas tareas que habrán de realizarse. Simultáneamente, evalúan los procesos de esas tareas, con el propósito de hacerlas coincidir con las metas operativas de la organización. El consultor involucrará a los empleados en la revisión del contexto laboral y de los procedimientos de trabajo, además, les informará acerca de las expectativas generales del programa. Una vez elaborado el proyecto del programa de intervención, el cliente lo analizará, aportará experiencias similares acontecidas en la propia organización, y definirá metas del proyecto.

**FASE 4. Planeación de la implementación.** Con base en el proyecto del programa, cliente y consultor determinan las fases de la aplicación, comparando y equilibrando las tareas de cada persona; también crean sistemas de apoyo al programa, tales como agilización de tareas interconectadas. Y desarrollan un modelo de evaluación, generalmente, prototipo.

**FASE 5. Implementación o acción.** De acuerdo con el plan establecido, el programa de cambio es aplicado. El consultor comienza a fomentar un "clima de cambio" entre los grupos. De manera conjunta con el cliente, se forman equipos de entrenamiento o de desarrollo gerencial. El cliente inicia la institucionalización de los cambios.

**FASE 6. Monitoreo de la implementación. (Evaluación).** En esta etapa que finaliza el programa, el modelo Eclético se acerca más aún a los programas de investigación de acción, porque su metodología provee un esquema de evaluación continua que permite ajustar el diseño según los requerimientos que se presenten. El cliente organiza encuentros o reuniones con el personal involucrado para revisar el estado y avance del programa. Paralelamente, junto con el consultor, realizan una evaluación del programa y ponen en marcha mecanismos de aprendizaje dentro de la organización.

Shani y Stebbins (*Op. cit.*) concluyen que el contraste entre su modelo y los modelos tradicionales de **DO** es dramático. Porejemplo,

el diagnóstico general de la organización en el modelo Ecléctico, permite vislumbrar posibles resultados cuya consecución se intentará en el programa, también permite evaluar las capacidades de sus directivos, las del personal de *staff*, y de los propios consultores. Por otro lado, en los modelos tradicionales la "discreción" es una actitud muy controvertida, pues por un lado, supuestamente favorecen la franqueza y la confrontación pero por otro, la "discreción" se impone. El modelo Ecléctico asume que la discreción forma parte del clima organizacional y que su sano manejo debe basarse en canales de información altamente funcionales. Este modelo también permite que la organización tenga un balance de poder en todos los niveles de la jerarquía.

Finalmente, los autores sugieren que se elaboren controles del proyecto para asegurar que varios puntos de vista sean conocidos y ventilados, evitando que el proceso del diseño organizacional se desvirtúe por manejos políticos o de poder.

### 2.2.6 COMENTARIOS A LOS MODELOS RECIENTES

En forma similar a la categorización de las etapas del proceso modificador propuesta en la página 32, se elaboró un cuadro de concentrado para facilitar la comprensión de estos modelos.

El Cuadro 2 muestra que la fase **Entrada** está contenida en todos los modelos. Cambio Planificado tiene tres etapas en esta fase: "Contacto", "Contrato" y "Entrada"; el modelo de Estrategia de Desarrollo Integrado comprende dos etapas: "Determinación del problema" y "Establecimiento de la relación"; Desarrollo de Carrera inicia en esta fase su "Acumulación de datos", aunque al revisar su contenido, este consiste en los primeros acercamientos; el modelo de Planeación Estratégica llama a esta fase "Identificación de la misión y objetivos de la empresa"; y por último, el Ecléctico contiene dos etapas en esta fase: "Planeación del proyecto preliminar" e "Iniciación" o "Entrada".

MODELOS FASES	CAMBIO PLANEADO	ESTRATEGIA DE DESARROLLO INTEGRADO	DESARROLLO DE CARRERA	PLANEACION ESTRATEGICA	ECLECTICO
------------------	--------------------	---------------------------------------	--------------------------	---------------------------	-----------

A Entrada	Contacto Contrato Entrada	Determinación del problema Establecimiento de la relación (Contratación)	Acumulación de datos (*)	Identificación de la misión y objetivos de la empresa	Planeación del proyecto preliminar  Iniciación o entrada
B Exploración	Recolección de datos	Recopilación de datos y diagnóstico (*)	Acumulación de datos (*)  Análisis y síntesis (*)	Evaluación estratégica (*)	Estudio y análisis del proyecto (*)
C Diagnóstico	Diagnóstico	Recopilación de datos y diagnóstico (*)	Análisis y síntesis (*)  Retroalimentación	Evaluación estratégica (*)	Estudio y análisis del proyecto (*)
D Diseño	Planeación de intervenciones	Recopilación de datos y diagnóstico (*)	Desarrollo del programa	Generación de alternativas Selección y evaluación de estrategias de intervención	Estudio y análisis del proyecto (*)  Planeación de la implementación
E Intervención	Acción	Determinación de la acción  Retroalimentación	Aplicación piloto (*)	Implementación	Implementación o acción
F Evaluación	Acompañamiento y evaluación Término	Enfoque de apertura Evaluación Terminación	Aplicación piloto (*)  Seguimiento	Evaluación	Monitoreo de la implementación (Evaluación)

Revisión continua del contrato cliente - consultor  
(\*\*)

Todos los modelos revisados contienen la fase **Exploración**. Cambio Planificado la ha denominado "Recolección de datos"; el modelo de Estrategia de Desarrollo Integrado inicia la "Recopilación de datos y diagnóstico"; Desarrollo de Carrera concluye su etapa "Acumulación de datos" e inicia "Análisis y síntesis" de la información; el modelo Planeación Estratégica inicia su fase "Evaluación estratégica"; y el modelo Ecléctico inicia su "Estudio y análisis del proyecto", la cual consiste en la recopilación de información y otras actividades que se detallarán en la fase siguiente.

La fase **Diagnóstico** es propuesta por todos los modelos aunque no la denominen así. El modelo Cambio Planificado sí la llama "Diagnóstico"; Estrategia de Desarrollo Integrado continúa con "Recopilación de datos y diagnóstico"; el modelo Desarrollo de Carrera concluye su etapa de "Análisis y síntesis" y realiza la "Retroalimentación", cuyo resultado es la aprobación del diagnóstico; Planeación Estratégica concluye su etapa de "Evaluación estratégica" con el dictamen de la situación; y el modelo Ecléctico continúa su etapa "Estudio y análisis del proyecto" con la revisión del diagnóstico.

**Diseño** está contenida en todos los modelos que se revisaron. Cambio Planificado la llama "Planeación de intervenciones"; el modelo de Estrategia de Desarrollo Integrado concluye su larga etapa de "Recopilación de datos y diagnóstico" con la elaboración de una estrategia de intervención; Desarrollo de Carrera la denomina "Desarrollo del programa"; el modelo Planeación Estratégica incluye dos etapas: "Generación de alternativas" y "Selección y evaluación de estrategias de intervención"; y el modelo Ecléctico concluye su también extensa etapa "Estudio y análisis del proyecto" y elabora la "Planeación de la implementación".

La fase **Intervención** es quizá, la más importante en cualquier modelo de Desarrollo Organizacional, por esta razón, está contenida en todos los modelos revisados. Cambio Planificado la llama "Acción"; el modelo de Estrategia de Desarrollo Integrado comprende dos etapas: "Determinación de la acción" y "Retroalimentación"; Desarrollo de Carrera la denomina "Aplicación piloto", aunque desde esta fase

se inicia la evaluación de la misma; el modelo Planeación Estratégica la nombra "Implementación"; y el modelo Ecléctico la llama "Implementación o acción".

Finalmente, todos los modelos revisados incluyen la fase **Evaluación**. El modelo Cambio Planificado comprende dos etapas: "Acompañamiento y evaluación" y "Término"; Estrategia de Desarrollo Integrado también tiene dos fases: "Enfoque de apertura y evaluación" y "Terminación"; el modelo Desarrollo de Carrera concluye su "Aplicación piloto" permanentemente evaluada y termina con su fase "Seguimiento"; Planeación Estratégica la denomina "Evaluación"; y el modelo Ecléctico la nombra "Monitoreo de la implementación (Evaluación)".

Cabe destacar que durante todo el proceso propuesto en el modelo de Estrategia de Desarrollo Integrado se lleva a cabo una "Revisión continua del contrato (psicológico, económico y social) cliente-consultor".

### 2.3 ENFOQUES INNOVADORES

Durante la celebración del XI CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, Richard Beckhard (1992) elabora un análisis integral de la actual situación de las organizaciones a nivel internacional. Afirma que desde hace poco menos de diez años, comenzó a observarse que las empresas emprendieron la adquisición de programas de cambio con mayor frecuencia, la mayoría de los cuales estaban encaminados a incrementar la productividad y calidad del trabajo. Con el paso del tiempo, las modificaciones económicas internacionales y la apertura comercial, se hizo evidente que la organización debía cambiar no solamente para satisfacer los requerimientos de un sector interno específico, sino que el cambio debía ser integral y responder a las demandas comerciales. En conclusión, el cambio organizacional debe ser una consecuencia de las modificaciones en el ámbito comercial.

Desde su punto de vista, Beckhard (1992) sostiene que las futuras organizaciones prósperas habrán de operar con estrategias de aprendizaje, cuyos resultados estarán directamente relacionados con el desempeño profesional y desarrollo personal de sus empleados.

Por tal razón, los estilos de dirección hoy exitosos basados en el control o simplemente en la jerarquía, no podrán mantener ventajas competitivas. Los cambios necesarios están obligando a los empresarios a revalorar sus productos, su tecnología o estrategias de venta. Asimismo, se requerirán cambios en los registros de ventas, políticas de recursos humanos, controles financieros, manejo de información, funciones y relaciones, ubicación de la toma de decisiones, etcétera.

Es aquí, donde el Desarrollo Organizacional tiene una puerta abierta. Los procesos de DO son los más adecuados, toda vez que los drásticos cambios mencionados implican -continúa Beckhard-, para los empleados: motivación, colaboración, dignidad, valores y cultura; y para la organización: la redefinición de su identidad, de su misión y de sus relaciones.

Juanita Brown (1992) reflexiona acerca de su propia experiencia como consultora en cambio organizacional, sobre el surgimiento de nuevos paradigmas en la relación organización-cliente y consultor. Según ella, el paradigma tradicional asume que el cliente es un ente no saludable, con problemas y que requiere la ayuda del consultor para determinar sus errores. Desde su óptica, el cliente es un organismo entero que requiere la colaboración del consultor para hacer explícitos los problemas que, sabe, afectan a su organización.

En el paradigma tradicional la organización es una institución comercial establecida, cuya misión y metas principales son satisfacer necesidades sociales mediante una estrategia económica; según Brown, la organización es una comunidad, una gran familia que propicia la creatividad y renueva el espíritu de sus miembros, a través del pleno desarrollo de su trabajo.

El enfoque de Juanita Brown es totalmente humanista, rescata la esencia humana del proceso organizacional. Sus aportaciones sobre el papel del consultor son expuestas en el capítulo 4.

Los modelos que se presentan a continuación fueron seleccionados de un conjunto de textos publicados en el extranjero. La principal razón es que ambos contienen enfoques realmente revolucionarios en la aplicación del Desarrollo Organizacional. Sus aportaciones se orientan a la calidad de su funcionalidad y no a su estructura, por ello se describen en forma separada.

### 2.3.1 MODELO DE CONTINGENCIA

Randy K. Hess y Larry E. Pate (1986) establecen una serie de postulados acerca de cómo y en qué momento de la vida organizacional es conveniente aplicar el **DO**. Su aportación es una de las más relevantes, puesto que proponen que la planeación del desarrollo de toda organización no debe ser retomada una vez que ésta haya sido creada. Por el contrario, postulan que el **DO** debe tener un carácter y una función netamente preventiva y por lo tanto, debe existir desde el comienzo de la empresa. Consideran además, que la estrategia de cambio planificado en su carácter preventivo es factible de utilizarse para problemas específicos de las empresas, situados en áreas o sectores determinados de la estructura organizativa, ya que actuará como el "servicio de mantenimiento".

