

11
30j-

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE PSICOLOGIA

**"ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO"**

Tesis que presentan:
Ana M. de Lourdes Barbeyto Alaniz
Gustavo Legat Mera
Elisa María Pérez Colín
Para optar al grado de
Licenciado en Psicología

Asesor. Mtra. Silvia Guadalupe Vite San Pedro

MEXICO, 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.

INDICE

Introducción

Capítulo I: 1. Antecedentes y surgimiento del Desarrollo Organizacional.

- 1.1. La teoría de la Burocracia de Max Weber.
- 1.2. La Administración Científica, (el Taylorismo).
- 1.3. La Escuela de Relaciones Humanas, Elton Mayo.
- 1.4. El Aspecto Humano de la Empresa, Douglas McGregor, Chris Argyris, Rensis Likert.
- 1.5. Las Necesidades Humanas en el Trabajo, Abraham Maslow.
- 1.6. Psicología Social y Desarrollo Organizacional (D.O.).
- 1.7. Conceptos Básicos de Desarrollo Organizacional.
- 1.8. Principios y Valores del Desarrollo Organizacional.
- 1.9. Elementos Básicos del D.O., (resumen).

Capítulo II: 2. Estrategias, Técnicas y Actividades en el Desarrollo Organizacional.

- 2.1. Fases del Desarrollo Organizacional.
- 2.2. Estrategias de Intervención en Desarrollo Organizacional, (técnicas).
 - 2.2.1. Desarrollo de Equipos.
 - 2.2.2. Nuevos Equipos.
 - 2.2.3. Equipos Familiares o Equipos de Trabajo.
 - 2.2.4. Equipos Funcionales
- 2.3. Relaciones entre Grupos.
- 2.4. Fijación de Objetivos y Planeación.
 - 2.4.1. Fijación de Objetivos Individuales.
 - 2.4.2. Fijación de Objetivos del Equipo.
 - 2.4.3. Fijación de Objetivos de Sistemas más Amplios (la Organización).
- 2.5. Educación; Conocimientos y Habilidades para los Individuos.
 - 2.5.1. Competencia Interpersonal.

- 2.5.2. Conocimientos y Habilidades de Solución de Problemas.
- 2.5.3. Habilidades en la Fijación de Objetivos.
- 2.5.4. Habilidades en la Planeación.
- 2.5.5. Comprensión de los Procesos del Cambio y de los Cambios.
- 2.5.6. Habilidades en el Diagnóstico de Sistemas.
- 2.6. Criterios Básicos para Programas de Cambio Planificado en D.O.
- 2.6.1. Características.
- 2.6.2. Algunos Modelos de Programas de Cambio Planificado en D.O.
- 2.7. Papel del Agente de Cambio en Desarrollo Organizacional.

Capítulo III: 3. Situación del Desarrollo Organizacional en México.

- 3.1. Antecedentes del Desarrollo Organizacional en México.
- 3.2. Situación Actual y Perspectivas del Desarrollo Organizacional en México.
- 3.3. Resúmenes de los trabajos de Investigación (tesis) sobre D.O. realizadas en las Facultades de Psicología y Contaduría y Administración; de las ENEP's; FES's, y de las Escuelas Incorporadas a la Universidad Nacional Autónoma de México -La Salle, Del Valle de México, Panamericana-.
- 3.4. Resúmenes de la bibliografía en Español en México. (Editoriales: Trillas, SITESA, Limusa, CECSA, McGraw Hill y Prentice-Hall).
- 3.5. Crítica al Desarrollo Organizacional (Castaño A.).
- 3.6. Tendencia de la Práctica del Desarrollo Organizacional en México (investigación Sánchez Bedolla-Escalante Dávila).

Capítulo IV: 4. Análisis Crítico y Conclusiones.

- 4.1. Análisis Crítico en Relación a los Documentos Revisados.
- 4.2. Conclusiones.

Glosario.

Bibliografía.

INTRODUCCION

Todos conocemos y nos percatamos que la sociedad en que hoy vivimos, no es la misma en la que vivían nuestros padres, a pesar de que no existe una gran diferencia de años. Al observar el pasar del tiempo nos damos cuenta del gran avance social de toda la humanidad. Esto es complicado de entender, como también es para nuestros padres adaptarse a este nuevo estilo de vida social.