Esta idea es totalmente nueva, tiene una connotación que no había sido prevista por ninguno de los otros autores, clásicos o recientes, aún cuando en la fase de "evaluación" la mayoría de ellos haya afirmado que se habían creado las condiciones para el automantenimiento del cambio y procesos de autocorrección del camino. Lo cierto, es que ninguno de ellos había planteado que el **DO** existiese desde el nacimiento de la organización para que tuviese la función de automantener al sistema.

Hess y Pate (1986) consideran indispensable que los directivos de la empresas conozcan las grandes ventajas que supone contar con un concepto de organización estratégicamente planeada. Ambos enfatizan la participación de la alta dirección en la conducción del proceso

de planeación, el cual deberá responder a una necesidad de la organización y dar solución a un diagnóstico del problema. El modelo propuesto por ellos, se desarrolla a través de las diferentes trayectorias que puede seguir a lo largo y ancho de la organización.

Los autores referidos cuestionan el acentuado enfoque humanístico que prevalece en otros programas de Desarrollo Organizacional pues, con base en sus experiencias, la superación de los recursos humanos no siempre es lo que necesitan las organizaciones. Estos programas, señalan, priorizan el desarrollo de estas áreas descuidando las que realmente requiere la empresa.

Ambos autores segmentan a la organización como un sistema con tres subsistemas: socio-sistema, proceso-sistema y tecno-sistema. Cada uno de ellos está presente en las empresas y son interdependientes. El socio-sistema abarca los aspectos sociales (humanos) de la empresa y las diversas interacciones que se dan entre ellos, tales como el clima laboral, las actitudes, las políticas laborales, los valores culturales del personal, entre otros. El proceso-sistema se refiere a la decisión, realización, comunicación y planeación activa para lograr diseñar procedimientos concretos tales como prácticas acertadas para la solución de problemas. Finalmente, el tecno-sistema consiste en los procedimientos formales, políticas, reglas y técnicas de operación, incluye todo el apoyo material, principalmente tecnológico (maquinaria y herramienta) de la empresa, con el que lleva a cabo las funciones directamente relacionadas con su actividad o giro.

En el modelo propuesto por ellos, el cambio puede ser dirigido a toda la organización, a través de los tres subsistemas mencionados, o bien puede ser encauzado específicamente a un subsistema en particular. En la aplicación segmentada, (por subsistemas), Hess y Pate sugieren la utilización de "paquetes" de intervención, ya que los mismos están integrados por técnicas adecuadas a la situación o al subsistema, por ejemplo, el paquete "Entrenamiento gerencial". Esto representa una ventaja pues permite actuar dentro de la organización, sin remover toda la estructura, abocándose únicamente al o las áreas problemáticas.



La intervención total o segmentada se determina durante el diagnóstico, aunque puede suceder que sobre la marcha, al estar aplicando el programa modificador en un subsistema "x", se detecte la necesidad de incorporar a otro u otros subsistemas. Esta es la razón por la que sus autores lo han llamado **de Contingencia**. Señalan además, que estas contingencias no alteran el orden básico del proceso de **DO** que ellos proponen, sino que, por el contrario, tales contingencias reflejan la notable necesidad de desarrollar activamente esos tres subsistemas.

### 2.3.2 MODELO *MAINLINE*

Terence Krell (1987) es el autor de este modelo, quien en extensas investigaciones sobre mercadotecnia y desarrollo organizacional formula un plan estratégico capaz de auxiliar a los practicantes del **DO** tradicional para ejercer una nueva misión en las empresas. Señala que el **DO** tradicional necesita renovarse mediante un plan fundamentado en las bases y la filosofía de la mercadotecnia, "dar al cliente lo que necesita", pues no en vano, gran parte de esta disciplina está determinada a diseñar estrategias que aseguren el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones.

El autor referido alerta sobre el actual declive de la práctica tradicional del **DO** y convoca a desarrollar una nueva misión para el mejoramiento organizacional. Esta nueva misión debe considerar las necesidades del mercado y la identidad personal del practicante. Por esto mismo, señala que el futuro del **DO** está ligado a la puesta en práctica de un plan estratégico y renovador conducido específicamente por sus practicantes (consultores y especialistas).

Krell (1987) también examina por separado los componentes del término *desarrollo organizacional*, afirma que desarrollo es la actividad intencional que dirige eventos hacia un resultado deseado por lo que necesariamente involucra valores y creencias de cada miembro de la organización. Para Krell, desarrollo implica cambios de algún tipo, por ello, el **DO** ha sido descrito en términos de cambios direccionales.

El segundo componente es organización, que es el centro de las actividades de desarrollo y se integra por grupos de gente y sistemas en constante interacción.

Señala que tradicionalmente el **DO** ha sido estudiado y aplicado desde la perspectiva de las ciencias del comportamiento, por lo que, *grasso modo*, su propósito es influir sobre un grupo de gente o sistemas para que se comporten de una forma predeterminada a "ser mejores". Este enfoque tradicional fue desarrollado al establecer una relación entre valores humanos y efectividad organizacional, pero esta visión, es la que actualmente limita la aplicación del **DO**. Muchas empresas alcanzan sus objetivos de efectividad organizacional y arraigo en el mercado, aplicando procesos y técnicas de mejoramiento tecnológico que no involucran demasiados valores humanos.

El **DO Mainline** entonces, se enfoca en la búsqueda de la efectividad y productividad organizacional, valiéndose de tecnologías ya creadas y "paquetes de técnicas" previamente preparadas para el desarrollo de una área específica, todas aplicables en un ambiente laboral determinado.

El autor considera que en esta época el enaltecimiento de los valores humanos dentro de la organización ya no se corresponde con la efectividad organizacional, es decir, la productividad o desarrollo de una corporación no está directamente relacionada con el desarrollo personal de sus recursos humanos. Refiere la experiencia en compañías prósperas cuyo personal no está precisamente inmerso en un ambiente de **DO**. Por esto mismo, muchas empresas prefieren incrementar la eficiencia y calidad de sus productos antes que atender directamente las necesidades de desarrollo personal de sus recursos humanos.

Krell (1987) logró conjuntar técnicas de intervención del Desarrollo Organizacional tradicionales como los grupos *T*, con productividad mejorada, estrategia de mercadotecnia consistente en incrementar la producción y el rendimiento de los recursos, mediante la modernización de los métodos de trabajo. Al resultado de esta combinación lo llamó **Desarrollo Organizacional Mainline**, un modelo bastante distante del humanismo, que dirige su efectividad organizacional hacia

el mejoramiento de la productividad de las compañías. El autor señala que este modelo puede aplicarse con el apoyo de técnicas de intervención tanto de las ciencias del comportamiento como de la mercadotecnia, enfocadas primordialmente a la atención de necesidades de la organización más que a las de los individuos.

El autor destaca que para establecer una misión, se requiere examinar los valores y el núcleo de tecnología de la empresa, pero desde la óptica de mercado. Por ello, se hace indispensable que los actuales consultores de procesos, desarrollen habilidades técnicas comerciales que puedan conjuntar con su destreza en ciencias del comportamiento. A la vez, sus propios valores variarán en función de tecnologías aplicables.

#### 2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO CLÁSICOS VS. RECIENTES

Con la información presentada en los cuadros 1 y 2, se procedió a realizar una comparación entre los modelos clásicos y los recientes para establecer sus diferencias y coincidencias básicas.

La única diferencia estructural encontrada entre ambas categorías, es que todos los modelos recientes revisados en este estudio contienen todas las etapas propuestas: Entrada, Exploración, Diagnóstico, Diseño, Intervención y Evaluación. En tanto, algunos modelos clásicos no explicitan todas las etapas. De manera general puede concluirse que todos los modelos, clásicos y recientes están estructurados en forma muy similar.

La fase de "Entrada" está omitida en los modelos clásicos **Grid Gerencial**, **Contingencia** e **Intervención Planeada**, sus autores no la describen aunque se considera que no carecen de ella, pues consiste en los primeros contactos y reuniones entre consultor y cliente. Diversos autores, tanto clásicos como recientes, integran la fase de "entrada" con la de "exploración", considerándolas contiguas ya que en estas reuniones se realizan las primeras valoraciones del estado de la organización.

La fase de "Exploración" está contenida en todos los modelos clásicos y recientes. Aunque cabe recordar que **Desarrollo de Carrera** la inicia desde la "Entrada", debido a que se comienza a captar información desde el primer contacto con el cliente.

Algunos modelos clásicos omiten la fase de "Diagnóstico" porque la incluyen e inician en etapas contiguas anteriores aun cuando no las describan explícitamente. De la revisión de los modelos se deduce que los consultores necesariamente llevan a cabo un diagnóstico, pues la intervención así lo requiere.

La fase del "Diseño" también es considerada por todos los autores, ellos coinciden en que esta construcción es revisada y corregida por los ejecutivos involucrados en el cambio organizacional antes de llevarla a cabo, porque es necesario contar con su opinión sobre las actividades, empleados que participarán y la secuencia, recursos y duración del programa.

Como es de suponerse, la fase de "Intervención" no puede ser omitida, ya que es la parte práctica del programa. Todos los autores coinciden en que contiene la ejecución de las acciones propiciadoras del cambio, a través de las técnicas de intervención seleccionadas, tales como dinámicas grupales, grupos de entrenamiento, formación de equipos de trabajo, etcétera.

Y la fase de "Evaluación" es propuesta por todos los autores, otorgándole un rango muy especial, ya que se refiere a la valoración de la totalidad del programa, particularmente de los resultados de la intervención de Desarrollo Organizacional. Sin embargo, no todos los autores proponen planes de seguimiento del cambio, únicamente Ferrer, Asplund y Asplund, Mirabile, y Shani y Stebbins, se preocupan por incluir un programa adicional de automantenimiento del cambio.

Durante la revisión de los modelos pudo detectarse la coincidencia entre el modelo clásico **Consultoría de Procesos** de Edgar Schein (1973) y el modelo **Estrategia de Desarrollo Integrado** de Gisèle y Göran Asplund (1982), en el sentido de concebir al cambio planificado como una estrategia de aprendizaje.

El primero plantea en su fase de "Intervención" que ésta consistirá en "aprender" las nuevas formas de trabajar, que incluso los consultores funcionarán como instructores para el proceso enseñanza-aprendizaje.

El modelo EDI de los Asplund basa toda su concepción y estructuración en la experiencia del aprendizaje de las tareas y de las normas empresariales. Asplund y Asplund (1982) reconocen que su modelo retoma fundamentos de los escritos de Chris Argyris más que de algún otro autor.

En general, ha podido detectarse que todos los modelos han sido diseñados con el objetivo de que **funcionen** como estrategias de intervención para el cambio planeado. Esto hace suponer un origen común: la preocupación por dar respuesta a la necesidad de controlar y conducir los cambios para facilitar el proceso adaptativo de las organizaciones.

Shani y Stebbins (1989) marcan la separación de su modelo Ecléctico del enfoque tradicional mediante la participación activa de todos los niveles de la jerarquía organizacional en la toma de decisiones, a diferencia de los modelos tradicionales que la circunscriben al nivel más alto de la estructura, inhibiendo la comunicación y por ende, el surgimiento y aprovechamiento de las aportaciones de los demás miembros.

Tanto los modelos clásicos como los recientes pretenden funcionar como canales del cambio. Desde que listan una serie de roles y actividades que deberán desempeñar el consultor y el sistema-cliente, hasta las propuestas renovadoras de Krell (1987) y Hess y Pate (1986). Estos autores coinciden en modificar la orientación del **DO** enfocándola a la priorización de la satisfacción de los objetivos de la organización sobre los de sus recursos humanos. Cabe señalar que estos últimos autores son justamente los que retoman el carácter funcional de los modelos en **DO**. Incluso, sus propuestas son precisamente motivadas por la aparente falta de funcionalidad de los modelos clásicos, claro que aludiendo al enfoque conceptual, cuestión indispensable si se pretende renovar una disciplina.