Los grandes avances de esta época no se han limitado únicamente al estilo de vida o al vestuario, sino que se involucran también los avances tecnológicos dentro de las organizaciones y las nuevas expectativas humanas.

Dentro del medio ambiente, las expectativas humanas son satisfechas por cada individuo, es decir, cada individuo es responsable de su propia satisfacción, y los avances tecnológicos adquieren gran relevancia dentro del medio ambiente, así como en la propia satisfacción de los individuos. Estas circunstancias adquieren una gran importancia dentro de las organizaciones puesto que, la adaptación a estos avances significa la supervivencia de la misma.

Muchos campos dependen de la tecnología progresista y es necesario el personal especializado, por lo que los niveles de poder pasan inevitablemente a los especialistas.

Debido a los cambios en las expectativas humanas las personas se dan a sí mismas un valor más alto del que solían darse y sienten que lo que ellos quieren es importante y no debe ser pasado por alto. Este cambio ha obligado a mover el poder de aquellos que solamente gobiernan a aquellos que participan.

A partir de esta necesidad de adaptación se han tenido que crear estrategias apropiadas para las condiciones cambiantes, de tal forma, que se pueda desarrollar una organización flexible que puede evolucionar con las cambiables exigencias.

Debido a la necesidad de adaptarse al progreso cambiante dentro de las organizaciones, así como, lograr solucionar los problemas en relación al trabajo humano organizado, nace como un esfuerzo sistemático de cambio planificado el Desarrollo Organizacional (D.O.).

Se puede decir que el D.O., surge como una respuesta al cambio, como 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 " (Bennis, 1973).

Considerando lo expuesto en párrafos anteriores, el propósito de la presente investigación tuvo como finalidad determinar el "Análisis de la Situación Actual del Desarrollo Organizacional en México".

Para lograr este objetivo en el Capítulo I, se revisaron los antecedentes y el surgimiento del D.O., observando las teorías desarrolladas en las diferentes disciplinas y aproximaciones que

lo sustentan. Se presentan también los conceptos básicos del D.O., así como los principios y valores fundamentales del mismo.

En el Capítulo II, se desarrolló la descripción de las estrategias, técnicas y algunos programas de D.O., presentando algunos modelos prácticos, y finalizando con algunas definiciones del agente de cambio o asesor en sus diferentes roles.

En el capítulo III, Se presentan los antecedentes, situación actual y perspectivas del D.O. en México. Para realizar lo anterior, se revisaron las tesis sobre D.O. registradas en el banco de consulta TESIUNAM de las facultades de Psicología y Contaduría y Administración de la UNAM, así como de las ENEP's, FES's y de las escuelas incorporadas a dicha institución (universidades: La Salle -ULSA-; Panamericana -UP-; Del Valle de México -UVM-); se consultó la bibliografía editada en México (en español) de las editoriales más representativas sobre el tema (Trillas, Limusa, Cecsca, Prentice-Hall, McGraw-Hill y Sitesa.); revistas especializadas tal es el caso de Management Today, Alta Dirección, y Memorias de Congresos; y documentos varios como son la investigación en D.O. realizada por Sánchez Bedolla, Escalante Dávila; la crítica al Desarrollo Organizacional realizada por Castaño; el documento sobre D.O. realizado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como la información proporcionada por el Centro de Información Científica y Humanista (CICH).

En el capítulo IV, se desarrolló el análisis crítico, y las conclusiones a las que se llegó. Finalmente se presentan los anexos y la bibliografía correspondiente.

CAPITULO I

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES Y SURGIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

Como toda concepción acerca del trabajo, el desarrollo organizacional es resultado de la evolución de un conjunto de problemas que fueron detectados durante los años más recientes, en relación al trabajo humano organizado, particularmente en las sociedades industriales de más sobresaliente desarrollo económico y social. Así mismo, el D.O., es producto de una serie de aproximaciones teórico-prácticas que se fueron utilizando para intentar resolver los problemas mencionados. En este sentido, el D.O., constituye un típico campo interdisciplinario en el cual han participado diversas ciencias humanas, en especial la psicología social y la sociología, en combinación con la administración moderna, las prácticas directivas, e inclusive, la teoría general de los sistemas.