Así, la mayoría de los argumentos que vierten se dirigen a la carencia de efectividad de los modelos clásicos para responder a las demandas del mercado. Buscan, entonces, modificar también los papeles del agente de cambio. De ahí que consideren que éste debe adoptar nuevas habilidades. En esto coinciden la EDI de los Asplund con la propuesta del *Mainline* de Krell, aunque este último se enfoca particularmente, a técnicas para poder "vender" el nuevo DO.

Otro aporte de gran utilidad es la propuesta de Hess y Pate en su modelo de **Contingencia**, en la que otorgan una caracterización totalmente funcional al DO como estrategia preventiva, de mantenimiento y de aplicación segmentada.

Estas son las principales convergencias y divergencias en los modelos estudiados.

## CAPÍTULO TRES

### EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

#### 3.1 ANTECEDENTES

El **DO** es una disciplina joven y más reciente aún en su aplicación en México. Puede decirse que apenas a fines de la década de los años setenta algunas empresas iniciaron temerariamente su utilización. Aunque en el México de esos años había ocurrido una evolución y la era moderna se presentaba con mayor fuerza, los empresarios mexicanos no estaban preparados para ese auge tecnológico, y más todavía, se hallaron en desventaja con la devaluación iniciada en 1976 y que alcanzó su punto más alto en 1982. Sólo algunas empresas transnacionales (Giesemann, 1988) comenzaron los cambios planificados.

Las organizaciones contemporáneas tuvieron su origen en el México posrevolucionario, mismas que durante la época de la expropiación petrolera, la posguerra (Segunda Guerra Mundial), y la expansión que iniciaba el sistema capitalista internacional, intentaron despegar hacia el desarrollo y la modernización. "La pequeña y mediana empresa

familiar mexicana, que caracterizó al siglo XIX y los principios del presente, fue desapareciendo dando paso al surgimiento de nuevas y grandes organizaciones tanto de tipo privado como gubernamental, además de la aparición de las gigantescas empresas transnacionales. Los esfuerzos del gobierno se traducían en establecer una política desarrollista de crecimiento autosostenido." (Castaño, 1984, p. 37).

Los diseños estructurales administrativos de la empresa mexicana datan de siglos atrás y se conformaron de normas, políticas y procedimientos estrechos y rígidos (Castaño, *Op. cit.*). Pero, al intentar modernizar estas estructuras se importaron instrumentos y herramientas de países con un alto nivel de desarrollo, con un nivel socioeconómico también alto y, lo que es más importante, con historia, cultura y valores diferentes. Esto trajo como consecuencia, que al aplicar estos instrumentos se produjeran conflictos intraorganizacionales, resistencias insuperables al cambio, éxito parcial o fracaso total. Lo anterior causó que las empresas volvieran a los sistemas tradicionales ya conocidos, con la consecuente involución en las ciencias administrativas.

Los países altamente desarrollados cuentan con una infraestructura y desarrollo tecnológico muy avanzado respecto del caso de los países en desarrollo como era y es México. Por lo tanto, Castaño considera que las técnicas de administración importadas difícilmente podrían ser aplicadas en los segundos.

Entre los factores que acompañaron el proceso de modernización en los últimos decenios según Castaño Asmitia (1984) están:

- La política del desarrollismo económico.
- El incremento de las inversiones de capital privado nacional y extranjero.
- El incremento de las importaciones de tecnologías para la industria.
- El desmesurado crecimiento demográfico.
- La aparición de una nueva clase de dirigentes empresariales.
- El endeudamiento económico del país con bancos extranjeros.
- La agudización de las contradicciones e injusticias sociales.



- La rápida expansión de los medios de comunicación masiva con su consecuente impacto sociocultural.
- La expansión del sistema educativo nacional sin una correspondencia cualitativa.
- Insuficiencia de recursos humanos altamente capacitados para hacer frente a las nuevas necesidades del trabajo técnico y de la expansión económica e industrial.
- Falta de coordinación sectorial y regional para afrontar de manera integral y global los problemas de planeación nacional.

Así, el acelerado crecimiento económico e industrial encontró a los empresarios mexicanos faltos de preparación para afrontar los retos y problemas derivados de tal expansión. Castaño (1984) señala que México no cuenta con una tradición empresarial como Inglaterra, Estados Unidos u otro país de alto desarrollo industrial. En ese tiempo, México no contaba con organismos que desarrollaran tecnología e impulsaran a otras instituciones nacionales a superar su dependencia. Además, prevaecía la filosofía del individualismo, contraria al espíritu de colaboración, tanto en los patronos mexicanos como en sus trabajadores.

El cambio de sistemas políticos y socioeconómicos presentaba muchas dificultades, sin embargo, la iniciativa privada nacional fue, quizá, una de las impulsoras más contundentes, pues desde su óptica, era impostergable la formación de cuadros con una visión moderna de la realidad nacional, de ahí que se abocara a apoyar decididamente al sector educativo de su área de influencia. Una de las instituciones de educación superior que puede considerarse pionera en la enseñanza e integración a su plan de estudios del Desarrollo Organizacional es el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, cuya sede, por hallarse geográfica y socialmente más cercana a Estados Unidos que el Distrito Federal, contó con la influencia y relaciones suficientes para iniciar, en 1969, los Seminarios Avanzados de Administración de Personal, impartidos por John Farley y George Shapiro cuyo contenido abarcaba el *Grid* Gerencial, la teoría de las necesidades de Maslow y

la teoría x-y de McGregor. El esfuerzo en estos años se enfocó a crear laboratorios, talleres y experiencias. Un poco más tarde, en 1976, la Universidad de Monterrey inició su programa de maestría en Desarrollo Organizacional.

Bermúdez Roldán (1985) describe que las primeras experiencias prácticas sobre DO en México se presentaron entre 1967 y 1969. En estos años, en algunas empresas regiomontanas como la División Cristalería del Grupo Vitro e Hylsa, se crearon gerencias de Desarrollo Organizacional y además, en otras de ellas se comenzó a practicar el entrenamiento de sensibilización o grupos T.

Paralelamente, "surgieron intentos de formar asociaciones profesionales como el Grupo Informal para el Desarrollo Organizacional" (Bermúdez, *Op. cit.*). En el Distrito Federal se formaron consultores como Elliot Dansig, Sergio Reyes, Germán Herrera, Miguel Jusidman. En 1971, Leonardo Robles, Marisa Gómez e Isaías Rodríguez, junto con otros mexicanos, cursaron el Program For Specialits in Organizational Development impartido por National Training Laboratories en Estados Unidos.

Para 1973, estos nóveles consultores comenzaron a actuar con mayor eficacia en el escenario laboral nacional, dando lugar a que los empresarios iniciaran con mayor decisión la conformación de departamentos de DO, así fue que en Serfin, Cydsa, y FIQUISA, Héctor Palacios y Carlos Michelsen realizaron un diagnóstico global. En la Cervecería Moctezuma y en Hylsa se consolidaron estas áreas. John Bentley comenzó sus programas de Grupo Pequeño de Entrenamiento con Richard Beckhard y Stan Herman en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Asimismo, el prestigioso grupo de consultores DANDO introdujo en México a Bob Tannenbaum para presentar sus teorías de liderazgo, y más tarde se convirtió en la primera firma mexicana que ofreció servicios profesionales de asesoría en Desarrollo Organizacional.

En 1976, el Grupo Alfa comenzó a utilizar programas de Assessment Center. Otras empresas pioneras en el uso de programas de DO fueron la tabacalera del grupo American British Tobacco, Procter and

Gamble de México, Gamesa, Conductos Monterrey, Seguros La Comercial, Ford y Renault (Hidalgo y Gallardo, 1987). En el Distrito Federal la compañía Polycel creó una gerencia de **DO** dentro de su estructura organizativa.

A partir de 1980, como un esfuerzo más de mejoramiento organizacional se establecieron programas de planeación de carrera y vida en varias organizaciones mexicanas. (Bermúdez, 1985). Es a partir de entonces cuando tienen mayor auge eventos y páneles sobre diversos enfoques del **DO**. Desde 1982, la Universidad de Monterrey promueve anualmente la celebración del Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional, evento que reúne un nutrido grupo de especialistas de reconocido prestigio mundial. Sin duda alguna, el Congreso es un foro de gran relevancia tanto para los empresarios mexicanos, como para los profesionales que practican esta disciplina ya que les proporciona una perspectiva más amplia y actualizada del **DO**, a la vez que conocen más y mejores herramientas para la salud organizacional.

Paralelamente, el interés de algunos estudiosos en la materia, los llevó a realizar investigaciones empíricas sobre procesos organizacionales. Tal es el caso de Darvelio Castaño Asmitia, quien entre 1971 y 1978 realiza una investigación en 36 empresas industriales, financieras y de servicios, enfocada a la revisión de sus esquemas organizacionales y problemas derivados. Encontró que en el 90% de las organizaciones, el principal problema fue la falta de planeación, desde la ausencia de políticas, metas y objetivos de la organización, hasta el desconocimiento de los fines del trabajo mismo.

El segundo problema más frecuente que halló fue el de la inadecuada comunicación, y coordinación interpersonal e interdepartamental. Esto implicaba deficiencias en las relaciones interpersonales y por ende, en el proceso de trabajo; también encontró que otro problema importante fue la falta de capacidad directiva y de liderazgo de las personas en puestos de mando. Además, fue evidente la falta de información de las personas acerca de la propia organización. Otro elemento que salió a relucir fue la falta de satisfacción en el trabajo, que se reflejaba en desempeño deficiente, ausentismo y alta rotación

de personal. Cabe recordar que en 1964, Blake y Mouton detectaron estas mismas variables: ausencia de comunicación y planificación, como obstáculos para el desarrollo de las organizaciones.

En sus conclusiones Castaño reporta las grandes deficiencias de las organizaciones mexicanas: ausencia de planeación de las funciones administrativas, carencia de atención a los procesos psicosociales y falta de mecanismos de control y evaluación. Por lo que sugiere que el país debe producir modelos organizacionales propios, revisar críticamente los supuestos básicos acerca de las necesidades específicas del cambio organizacional, y crear nuevas estrategias de modificación planeada, de implantación, evaluación y control.

Posteriormente, Ingrid Giesemann (1988) en una investigación realizada con ejecutivos de empresas y consultores externos acerca de la conveniencia o no de aplicar técnicas importadas de intervención en Desarrollo Organizacional, descubre que las dos principales razones que adujeron los responsables de área para no utilizar las intervenciones de la misma forma y método que en Estados Unidos fueron: *a)* En México se requiere una mayor objetividad en el diseño de las técnicas de intervención, ya que el manejo del poder, las emociones en las relaciones de trabajo y la falta [de sistematización] de la cultura organizacional, influyen de manera determinante en la utilización de las mismas. Y *b)* Los ejecutivos añadieron que entre ambos países existen demasiadas diferencias culturales, por lo que consideraron indispensable que cada técnica de intervención se adaptara a las necesidades específicas de cada empresa. No obstante, reconocieron que, generalmente, las técnicas de intervención se basan en principios y conceptos universales que no exigen mayor requisito que la definición clara de una necesidad de intervención en tal sentido.

Estos hallazgos fundamentan, amplían y refuerzan la visión de Castaño, en el sentido de lo inadecuado que resulta, a la postre, adoptar estrategias organizacionales ajenas a la idiosincracia de los mexicanos.

De lo anterior puede concluirse que la evolución e investigación del Desarrollo Organizacional en México ha sido lenta pero no se ha

estancado, lo cual representa una ventaja y permite suponer un posterior reconocimiento de las bondades de esta disciplina.