El D.O., es una disciplina muy reciente y aún falta por evaluar con rigor y sentido crítico su valor tanto teórico como práctico. Para apreciar esta afirmación basta recordar que apenas en la década de los sesenta comienzan a darse los primeros intentos de aplicación de los conceptos y las técnicas propias de este enfoque. Además, tal y como se verá en este trabajo más adelante, aún dentro de la corriente del desarrollo organizacional han existido diversas posturas o concepciones que enfatizan aspectos muy diversos, haciendo más difícil la limitación de lo que ha sido el D.O., tanto en la teoría como en su práctica misma. No obstante, lo anterior no significa que sea imposible la identificación de ciertos rasgos fundamentales que, en todo caso, permiten ubicar ciertos elementos y ciertas aplicaciones como propios del D.O.

El presente capítulo se enfocará en algunos de los antecedentes más importantes y directos en la conformación de lo que ha venido considerándose como desarrollo de la organización, ya sea en sus concepciones teóricas, en el diseño de las estrategias y programas de intervención o en las técnicas específicas que han sido propias de la práctica profesional o, en algunos casos, de investigaciones realizadas en este campo.

Así mismo, en este primer capítulo se caracterizarán en sus principales elementos estas corrientes del D.O. de acuerdo con sus preocupaciones teóricas y sociales y según los enfoques que algunos de sus principales autores han enfatizado. Con lo anterior se pretende dar un panorama general, pero claro, de lo que se puede y debe comprender como desarrollo organizacional.

En todo caso, la forma de tratar este capítulo tiene un enfoque tanto histórico como teórico, pues se considera que de esta manera quedará más accesible la captación tanto del por qué como de la manera en que surge y se integra el D.O., a través de un período relativamente

corto, alcanzando rápidamente una expansión importante en muy diversos países a lo largo del mundo contemporáneo.

En términos generales se puede afirmar que el D.O., surge fundamentalmente debido a tres razones, las cuales se exponen a continuación.

En primer lugar, el tremendo aumento en cantidad y complejidad de los problemas del trabajo organizado en las grandes instituciones contemporáneas, tanto en los aspectos humanos como en los de otro tipo (económicos, estructurales, tecnológicos, etc.). Esta situación ha sido y es tan importante, que se puede afirmar que uno de los grandes problemas de la sociedad contemporánea es, precisamente, el cómo lograr que las instituciones de trabajo puedan ser altamente eficaces y productivas y que al mismo tiempo, puedan ser ambientes muy estimulantes y satisfactorios para los seres humanos que trabajan en ellas. En este sentido, el D.O., se puede decir, nace como una respuesta o intento de respuesta a esta problemática, tratando de crear nuevas formas de enfrentarla.

En segundo lugar, se pueden señalar los problemas humanos inherentes al rápido cambio social contemporáneo, tanto en lo general como en su especificidad en las organizaciones de trabajo. En efecto, las rápidas transformaciones tecnológicas, culturales y sociales en general, sobre todo a partir de los últimos años de la primera mitad del presente siglo, han generado desequilibrios humanos en muchos ámbitos de la sociedad y, entre ellos, los de las instituciones de trabajo. En este contexto, por ejemplo, es común la afirmación de que las organizaciones de trabajo no han sido lo suficientemente capaces para autotransformarse internamente de acuerdo con los importantes cambios que se vienen sucediendo en el entorno de dichas organizaciones (aspectos tecnológicos, jurídicos, culturales, etc.). Por ello, precisamente, el D.O., toma como uno de sus puntos fundamentales el cambio social en la organización.

En tercer lugar, el D.O., surge también como un intento de encontrar nuevos instrumentos conceptuales y prácticos para comprender mejor a las organizaciones de nuestros tiempos. En otras palabras, las tradicionales concepciones administrativas y gerenciales demostraron sus limitaciones para poder explicar adecuadamente la realidad y el funcionamiento de estas nuevas y grandes organizaciones de una sociedad moderna, altamente tecnificada y llena de contradicciones. Por ello es que el D.O., incorporó aportaciones de la psicología social, de la sociología, de la antropología cultural y de la teoría general de los sistemas, entre otras disciplinas, en un esfuerzo por encontrar diversas y nuevas formas de concebir y de explicar la complejidad humana y sociocultural del trabajo organizado en nuestro tiempo.