### 3.2 PANORAMA ACTUAL

México es uno de los países en vías de desarrollo que desde hace dos décadas viene utilizando estrategias de cambio planeado. Actualmente, ante la integración comercial con los mercados de Estados Unidos y Canadá, los empresarios mexicanos están sumamente preocupados por alcanzar altos niveles de competitividad, sin embargo, salvo algunas excepciones, como las grandes empresas, la mayoría de los directivos no han buscado apoyo en el Desarrollo Organizacional, sino que movidos por la desesperación comercial, han enfocado sus esfuerzos en incrementar velozmente la calidad de sus productos. No obstante, estos intentos no han sido del todo adecuados ya que "por ver el árbol, se han olvidado del bosque".

Esto lo confirma David Barrón (Comunicación personal, Mayo 13, 1992), especialista en DO, quien opina que el panorama prevaleciente en las empresas mexicanas con relación a sus esfuerzos de DO, es sumamente precario, ya que la mayoría de los empresarios mexicanos desconocen qué es Desarrollo Organizacional, su filosofía y tecnología de mejoramiento. Señala que muchos de ellos no involucran a toda su organización por temor al fracaso; pretenden manejar el cambio de manera parcial, enfocándose hacia subsistemas o sectores específicos. Al mismo tiempo, utilizan estrategias dirigidas a procesos productivos o administrativos sin involucrar a la gente.

Cuando estos ejecutivos se deciden a aplicar programas de DO - continúa Barrón-, no utilizan las estrategias del cambio planeado, sino que, merced a una característica autocrática, imponen por decreto (sic), la puesta en marcha de métodos y programas en boga, tales como "círculos de calidad", "método Deming" o "justo a tiempo", sistemas que si bien son estrategias de mejoramiento organizacional, no siempre corresponden a las necesidades de sus empre-

sas, toda vez que no se elaboraron diagnósticos que aconsejaran cuáles técnicas serían las adecuadas.

“Peor aún -prosigue Barrón-, es la existencia de empresas que anualmente gastan exorbitantes cantidades de dinero al pretender implantar programas de calidad total, recurriendo a consultores externos que les venden manuales y entrenamiento, haciéndoles creer que con eso es suficiente para producir con calidad. Esta práctica, por desgracia frecuente, desvirtúa profundamente la filosofía del Desarrollo Organizacional”.

También menciona que actualmente “hay mucha gente que se autonombra *DOlista*, sin conocer realmente el trasfondo del término, ya que los esfuerzos de estos consultores son subjetivos o parciales, pues no logran involucrar a los clientes en el proceso de cambio, y menos, cambiar las actitudes de las personas; son ellos los que, unilateralmente, definen la estrategia a seguir y las áreas de la organización que serán modificadas, sin que en estricto sentido, sea lo que la empresa requiera”. Considera que esta es una de las principales causas del fracaso o lenta evolución del **DO** en México.

Para concluir, Barrón destaca que “no todo es sombrío, ya que existen empresas que sí están realizando esfuerzos de mejoramiento organizacional con éxito, incluso utilizando calidad total, o justo a tiempo, pero basadas en un enfoque global e integrador de sistema sociotécnico abierto; tal es el caso de Vitro, segunda empresa mundial en calidad y ventas”.

Durante 1987 y 1988 Ingrid Giesemann realizó un estudio sobre la aplicación de programas de Desarrollo Organizacional en México, el cual abarca diecinueve empresas y tres consultores en Desarrollo Organizacional, y constituye una de las aportaciones más relevantes y recientes a la investigación sobre la aplicación de **DO** en México. Los datos generales de las empresas investigadas se describen en el Cuadro 3.

**CUADRO 1. Modelos Clásicos en Desarrollo Organizacional**  
(fases)

<b>FASES</b>	<b>MODELOS</b>	<b>GRID</b> <b>GERENCIAL</b>	<b>CONTINGENCIA</b>	<b>INTERVENCIÓN</b> <b>PLANEADA</b>	<b>CONSULTORIA</b> <b>EN D.O.</b>	<b>NORMATIVO</b>	<b>CONSULTORIA</b> <b>DE PROCESOS</b>	<b>CAMBIO</b> <b>PLANEADO</b>
<b>A</b> Entrada					Exploración	Entrada Contratación	Contacto inicial Reunión exploratoria (*) Selección del lugar y método de trabajo	Introducción
<b>B</b> Exploración	Fase 1 (Estudio del Grid) Fase 2 (Análisis de estructuras de trabajo) Fase 3 (Examen de motivación)	Diagnóstico (*)	Diagnóstico		Entrada	Diagnóstico	Reunión exploratoria (*) Recolección de datos (*)	Reunión de información y diagnóstico (*)
<b>C</b> Diagnóstico		Diagnóstico (*)			Diagnóstico	Retroinformación	Recolección de datos (*)	Reunión de información y diagnóstico (*)
<b>D</b> Diseño	Fase 4 (Desarrollo de un modelo estratégico)	Planeación de la acción	Planeación de la estrategia Educación Consultoría		Planeación	Planeación del Cambio	Recolección de datos (*) Intervención (*)	Planeación y ejecución (*)
<b>E</b> Intervención	Fase 5 (Ejecución del Modelo)	Ejecución de la acción	Entrenamiento		Acción	Intervención	Intervención (*)	Planeación y ejecución (*)
<b>F</b> Evaluación	Fase 6 (Medición de los cambios)	Evaluación	Evaluación		Evaluación Terminación	Evaluación	Evaluación de resultados	Estabilización del cambio

(\*) NOTA: Estas fases abarcan más de una de las etapas definidas por las tesis.

Se observa que la más antigua intervención de **DO** en estas empresas data de hace 16 años (en 1988). La más reciente fue de 1986, y Giesemann concluye que el promedio de aplicación se remonta a siete años atrás.

Los principales cuestionamientos que Giesemann se planteó se refirieron a: técnicas de intervención en **DO** más frecuentemente utilizadas, enfoque de las mismas y resultados de su aplicación.

Los hallazgos relevantes de esta investigación se refieren a que la mayoría de los esfuerzos de estas aplicaciones se han enfocado a mejorar la calidad y la productividad. Las técnicas de intervención más utilizadas son las relacionadas con el control de calidad, tales como círculos de calidad, esfuerzo total de calidad, control estadístico de procesos, cero defectos, aseguramiento de calidad, equipos de calidad y administración para la excelencia. Otras técnicas frecuentemente utilizadas son: clima organizacional, administración por objetivos, análisis de la cultura organizacional, integración y desarrollo de equipos y diseño de estructuras y funciones organizacionales.

Las técnicas que con menos frecuencia utilizó este grupo de empresas son: reuniones para solución de problemas, calidad de vida laboral, consultoría de procesos, reuniones de confrontación, entre otras.

En cuanto a la orientación de las intervenciones, el resultado fue que "un 9.8% está dirigida a los individuos, el 19.7% al grupo, el 23% a la organización, el 29.5% está dirigida a una combinación de dos de las posibilidades anteriores, y el 18.0% a una combinación de las tres primeras posibilidades" (Giesemann, 1988, p. 149).

Como puede observarse, la mayoría de las intervenciones están dirigidas a la organización, ya sea en forma integral o a la organización y sus grupos, o a la organización y sus miembros, con un mayor énfasis en las áreas de producción.

De acuerdo con el estudio de Giesemann, el 16.0% de las intervenciones utilizadas por las empresas, arrojaron resultados excelentes en cuanto a la consecución de sus objetivos organizacionales, un 72.0% produjo buenos resultados, el 8.0% reportó resultados regulares, y el 4.0% de éstas técnicas arrojaron malos (sic) resultados.



Sandra Burciaga y Rosendo Márquez (1990) realizaron una investigación de campo acerca de los diferentes métodos de calidad en la producción que utilizan algunas empresas mexicanas. Cabe señalar que para los efectos de esta tesis [la nuestra], los sistemas de control de calidad son considerados como estrategias de mejoramiento organizacional, toda vez que consisten en procesos de cambio planificado aunque aplicados a un sólo sector de la organización.

Las empresas encuestadas fueron: Aeroméxico, Alumex, Canamex, Ciba Geigy, Citizen, Conelec, Crolls, Champion, Chicle Adams, Chrysler, Fester, Grupo IRSA, Hylsa, NCR, Hotel Nikko, Pepsi Corp., Phillips, Primex, Resistol, Rohm & Haas y Texel.

La mayoría de estas organizaciones están utilizando diversos modelos de control de calidad, tales como: Control de Calidad, Control Total de Calidad, Aseguramiento de Calidad, Círculos de Calidad, Métodos Estadísticos y Justo a Tiempo.

Algunos de los resultados obtenidos por Burciaga y Márquez son:

- Aeroméxico: Utiliza Control Total de Calidad y Círculos de Calidad. Sus principales logros se localizan en la erradicación de las demoras en los vuelos, el mejoramiento de la apariencia interior y exterior de los aviones, por lo que los trabajadores obtuvieron reconocimientos y recompensas.
- Chicle Adams: Recurre a Círculos de Calidad. Uno de los objetivos logrados es el autocontrol de la producción por parte de los mismos obreros.
- Hylsa: Practica con Círculos de Calidad y Calidad de Vida en el Trabajo. Los principales resultados se ubican en un mayor desarrollo personal de los empleados, en función de las metas organizacionales; de ahí que el personal se encuentre muy bien integrado e identificado con la empresa.
- Resistol: Utiliza Calidad Total. Ha modificado los valores de sus miembros, logrando que éstos se preocupen por sí mismos en una esmerada atención al cliente.

Las otras empresas no reportaron resultados de la aplicación de los métodos de calidad utilizados. Esto se debe en parte, a que tienen relativamente poco tiempo de haberlos implantado; y por otra, a que no reportaron contar con sistemas de evaluación de los procesos.

Lo anterior coincide con la opinión de Barrón (13-Mayo-1992) en el sentido de que, actualmente, algunas empresas están realizando esfuerzos fragmentados de mejoramiento organizacional que no involucran a toda la empresa. Los resultados obtenidos por Giesemann (1988) y Burciaga y Márquez (1990), confirman que estas estrategias se han encauzado únicamente a procesos productivos o administrativos. Esto resulta lógico, si se recuerda que con la crisis económica del país, el empresario mexicano ha tratado de defender su organización, priorizando la atención a la misma, más que a los componentes humanos. Gloria Robles (1989) destaca que se trata de técnicas de intervención que no implican los valores, sentimientos y actitudes, tan ponderados en la sociedad mexicana.

Giesemann (*Op. cit.*) refiere también que el contexto organizacional de México se caracteriza por una marcada formalidad en la estructura jerárquica y el excesivo énfasis en el cumplimiento y la responsabilidad, lo cual propicia que la toma de decisiones sea ejercida únicamente por el alto mando, en el que, generalmente, el tipo de liderazgo que predomina es autocrático. En los niveles gerenciales, señala, el individuo sólo es valioso en la medida en que cumple con efectividad las exigencias que la misma organización demanda; su nivel de conocimientos e información es sinónimo de poder, siempre y cuando le sean reconocidos por la jerarquía formal. Por esta razón la creatividad del personal no siempre es aprovechada. Los canales formales de comunicación para la toma de decisiones y el desarrollo de cualquier tipo de programas, son preestablecidos, muy rígidos, y al restringir la información se invierte demasiado tiempo y esfuerzo en la coordinación del proyecto, por consiguiente, el tiempo de respuesta es largo y la cantidad de oportunidades desaprovechadas, es muy alta. Giesemann concluye que en la organización mexicana falta planeación sistemática, la cual es cubierta por la capacidad de improvisación de los mexicanos.

### 3.3 PERSPECTIVAS

Ante la inminente firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, los empresarios mexicanos se encuentran ante el reto de adaptarse a esta nueva situación de competencia comercial y requieren de un esfuerzo sostenido en la formación ideológica, particularmente de apertura al cambio. La empresa mexicana enfrenta un "entorno cada vez más abierto y cambiante y consumidores más exigentes y con opciones de compra" (Sama, 1992, sin página). Por lo tanto, es indispensable generar estrategias que permitan el desarrollo de procesos productivos de alta calidad, eficientes y eficaces. El camino para el **Desarrollo Organizacional** en México está abierto.

Sama (1992) sugiere que los empresarios mexicanos deben afrontar esta situación con una visión total de la misma, considerando factores tales como la globalización de la industria, la desregulación de la economía nacional y la inversión e importación extranjeras, para que su respuesta al cambio sea producto de un análisis y no del miedo. En su opinión, el Desarrollo Organizacional es un apoyo indiscutible para eliminar barreras mentales, generar actitudes positivas ante el cambio y desarrollar habilidades diferentes.

Castaño (1975) afirma que para adaptar y utilizar exitosamente el Desarrollo Organizacional en México, deberá considerarse que existe la necesidad de crear modelos adecuados a la cultura mexicana, mejor que adaptarlos, para lo cual son indispensables conocimientos y experiencia, ya que aun cuando exista **DO** en las organizaciones mexicanas, éste no se halla sistematizado. A la vez, considera pertinente definir una terminología adecuada a la cultura mexicana, lo cual implica poseer un real conocimiento de la organización, cultura y sociedad mexicanas, particularmente porque el **DO** optimiza la potencialidad de las empresas para acrecentar su eficiencia, conservando los valores humanos.

Menciona también, que es necesario tener presente que la efectividad organizacional es producto de la calidad, la productividad y la satisfacción personal. De ello se deriva la capacidad del profesional en **DO** para reconocer al sistema-cliente y saberlo conducir, haciéndole notar la conveniencia de cubrir las necesidades primarias del empleado mexicano, apoyándose en incentivos en especie y en reconocimientos públicos al desempeño eficiente.

Sugiere que para construir un programa de **DO** se realice un minucioso análisis de la organización, antes de aplicar modelo y teoría importados, relacionando la intervención con el costo-beneficio para la empresa, que evalúe sus bondades y ventajas con el fin de obtener mayor apoyo al cambio planeado. Destaca además, que si bien el **DO** es un proceso a largo plazo, los cambios deberán notarse desde las primeras incursiones de la consultoría.

Sama recuerda que "el uso inteligente de las herramientas que ofrece el **D.O.**, es esencial para lograr los cambios que las organizaciones y las personas necesitan para tener éxito en el nuevo ambiente competitivo." (1992, sin página). Sin embargo, también considera que "planear es divertido, retador y motivador; e implementar es aburrido, difícil y agotador" (*Op. cit.* sin página), por lo que se requiere de tenacidad, tenacidad y más tenacidad, tanto del empresario como del consultor en Desarrollo Organizacional.

Castaño Asmitia (1975) concluye que en México es factible y recomendable la utilización del **DO** siempre y cuando se cumplan dos requisitos: "primero, evaluar críticamente los enfoques y técnicas de **DO**, estudiar las circunstancias particulares y hacer las modificaciones necesarias a las técnicas de **DO** que se consideran de aplicación universal, antes de aplicarlas tal y como fueron creadas; en segundo lugar, a partir de las inquietudes de la teoría del **DO**, crear criterios propios y técnicas adecuadas" (Castaño, 1975, p. 38). Sin embargo, la necesidad de cambio en las empresas mexicanas hace impostergable generar soluciones inmediatas.

Ingrid Gieseemann (1988) señala que los responsables de las áreas de planeación atribuyeron las principales causas de éxito en un

programa de Desarrollo Organizacional a los indispensables conocimientos que sobre el tema deben poseer no sólo los consultores, sino los empresarios mismos; y a la sensibilidad de éstos últimos para interesarse, comprometerse y participar en la planificación del cambio.

Estos ejecutivos también refirieron que las principales causas de fracaso en programas de **DO** son frecuentemente atribuibles al poco profesionalismo de los consultores que aleja *per se* cualquier apoyo por parte de la gerencia de la organización, ya que son incapaces de motivar a los ejecutivos hacia el cambio. Esto trae como consecuencia la restricción en la disponibilidad de recursos humanos y materiales para realizar las acciones modificadoras.

Los directivos entrevistados por Giesemann (*Op. cit.*) sugirieron que algunos medios para contrarrestar intervenciones erróneas en **DO**, son, primordialmente, la obtención del convencimiento y apoyo de la alta gerencia de la organización, para lo cual mucho ayuda el que durante la fase de Entrada, el consultor describa los posibles alcances y la profundidad de las intervenciones, para evitar que el cliente genere expectativas inalcanzables o idealistas. También es pertinente que el consultor procure que el cliente adquiera conciencia de la necesidad de tiempo para lograr cambios profundos, esto quiere decir que el sistema cliente deberá comprender que desarrollo organizacional es un proceso a largo plazo pero muy efectivo. Esto es logrado por el consultor mediante la exposición de las ventajas cualitativas y cuantitativas del proceso.

Una sugerencia que aporta David Barrón (Comunicación personal, Mayo 13, 1992) es que los actuales profesionales del **DO** deben evitar encasillarse o hiperespecializarse en una técnica de intervención de moda pues reducen su campo de acción y por ende, la evolución del Desarrollo Organizacional.

Castaño, Giesemann y Barrón coinciden en la necesidad de las organizaciones mexicanas, de contar con una clara y adecuada planeación interna que considere la relación costo-beneficio del proceso modificador. Y destacan que la falta de preparación también

propicia el uso de técnicas de intervención inadecuadas cuyo fracaso demerita la imagen del Desarrollo Organizacional.

Puede concluirse, entonces, que las mejores soluciones son: ampliar el criterio comercial con una perspectiva de planeación, calidad y desarrollo; y preparar personal altamente capacitado para crear políticas y técnicas propias, que respondan realmente a los problemas y necesidades mexicanas, considerando las condiciones socioculturales en primer término.

Además, la actual disposición de los empresarios mexicanos para renovar sus procesos de producción en función de calidad y competitividad comercial, permite una mayor sensibilización hacia los programas de cambio planificado que los especialistas en **Desarrollo Organizacional** deben aprovechar.

## **CAPÍTULO CUATRO**

### **EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN EL DESARROLLO 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 Bedolla, 1975, p. 47).

#### **4.1 EL PAPEL DEL CONSULTOR EN DO**

*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 una organización.

##### **4.1.1 FUNCIONES**

De acuerdo con Edgar Schein, Graciela Sánchez y Warner Burke, la función primordial del consultor es orientar a los clientes para que aprendan a ayudarse más eficazmente a sí mismos. Graciela Sánchez

(1975) señala que entre las funciones que, dependiendo de la situación y del avance del proceso modificador, debe realizar el consultor están:

**Investigador.** Este es quizá el papel inicial que desempeñará porque requiere recabar toda la información relevante referente a la estructura, funcionamiento y recursos con que cuenta el sistema con el que habrá de trabajar.

**Asesor.** Con base en sus conocimientos, el consultor podrá orientar y guiar al sistema-cliente hacia la realización de actividades enfocadas al mejoramiento y comprensión de los procesos administrativos.

**Consejero.** Es similar al rol descrito en el punto anterior con la diferencia de que se aboca al tratamiento individual, particularmente de las personas clave involucradas en el proceso de cambio, ayudándolos a clarificar su conducta y función social.

**Retroinformador.** Este es otro de los roles más importantes que deberá desempeñar el consultor, ya que mediante el proceso retroinformador, las personas, los grupos y la organización en su totalidad, alcanzarán un alto grado de identidad y autoconciencia. La retroinformación propicia que los miembros del grupo establezcan discrepancias y distancias entre la situación actual y el modelo ideal.

**Instructor.** En algunos casos, es el propio consultor quien funcionará como instructor, proporcionando información especializada referente a las técnicas modernas de administración y conocimientos de las ciencias del comportamiento, que les permita a los integrantes del grupo modificarse, conocer y elaborar un nuevo concepto del funcionamiento de la organización.

**Moderador de conflictos.** La existencia de conflictos es una situación que no puede evitarse en la vida de los grupos y de las organizaciones. Un conflicto bien manejado favorecerá la interacción social y la generación de cambios más rápidos y positivos. En este papel, el consultor ayuda a dialogar, clarifica información,



analiza procesos de interacción, proporciona marcos de referencia y trata de hallar la mejor solución posible.

**Catalizador.** Como el consultor no es quien determina directamente la generación de modificaciones en las tareas, en los procesos o en la estructura organizativa, puede propiciar condiciones en el grupo o en la organización para acelerar o disminuir la generación de dichas modificaciones.

**Integrador y clarificador.** También es frecuente que resuma, ordene y clasifique la información que la organización requiere y genera, además de proporcionar dicha información a las personas clave involucradas en el plan de cambio.

Lippitt y Lippitt (1975) describieron una serie de roles o papeles del consultor:

**Abogado.** En este rol, el consultor influye en su cliente para que este escoja determinados objetivos o para que asigne determinados valores.

**Especialista técnico.** Aquí, el consultor aporta una pericia determinada, metodológica o de contenido.

**Educador.** A menudo también funciona como maestro de alguna actividad de enseñanza. Por ello, es indispensable que el consultor en **DO** conozca el proceso para la enseñanza de adultos y cómo diseñar y llevar a cabo actividades docentes.

**Colaborador en la solución de problemas.** En este papel, el consultor apoya al cliente para que éste: discierna entre los síntomas y causas de los problemas, genere soluciones alternativas, planee y ponga en práctica acciones correctivas.

**Identificador de alternativas.** Son funciones similares a las del punto anterior pero sin participar en la toma de decisiones.

**Buscador de hechos.** El consultor investiga, mediante entrevistas, observación directa y encuestas, todo lo relacionado con la organización.

**Reflector.** Aquí, el consultor formula preguntas que ayudan a aclarar una situación o a cambiarla. Actúa como facilitador y catalizador de la acción.

Newton Margulies (1974) destaca un elemento relevante dentro de la función del consultor, y es que éste deberá actuar de manera marginal. Esto es, no podrá estar dentro ni fuera de la organización. Deberá estar lo suficientemente incluido para comprender los sentimientos y percepciones de los miembros de la organización cliente pero también suficientemente distanciado para ver éstos en forma objetiva. Ser marginal es fundamental tanto para el consultor externo como para el interno. Cabe destacar la sugerencia de Schein al consultor, en el sentido de mantenerse dentro de los límites establecidos por el grupo y abstenerse de intevenir en asuntos interpersonales.

Burke cuestiona entonces, ¿cuál deberá ser el papel del psicólogo?, y se responde: "sumarse plenamente, ser miembro, ayuda a aliviar la soledad y la angustia acerca de la exactitud de las percepciones propias. Permanecer apartado, distante y alejado, puede asimismo, aliviar la angustia. Sin embargo, hacer una cosa u otra, disminuye de manera apreciable la eficacia propia como consultor" (Burke, 1988, p. 159). La solución propuesta por Burke es la **co-consultoría**, esto es, el consultor deberá a su vez, buscar el apoyo teórico-metodológico y psicológico en otro especialista que se encuentre totalmente ajeno a la organización.

#### **4.1.2 PERSONALIDAD**

Chris Argyris (1970) señala que el consultor debe tener confianza en sí mismo y facilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales de calidad. Años más tarde, M. Beer (1980) propone una serie de aptitudes primordiales que según él son clave para la eficacia del consultor en **DO**:

- Para tolerar la ambigüedad. Hay que recordar que todo proceso de **DO** parte de cero, dependiendo de la situación.
- Para influir. El consultor debe tener poder de persuasión.
- Para enfrentar situaciones difíciles. Porque el proceso pone al descubierto situaciones que los miembros de la organización han estado rehuyendo.
- Para apoyar y enseñar a los demás. Particularmente en fases de conflicto.
- Para saber escuchar y empatizar. Sobre todo durante las entrevistas o situaciones de estrés o conflicto.
- Para reconocer rápidamente los sentimientos e intuiciones propios. Debe tener la habilidad para discriminar entre los suyos y los del cliente.
- Para conceptualizar. Esta le dará la oportunidad de expresar y establecer relaciones comprensibles de causa-efecto y otras de tipo condicional.
- Para descubrir y movilizar la energía humana. Tanto la suya como la de la organización.
- Para la enseñanza y para crear oportunidades de aprender. Que deberá utilizar en el escenario de trabajo.
- Para conservar el sentido del humor, tanto para bien del cliente como para ayudar a mantener la perspectiva de trabajo.

Gieseemann (1988) considera necesario que el consultor procure establecer una relación de confianza con el cliente, e invertir todo el tiempo necesario para la búsqueda de información, elaboración del diagnóstico y planeación del cambio. La autora menciona que el consultor deberá ser sensible, perceptivo, firme, asertivo, negociador y persuasivo, ya que tendrá que considerar la idiosincracia, para no alterar, de entrada, los procedimientos administrativos y las costumbres, entre otros procesos. Su sensibilidad deberá permitirle identificar las fortalezas y debilidades del mexicano, en la familia, en el trabajo y los aspectos psicosociales implicados. Su actuación deberá generar confianza, para, entre otras metas, cerrar la brecha entre

mandos de una línea horizontal, y tendrá siempre presente que la dirección, antes que resultados, vigila su estabilidad en el poder.

El consultor en **DO** deberá enfocar su atención en problemas específicos que hayan sido diagnosticados. También sugiere que el consultor mantenga intercambios bibliográficos con centros de investigación extranjeros, con el fin de actualizarse constante y continuamente.

#### 4.1.3 FORMACIÓN

En cuanto a su preparación, Burke (1988) sugiere que el consultor debe contar con una sólida formación académica profesional, entre cuyas materias, recomienda, estén: psicología organizacional, dinámica de grupos, métodos de investigación, enseñanza de adultos, desarrollo de carrera, consultoría y entrevistas, desarrollo organizacional, capacitación, administración de recursos humanos, consultoría de procesos y teoría de la organización. Asimismo, De Faria Mello (1978) sugiere que, además de las ya mencionadas, incorpore psicología social e industrial, sociología y administración de empresas.

Burke también considera pertinente que posea alguna formación extracurricular como seminarios, diplomados y cursos sobre: bases de adiestramiento en laboratorio, laboratorios de crecimiento personal, de formación de equipos, teoría y práctica de capacitación, habilidad para la consultoría, experiencia profesional supervisada, consultoría interna en alguna organización grande, programas avanzados en **DO**, y pertenecer a alguna asociación de profesionales en Desarrollo Organizacional. Sugiere, también que toda vez que no existen escuelas de consultoría en **DO**, el consultor debe practicar constantemente, sólo así llegará a ser un eficaz asesor en procesos de cambio planificado.

Resumiendo, Burke (1988) asevera que el consultor está capacitado para intervenir como facilitador y propiciador de un ambiente adecuado para que los integrantes de la organización cuenten con los instrumentos para realizar su propio diagnóstico. Añade que es pertinente y

útil que el consultor tenga cierto sentido de misión respecto de su trabajo. Sin caer en el fanatismo deberá creer que lo que está realizando es meritorio y potencialmente útil para otros. Esta creencia, a severa, ayuda a mantener la energía, reducir la sensación de soledad y angustia, y proporciona un motivo para seguir trabajando en organizaciones cuya apariencia es de rigidez absoluta.

Sánchez Bedolla (1975) concluye que el agente de cambio en el proceso modificador es un especialista en ciencias de la conducta, o bien, puede ser un equipo integrado por especialistas de varias ciencias, cuya meta principal es mejorar el funcionamiento y la eficiencia de las organizaciones, con un alto grado de satisfacción en los individuos que las conforman.

Valadez afirma que, actualmente, el consultor en DO está "considerado como un experto en la administración del cambio. Hábil generador de procesos sociales, integrador, conciliador, consejero, colaborador de confianza. [Por lo que se le reconoce] como co-creador de organizaciones donde el líder y su equipo de trabajo se realizan a plenitud." (1992, sin página).

En esta misma línea conceptual se ubican las propuestas que, con base en su experiencia internacional de consultoría, aporta Juanita Brown (1992). Ella rechaza sin descalificar los papeles de "solucionador", de "facilitador de procesos", de "diseñador de estrategias y actividades", de "apaciguador" y la "obligada y rígida objetividad". Considera que el nuevo consultor debe ser un artista, un verdadero ingeniero en diseño organizacional, un idealista-práctico, capaz de hacer realidad los "sueños y planes", de crear contextos y espacios para el desarrollo de las organizaciones y el personal individual.

Señala que ambos, cliente y consultor enfrentan un mundo cambiante lleno de oportunidades y peligros. Ante esta situación, convoca a los consultores en cambio organizacional a hacer un análisis de conciencia acerca de sus propias estrategias de intervención, de su responsabilidad compartida con el cliente, de conducir las modificaciones requeridas por las organizaciones. Esta introspección debe hacer emerger lo mejor de sí mismos.

## 4.2 EL PSICÓLOGO EN EL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“El psicólogo es el profesional que ayuda a las organizaciones sociales en forma sistemática para que diagnostiquen necesidades de cambio social, planifiquen metódicamente dichos cambios y establezcan sistemas de retroinformación de tal manera que la organización conozca los resultados obtenidos en el proceso de mejoramiento deliberado”. (Sánchez Bedolla, 1975, p. 47).

En el contexto de esta investigación se ubica al psicólogo como el profesional que 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. Sin embargo, por la misma naturaleza del DO, disciplina multifacética, se requiere de un trabajo interdisciplinario, coordinado, que parta en primera instancia, de un equipo conformado en el escenario real por el sistema-cliente, específicamente por sus altos mandos, los cuales pueden ser profesionistas de muy diversa extracción, *vg.* contadores, administradores, químicos, ingenieros, etcétera.

Puede considerarse que el trabajo del psicólogo dentro del Desarrollo Organizacional tiene un carácter multidisciplinario. En general, el psicólogo tiene la función de un consultor, que puede ser interno o externo a la empresa. Así, se le encuentra frecuentemente, en los departamentos de planeación, recursos humanos, relaciones industriales dentro de la empresa, o bien, en bufetes de consultoría.

Con base en el análisis de las aportaciones descritas en el apartado anterior acerca de las funciones, personalidad y formación del consultor en Desarrollo Organizacional, y en la revisión de la estructura de los modelos de intervención, se ha considerado importante sugerir que el psicólogo participe de manera determinante en las fases siguientes.

La etapa de “exploración” constituye una tarea de investigación que se vale de la observación, entrevistas, coordinación de reuniones, entre

otras técnicas, para recabar información acerca de la filosofía y sistemas que conforman a la organización, así como los valores, actitudes y creencias de los miembros de la misma. Por tal razón, es imprescindible la participación de un especialista en ciencias del comportamiento que promueva la generación de opiniones actuando como catalizador, que busque y detecte los hechos, clarifique la información y sea capaz de integrarla.

En la fase de "diagnóstico", en la cual generalmente, se realizan las reuniones de confrontación para revisar y discutir los problemas detectados en la "exploración", con frecuencia se enfrenta una serie de situaciones que van desde la adopción de acuerdos por consenso hasta la franca discrepancia entre los miembros de los diferentes grupos. En algunos casos, el conflicto aflora desde la primera confrontación. Por ello, el psicólogo es el profesionista que puede aconsejar cómo plantear la problemática, de forma tal que se atenuen fricciones y el conflicto sea analizado y discutido, no rehuído. Su formación académica ha dotado al psicólogo para que logre la conciliación de las opiniones y, en muchos casos, de los intereses de los miembros del grupo. En todos los casos, este profesionista también actúa como retroinformador al procesar la información vertida en la exploración y presentarla categorizada a los grupos o equipos de trabajo.

Basado en sus conocimientos sobre el comportamiento humano, el psicólogo es el más indicado para "diseñar" la estrategia de planificador, ya que puede elegir las técnicas de intervención grupales o individuales más adecuadas a las características de la organización pues considera las repercusiones conductuales que podrían generarse con la aplicación de la mismas.

La implantación del proceso de cambio o "intervención" es la fase más importante del proceso modificador. Por tal razón, y de acuerdo con Graciela Sánchez (1975), debe ser conducida por un equipo multidisciplinario, sin embargo, la coordinación del trabajo de este equipo, la supervisión del desarrollo del proceso y la realización de algunas tareas, debe estar a cargo de un psicólogo, toda vez que se trata de un especialista en la naturaleza humana, y cabe recordar, el éxito o

fracaso de un programa organizacional dependen de la habilidad de los miembros de la organización.

El psicólogo puede influir en el grupo para que tome algunas decisiones, se aleje de determinadas situaciones perjudiciales a la salud organizacional, o se acerque a otras que lo beneficiarán; también, si la situación lo requiere, puede entrenar a los participantes en la adopción de determinadas tácticas operativas. Al actuar como reflector de los problemas colabora en su solución.

La fase de "evaluación" implica desarrollar una serie de prácticas que permitan determinar si el cambio se debió a la intervención de DO, y valorar los resultados del proceso. Por esta razón es necesario contar con un programa que dé seguimiento a las tareas y funciones modificadas, el cual puede ser diseñado por un psicólogo apoyado en sus conocimientos sobre instrumentos de medición de actitudes. En esta fase también se llevan a cabo reuniones con ejecutivos de la organización para evaluar el aprendizaje de las nuevas formas de proceder, en ellas el psicólogo habrá de participar como integrador de información y del cierre del proceso modificador.



## CONCLUSIONES

Los resultados de la revisión de los modelos clásicos confirman el enfoque genuinamente humanístico de la disciplina. Los autores clásicos basados en una filosofía y valores fundamentados en las teorías de Mayo y Maslow, conciben al **DO** como un proceso integrado en que sus dos componentes principales: individuo y organización, se desarrollan e interactúan en un plano único cuyo crecimiento no puede darse en forma individual, es decir, se requiere de la participación de ambos elementos. Todos los modelos revisados otorgan al consultor el papel de agente de cambio, ponderando su participación en el proceso sobre otros elementos de importancia tales como los directivos de la organización.

Es relevante señalar que en México los postulados clásicos continúan siendo la base de la práctica actual de la consultoría en Desarrollo Organizacional. Esto se debe, en parte, al rezago teórico y tecnológico del país, y por otra, a que tales modelos y estrategias de intervención siguen teniendo vigencia.

Al abordar el estudio de los modelos más recientes en Desarrollo Organizacional se encontró que la mayoría de los modelos "nuevos" retoman la filosofía, valores y estructura que prevalecían en los modelos clásicos. Es decir, los recientes también se proponen involucrar a todos los miembros de la organización en el proceso de cambio como condición del mismo. Sin embargo, cabe destacar que estos

modelos, a diferencia de los clásicos, ponen especial énfasis en la participación conjunta del consultor y el sistema-cliente para obtener exitosos resultados, ya que en los clásicos, la responsabilidad de la conducción recaía mayormente en el consultor.

Como puede observarse, ambos tipos de modelos, clásicos y recientes se mantienen de manera general, dentro de la perspectiva humanística, aun cuando se aprecia cierta tendencia hacia la perspectiva de mercado. Su propósito primordial es alcanzar la efectividad organizacional a través del desarrollo de los individuos que integran a la organización, buscando hacer coincidir las metas de la empresa con las metas de los individuos.

Los modelos recientes basan su conformación estructural en una mayor experiencia de aplicación. Es decir, los autores han tenido oportunidad de ejercer la consultoría y llevar a cabo procesos modificadores hasta su culminación. Los autores clásicos carecieron de experiencias completas debido a lo poco explorado del campo y a la falta de credibilidad por parte de los empresarios de esa época. Lo anterior ha repercutido favorablemente en una mayor acumulación de experiencias en **DO** acertadas, cuya práctica ha permitido perfeccionar más y mejor tanto los procesos de **DO** como la metodología de las técnicas de intervención básicas de la disciplina.

Cabe destacar la profunda reflexión de Richard Beckhard (1992) acerca del futuro de las organizaciones. El considera que el cambio de las mismas debe corresponderse con los cambios en el ámbito comercial, de lo contrario, afirma, no podrán sobrevivir.

También es importante reconsiderar las aportaciones de Terence Krell (1987), quien propone toda una reelaboración de la filosofía del **DO**, enfocándola a la satisfacción de las necesidades del cliente y al desarrollo de diversas habilidades en los consultores, haciéndolas corresponder con los requerimientos del mercado de las empresas, tal como si el **DO** fuese una mercancía a la que hay que perfeccionar para que pueda seguirse vendiendo. Sin embargo, valdría la pena rescatar el espíritu renovador que este autor propone, pues es indispensable adaptarse a las condiciones del medio y el **DO** es en sí mismo un

proceso adaptativo. Por esto mismo, no se está en contra de la renovación funcional del Desarrollo Organizacional, al contrario, se considera necesaria, no obstante, también es altamente conveniente rescatar la filosofía humanista del enfoque tradicional, ya que sin la participación del elemento humano nada es factible en el plano de la realidad.

El contenido de las investigaciones recientes se inclina a llamar la atención sobre la necesidad de revisar la filosofía y los valores clásicos del DO, sugiriendo que los especialistas en el campo exploren la tecnología que se está aplicando en otras áreas, además de las ciencias del comportamiento, como la producción y la administración, con el propósito de retomar aquellas técnicas y métodos que puedan ser de utilidad en la práctica del Desarrollo Organizacional, y cuyo enfoque se centre en la satisfacción de las necesidades de la organización total.

Los hallazgos de esta investigación permitieron confirmar las hipótesis planteadas. La primera se refiere a que los modelos recientes de DO se enfocan a la satisfacción de los objetivos de la organización, más que a los del desarrollo de los recursos humanos. Lo anterior pudo constatarse al analizar los modelos más recientes y encontrar que los teóricos actuales están preocupados por modificar con intenciones adaptativas, el enfoque tradicional del DO, tal es el caso de Krell (1987), y Hess y Pate (1986), inclinándose a la satisfacción de las necesidades de la organización y dejando de lado los aspectos humanos.

No obstante, se reconoce que prevalece el espíritu humanista en la mayoría de los modelos recientes revisados, particularmente en el propuesto por Shani y Stebbins en 1989, quienes rescatan la orientación humanística del DO al propiciar la mayor participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones.

La segunda hipótesis hace referencia a que los modelos actuales en Desarrollo Organizacional integran conocimientos y prácticas de diferentes autores. También a lo largo de esta investigación pudo confirmarse que la naturaleza multidisciplinaria del DO se debe a un conjunto de premisas de tendencias teóricas diversas que no necesaria-

mente hacían alusión al **DO** como ahora se define, sino que por separado, contribuyeron a la conformación de su base teórica-conceptual. Así, Luis Ferrer (1976) reconoce que su propio modelo es una combinación de técnicas ya practicadas por otros especialistas. Shani y Stebbins (1989) hacen una compilación de cuatro teorías de **DO** y concluyen que los modelos tradicionales adolecen de flexibilidad interna y externa, lo cual les resta efectividad y popularidad, su modelo se fundamenta en la combinación de las teorías examinadas y es capaz de adaptarse y responder a las demandas del medio ambiente, sin perder su esencia humanista.

Una aportación interesante por lo innovadora es la de Randy Hess y Larry Pate (1986), que consiste en postular la necesidad de que el Desarrollo Organizacional se introduzca en la planeación de lo que habrá de ser la empresa, es decir, desde su creación, con el fin de que funcione como un "servicio preventivo de mantenimiento" que auto-sostenga al sistema de la organización.

Con base en las aportaciones de Shani y Stebbins (1989) y la visión general de los otros modelos, puede concluirse que la práctica actual del Desarrollo Organizacional deberá estar provista de un amplio criterio, abierto a todas las contribuciones, incluso de otras disciplinas, ajenas a la psicología y a la administración, que puedan en un momento dado, enriquecer su propia evolución, a través de la presentación de una gama de posibilidades de intervención. En una palabra, un **Desarrollo Organizacional Ecléctico**.

Cabe destacar que la elección de un modelo de **DO** adecuado a la organización y su ambiente facilita un 80% del trabajo de intervención, pues permite al consultor analizar con mayor efectividad la estructura, cultura y sistemas que conforman a la organización que lo ha contratado.

En lo referente al Desarrollo Organizacional en México, la investigación permitió detectar que éste ha evolucionado muy lentamente, lo cual se debe, de manera general, al rezago tecnológico producto de la condición de país en vías de desarrollo, y a la reticencia de los empresarios mexicanos a adoptar nuevas estrategias de produ-

cir por desconocimiento de las mismas. Sin embargo, desde el ingreso de México al GATT (Acuerdo General de Aranceles y Comercio), estos empresarios han modificado su actitud hacia el mejoramiento organizacional, abriéndose a nuevas prácticas de administración y producción.

Existe un número muy reducido de investigación empírica sobre la aplicación del Desarrollo Organizacional en México. Por si fuera poco, tales estudios se refieren exclusivamente a casos específicos, únicos, por empresa o cuando mucho dos para establecer comparaciones. Lo anterior dificultó el poder establecer con mayor veracidad cuál es la situación actual del DO en las empresas mexicanas. No obstante, las investigaciones de Bermúdez (1985), Giesemann (1988) y Burciaga y Márquez (1990), demostraron que a pesar de ser lenta, la evolución del DO en México avanza y cada vez obtiene mayores seguidores. Esto se debe a que la aplicación de programas de mejoramiento organizacional, si bien se ha inclinado mayormente a aspectos de la producción, ha logrado resultados favorables en la optimización de los sistemas productivos y en la integración e identificación de los empleados con las empresas.

Un factor que puede promover en forma más contundente la adopción de programas de Desarrollo Organizacional en México, es la proximidad de la firma del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá. La competencia comercial ha orillado a los empresarios mexicanos a buscar incrementar tanto la calidad como la cantidad de sus productos para estar en condiciones de contender en los mercados internacionales. Por tal razón, posiblemente habrá mayor demanda por parte de los empresarios para que los centros de asesoría y consultores en DO diseñen planes y técnicas tendientes a mejorar sus mercancías.

De esta manera, se avisa un panorama de gran expansión de técnicas de intervención relativas a la calidad. Sin embargo, es necesario que los empresarios mexicanos comprendan la necesidad de involucrar íntegramente a sus organizaciones para alcanzar la efectividad y nivel de competitividad que el mercado requiere.

Específicamente al interior de las empresas, es necesario que los directivos revisen la misión, valores y políticas de la organización con un enfoque adaptativo; esto implica la actualización de los planes y documentos de comunicación organizacional con el fin de utilizarlos como propiciadores del cambio; también, deben actualizarse los manuales y perfiles de los puestos. Debe reorientarse la selección de personal para captar al recurso humano idóneo, capaz de identificarse plenamente con la empresa, de generar actitudes y habilidades de servicio, toda vez que la organización es un conjunto de sistemas de "servicio", es decir, cada departamento o área proporciona servicio a los demás sectores de la misma. Por tal razón, el personal de la misma deberá poseer responsabilidad, motivación, mentalidad de triunfo, seguridad en su propia valía, ética y disponibilidad para aprender.

Las principales sugerencias que pueden hacerse para coadyuvar a la evolución del Desarrollo Organizacional en México, son: *a)* que los psicólogos consultores se aboquen a la tarea de sensibilizar a más empresarios mediante la difusión y promoción de programas de Desarrollo Organizacional; *b)* que los empresarios mexicanos se informen acerca de las técnicas de intervención y programas de **DO** para conocerlas a fondo, *c)* que los psicólogos consultores adapten y/o diseñen estrategias de intervención adecuadas a la idiosincracia y valores de la sociedad y realidad mexicanas; y *d)* que los empresarios mexicanos adquieran conciencia de que los programas de **DO** son procesos cuyos resultados se hacen evidentes a mediano y largo plazos.

De acuerdo con las diferentes aportaciones teóricas revisadas, puede concluirse que el psicólogo es el profesionista más adecuado para conducir los procesos de cambio planificado, su formación académica y empírica lo aventaja sobre otros facultativos. Es el idóneo consultor en Desarrollo Organizacional. Por esto mismo debe cuidar particularmente su actuación en el ámbito organizacional, evitando abusar -como señala Barrón- de la aplicación de técnicas de intervención "enlatadas" que demeritan la imagen del agente de cambio y "estandarizan" la instrumentación de programas en las empresas, reduciendo así, su propio campo de acción, y por ende, el del Desarrollo Organizacional.

La práctica del **DO** en México referida por David Barrón (Comunicación personal, Mayo 13, 1992) confirma que los consultores mexicanos continúan aplicando tecnología importada enfocada al incremento de la productividad, a la vez que utilizan paquetes de técnicas de intervención dirigidas a resolver un sólo problema de la organización. Esto ha traído como consecuencia que se den procesos parciales de mejoramiento organizacional que no involucran a toda la organización como sistema total. Sin embargo, se considera que tal práctica no es nociva en sí misma, ya que las necesidades de la organización pueden requerir intervenciones sectoriales en un momento dado, dependiendo del diagnóstico organizacional.

También es importante sugerir a los psicólogos del trabajo reforzar su propia formación a través de programas de desarrollo personal y académico que eleven su capacidad de percepción y sensibilidad a los cambios que se presentan en su entorno laboral. Otra sugerencia es que los psicólogos deben interesarse más en el **Desarrollo Organizacional**, estudiarlo, comprenderlo en el espíritu señalado por Juanita Brown (1992), es decir, no limitarse al papel tradicional de agente del cambio, sino diseñar y construir mecanismos que hagan emerger la creatividad en las propias organizaciones. Finalmente, es necesario promoverlo, toda vez que se trata de un campo de acción muy rico y poco explorado que le ofrece un canal de desarrollo personal y profesional altamente satisfactorio.

Esta tesis tuvo desde su inicio, un genuino interés en aportar información y formación a la comunidad de la Facultad de Psicología. Por tal razón, se ofrece al lector una **Obra de Consulta sobre Modelos Clásicos y Recientes en Desarrollo Organizacional** que pretende integrar el conocimiento acerca de la evolución organizacional planificada, y cuyo esquema puede servir de apoyo para posteriores estudios teóricos o empíricos, abocados, quizá, al análisis de las aproximaciones conceptuales o a la homogeneización de términos sobre la materia, investigaciones que enriquecerían y desarrollarían esta disciplina. Para el caso de estudios experimentales, la tesis puede proveer de esquemas generales de procedimiento.

También fue posible arribar a una compactación de la estructura del proceso de Desarrollo Organizacional, integrada por seis fases genéricas: *entrada, exploración, diagnóstico, diseño, intervención y evaluación*, y cuya discusión se deja a los practicantes del Desarrollo Organizacional.

Las principales limitaciones que tuvo la elaboración de esta investigación fueron: la falta de información acerca de experiencias de aplicación de programas de **DO** en México; y la lejanía física de la información actualizada cuya localización y envío desde bibliotecas norteamericanas e inglesas, demoró considerablemente el análisis.

Queda mucho por hacer, pero, optimistamente, se espera haber despertado el interés de otros psicólogos en el **Desarrollo Organizacional**.



## GLOSARIO

**Agente de D.O.** También conocido como agente de cambio. Es el especialista en ciencias del comportamiento y administración que impulsa el esfuerzo de Desarrollo Organizacional, actuando como facilitador o catalizador de los procesos de desarrollo de la organización.

**Cliente.** Persona o grupo que desea perfeccionar un sistema o subsistema, sector, órgano, grupo o individuo en la organización, asumiendo una posición o papel de iniciativa y colaboración para el logro del Desarrollo Organizacional. Llámase también sistema-cliente y representa a la organización.

**Competencia.** Situación entre dos o más personas o grupos que puede aumentar, disminuir o eliminar la colaboración si no se maneja adecuadamente.

**Consultor.** Es un profesional o grupo de profesionales, especialista en procesos humanos, administrativos y productivos, cuya función es asesorar, aconsejar, analizar, procurar, diseñar y establecer cambios organizacionales.

**Consultoría de Procesos.** Metodología para examinar el funcionamiento de los grupos humanos o de las organizaciones y brindar retroinformación acerca de una situación dada.

**Cuadro Gerencial GRID.** Modelo de administración que constituye un instrumento para analizar y estudiar las relaciones entre la dirección administrativa y su organización.

**Cultura.** Dentro de una organización, es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas estatuidas, aceptadas y practicadas por ella.

**Desarrollo de Equipos.** O Desarrollo de Grupos. Se emplea para denominar una serie de tecnologías que tienden a hacer más efectivo y eficaz al grupo.

**Diagnóstico.** Etapa de la Consultoría en la que se describe la situación actual de una persona, grupo u organización, este es elaborado con base en la exploración y sistematización de la información.

**Ecléctico.** Reunión de lo mejor de la doctrina de varios sistemas. El Ecléctico es una escuela filosófica que procura conciliar doctrinas aun cuando éstas no sean afines.

**Efectividad organizacional.** Es la habilidad de la organización para producir óptimos resultados.

**Eficiencia organizacional.** Es la forma en que se desarrollan las diversas labores de la organización.

**Entrenamiento en sensibilización.** Estrategia de aprendizaje basada en la experiencia. Como parte del diseño de un laboratorio mayor de entrenamiento, los participantes adquieren conocimientos mediante el análisis de sus propias experiencias, incluyendo sentimientos, reacciones, percepciones y comportamientos. La base del entrenamiento es el grupo *T*.

**Estrategia.** Es el plan de una acción, en este caso, de Desarrollo Organizacional. Ordena e integra programas específicos. Considera un conjunto de: objetivos generales, prioridades, secuencia (fases o etapas) y metodología que aseguren un "efecto óptimo" sobre la eficacia y salud organizacional.

**Evaluación.** Cualquier procedimiento que tienda a medir los resultados del trabajo de un individuo o de un grupo, en forma crítica y no descriptiva.

**Fijación de objetivos.** Cualquier procedimiento que clarifique los objetivos de la organización y de cada uno de los individuos que la integran.

**Formación de equipos (grupos).** Se refiere específicamente a la labor de cohesionar un grupo de personas para que puedan trabajar como grupo.

**Grupo T.** Una reunión o grupo de aprendizaje cuya finalidad es crear una situación no estructurada en el sistema tradicional de jerarquías y valores, con el objeto de permitir que los asistentes capten mejor el fenómeno del proceso de un grupo y las diversas reacciones humanas que dan y reciben de los otros miembros del grupo.

**Instrumentos.** Técnicas de Consultoría que utilizan una gama de formularios y metodologías en su intervención.

**Intervención.** Acto deliberado de utilizar determinado método o técnica para obtener cambios o modificaciones en determinado individuo, grupo, sector o subsistema (objetivo).

**Metodología.** Conjunto de métodos o técnicas constantes en un plan o programa de Desarrollo Organizacional.

**Método.** Procedimientos generales y sistemáticos, tales como: método de laboratorio, entrenamiento, administración por objetivos, consultoría de proceso, confrontación, investigación, retroinformación de datos, e informaciones, diagnóstico y solución de problemas, reestructuración, rediseño de cargos y tareas, formación de equipos, etcétera.

**Misión.** Se refiere al objetivo real de la organización, su función y su posición en el mercado.

**Modelo.** Representación simplificada de sistemas complejos. Un modelo en Desarrollo Organizacional es un sistema estructurado del proceso de cambio planificado. Su construcción dependerá de los factores efecto, más que de los factores causa.

**Objetivo.** Individuo, grupo, sector, subsistema o sistema en que se desea obtener el cambio o modificaciones. El objetivo último o meta es siempre la empresa en su totalidad, como sistema socio-técnico global.

**Percepción.** Impresión que nos formamos de las personas, la cual dirige nuestras acciones e influye en nuestro comportamiento interpersonal.

**Proceso.** Sucesión de fases que se reproducen regularmente en un fenómeno o procedimiento industrial.

**Programa.** Conjunto sistemático de acciones específicas del Desarrollo Organizacional (intervenciones) que deben ser realizadas con la indicación de épocas, secuencia, prioridades, métodos, cliente, objetivo, etcétera.

**Relaciones Intergrupales.** Se refiere a la gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos grupos.

**Relaciones Interpersonales.** Se refiere a la gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos personas.

**Retroinformación.** Observaciones no evaluativas sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo, o de una organización.

**Reunión de Confrontación.** Metodología específica dentro de la Consultoría de Procesos diseñada por Richard Beckhard. Es una actividad de un día, la cual puede utilizarse para reunir un gran segmento de la organización con el fin de establecer prioridades y objetivos de acción. Es apropiada en situaciones de tensión para impulsar un nuevo producto o para cerrar brechas de comunicación.

**Sistema.** Método o conjunto de reglas o principios conexos acerca de determinada materia.

**Sistema cliente.** Desde el punto de vista de un consultor externo, se refiere al grupo u organización al cual le presta sus servicios.

**Táctica.** Son las acciones diseñadas para desarrollar la estrategia, aplicándola en programas de acción a mediano y corto plazo.

**Técnica o Instrumento.** Son las acciones diseñadas y recursos diversos a emplear dentro de cada método adoptado. Por ejemplo: análisis del campo de fuerzas.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRÁFICAS

- Área de Psicología del Trabajo, (1986). *Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo*. t. II, Grados, J. y Portales, B., compiladores. México: UNAM.
- Argyris, Ch. (1974). *Intervention, Theory and Method*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Asplund, Gisèle y Asplund G. (1982). *Estrategias de Desarrollo Integrado: Modelo Económico*. México: Limusa.
- Baena, G. (1981). *Manual para Elaborar Trabajos de Investigación Documental*. México: Editores Mexicanos Unidos.
- Beckhard, R. (1969). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*, México: Fondo Educativo Interamericano.
- Beer, M. (1980). *Organization Change y Development*. Santa Mónica, California: Goodyear.
- Bennis, W. (1969). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bion, W.R. (1961). *Experiencias en Grupos*. Buenos Aires: Paidós.
- Blake, R. y Mouton J. (1964). *El Grid Gerencial*. México: Fondo Educativo Interamericano.

- Burke, W., Hayden, S., Luthans, F., Michael, S. y Odiorne, G. (1981). *Técnicas para el Cambio Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo*. México: Sitesa.
- Casares, J. (1977). *Diccionario Ideológico de la Lengua Española*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Castaño A., D. (1984). *Crisis y Desarrollo de las Organizaciones: Una aproximación al trabajo organizado*. México: UNAM.
- Castaño, A., Sánchez, G. y Wicab, E. (1975). *Desarrollo Social y Organización: Problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado*. México: IEESA.
- Centro de Documentación. (1991). *Criterios para la Elaboración de Documentos Psicológicos*. Facultad de Psicología: UNAM.
- División de Educación Continua. (1992). *Programa General del Seminario de Tesis de Investigación Documental*. México: Facultad de Psicología: UNAM.
- División de Estudios Profesionales. (1991). *Guía Divisional para la Titulación*. Facultad de Psicología: UNAM.
- Faria, F. (1978). *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. México: Limusa.
- Ferrer, L. (1976). *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional*. México: Trillas.
- French, W. y Bell, C. (1978). *Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional*. México: Diana.

- García, P. (1974). *Diccionario Enciclopédico de todos los Conocimientos*. México: Larousse.
- González, S. (1979). *Manual de Redacción e Investigación Documental*. México: Trillas.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Nueva York: Wiley.
- Hofer, Ch. y Schendel, D. (1978). *Planeación Estratégica: Conceptos analíticos*. Colombia: Norma.
- Huse, E. y Bodwitch, J.L. (1973). *El Comportamiento Humano en la Organización*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Kenneth, H. y Kenneth, M.L. (1989). *Strategic Management: analisis and action*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kerlinger, F.N. (1973). *Investigación del Comportamiento*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1973). *Organización y Ambiente*. México: Labor.
- Levinson, H. (1972). *Organizational Diagnosis*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper & Brothers.
- Margulies, N. y Raia, A. (1974). *Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología*. México: Diana.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers.



- Mayo, E. (1933). *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Moliner, M. (1981). *Diccionario de Uso del Español*. Madrid: Gredos.
- Partin, J. (1976). *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Rodil U. F., Barba, A., Fernández, M., Garduño, G., Hirsch, A., Ibarra, E., Montaña, L., Rendón, M. y Soria, V. (1987). *El Orden Organizacional. Poder, Estrategia y Contradicción*. México: UAM-Izt.
- Schein, E. (1973). *Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Schein, E. (1978). *Dinámica de la Carrera Empresarial*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Steiner, G. (1989). *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. Gota a paso a paso*. México: CECSA.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero.
- Vox, (1984). *Diccionario Manual de Sinónimos y Antónimos*. Barcelona: Bibliograf.
- Vroom, V. (1965). *Motivación y Alta Dirección*. México: Trillas.

## PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- Beckhard, R. (1992). Thriving Organizations in Year 2000. *TransformánDOnos para entrar a un mundo sin fronteras. Reto y compromiso del D.O.* XI CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. México: UDEM.
- Brown, J. (1992). A Shifting Paradigm for Organizational Consultation. *TransformánDOnos para entrar a un mundo sin fronteras. Reto y compromiso del D.O.* XI CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. México: UDEM.
- Hackmann, J.R. y Oldham G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170
- Hess, R. y Pate, L. (1986). A contingency model of organization development change processes. *Organization Development Journal*, 4, (3), 40-46
- Kolb, D. y Frohman, A. (1970). An Organization Development Approach to Consulting. *Sloan Management Review*, 1, 51-65
- Krell, T. (1987). Developing a new mission for traditional organization development. *Organization Development Journal*, 5, (1), 25-29
- Lippitt, G. y Lippitt, R. (1975). Consulting Process inAction. *Training and Development Journal*, 5, 48-54
- Mirabile, R. (1986). Designing CD Programs the OD Way. *Training and Development Journal*, 40, (2), 38-41

- Robles, G. (1989). Resultados obtenidos en México con la implantación de programas de Desarrollo Organizacional. *Management Today (versión español)*, 1, 7-16
- Sama, M. (1992). Planeación, Calidad y Desarrollo Organizacional en la Apertura Comercial. *TransformánDONos para entrar a un mundo sin fronteras. Reto y compromiso del D.O.* XI CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. México: UDEM.
- Sánchez, M.I. (sin fecha). *Introducción al Desarrollo Organizacional*. Mecanograma.
- Shani, B. y Stebbins, W. (1989). Beyond the "Mafia" model. *Organizational Dynamics*, 17, (3), 18-30
- Valadez, A. (1992). Visión D.O. Siglo XXI. *TransformánDONos para entrar a un mundo sin fronteras. Reto y compromiso del D.O.* XI CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. México: UDEM.

## TESIS

- Belmonte, P. y Sierra, G. (1987). *El Desarrollo Organizacional en la pequeña y mediana empresa en México*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Bermúdez, E. (1985). *Resultados obtenidos en empresas mexicanas con la implantación de programas de Desarrollo Organizacional*. Tesis de Licenciatura, ITAM, México.

- Burciaga, S. y Márquez, R. (1990). *La Empresa "M". Modelo Mexicano para la Calidad Total*. Tesis de Licenciatura, Universidad de Las Américas, Puebla, México.
- Flores, O., García G. y Valenzuela E. (1980). *Estrategias y Modelos de Desarrollo Organizacional aplicados a una empresa mexicana*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México.
- Giesemann, I. (1988). *Uso y Aplicabilidad de las diferentes intervenciones de Desarrollo Organizacional en México*. Tesis de Licenciatura, ITAM, México.
- Hidalgo, Blanca y Gallardo, B. (1987). *Diagnóstico Organizacional de un organismo desconcentrado*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
- Ponce, H. (1989). *Técnicas de Intervención en Desarrollo Organizacional*. Tesina de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.