Varios autores Bennis (1969), Margulies (1974), Castaño (1985), coinciden con la aceptación de estos tres elementos mencionados como razones fundamentales que dieron origen al nacimiento del D.O. Además, como se pueden apreciar en los textos de múltiples

autores de esta aproximación, su temática generalmente gira alrededor, precisamente, de estos tres grandes aspectos.

Para continuar en este mismo sentido, en el presente capítulo expondremos brevemente la llamada teoría de la burocracia del sociólogo alemán Max Weber (1964), y los principios básicos de la administración científica en uno de sus principales exponentes, F.W. Taylor (1966), para ejemplificar de una manera muy característica cuáles eran los enfoques hacia el trabajo organizado, en las primeras décadas del presente siglo. A continuación también analizamos sintéticamente la aparición de la escuela de relaciones humanas de Elton Mayo como una primera respuesta de oposición al taylorismo. Además, esta corriente es importante por que de ella misma deriva otra concepción muy innovadora y que ya forma parte, de cierta manera, de los primeros teóricos del D.O., se trata de la obra de Douglas McGregor (1960). Finalmente, también incluimos las aportaciones de A. Maslow (1964), y de K. Lewin (1974), por su importante influencia en los inicios del D.O.

El capítulo concluye con una substancial exposición de los conceptos más importantes del D.O., los cuales se analizarán en la segunda parte de este trabajo.

1.1. La Teoría de la Burocracia de Max Weber.

Para este autor el término burocracia es predominantemente descriptivo e intenta caracterizar lo que actualmente conocemos como "organizaciones formales en gran escala". Este tipo de instituciones es considerada, sobre todo, a partir de la revolución industrial. Según Weber (1940), las organizaciones burocráticas tienden a caracterizarse de la manera siguiente:

- División del trabajo basada en la especialización funcional.
- Definición jerárquica de la autoridad.
- Establecimiento de un sistema de normas que definen los derechos y las obligaciones del personal.
- Establecimiento de un conjunto de procedimientos para tratar las situaciones laborales.
- Impersonalidad de las relaciones interpersonales.
- Promoción y selección del personal con base a la competencia técnica.

Weber consideró este conjunto de elementos como representativos ideales de las mejores organizaciones de su tiempo, y explicó su presencia, de cierta manera, debido a la necesidad de superar el sojuzgamiento personal y el nepotismo en el trabajo. Contrariamente a su actual connotación peyorativa, para Weber una organización burocrática podría ser muy

eficaz y funcional, asegurando la institucionalidad de las decisiones para que éstas no queden al capricho de los jefes.

Precisamente, con el avance de la industrialización y del desarrollo económico, cada vez fueron apareciendo más organizaciones burocráticas, incluyendo las grandes corporaciones multinacionales que hoy conocemos y, en efecto, estas características "burocráticas" que describió Weber siguen siendo consideradas, en lo general, como las deseables para regir el trabajo organizado.

En el marco del desarrollo de las organizaciones ha sido Bennis (1973), quien más elaboró la crítica a las llamadas organizaciones burocráticas. Según él, la sociedad contemporánea traerá consigo la desaparición de la burocracia debido, principalmente, a cuatro amenazas en contra de ellas.

A) Cambio rápido e inesperado: la burocracia es capaz de tratar eficazmente lo rutinario y previsible en los asuntos humanos, pero sus reglas y sus rigideces están mal adaptadas al rápido cambio que requiere actualmente el ambiente social.

B) Aumento de tamaño: cuando el volumen de las actividades tradicionales de la organización no es suficiente para sustentar el crecimiento y el desarrollo, ésta alcanza un gran tamaño que casi siempre introduce un elemento de alta complejidad.

C) Creciente diversificación: la complejidad de la moderna tecnología requiere mucha armonía entre las actividades y las personas con diversas capacidades y con alto grado de especialización.

D) Cambio en el comportamiento de los directivos: este cambio es, básicamente, una amenaza psicológica y es muy sutil pero perceptible; al parecer se presenta por las causas siguientes:

- Se está presentando un nuevo concepto del hombre, basado en el conocimiento de sus muy complejas y cambiantes necesidades.
- Está apareciendo un nuevo concepto de poder, basado principalmente en la razón y en la colaboración, más que en la cohesión.
- Está surgiendo un nuevo concepto de los valores organizacionales basado en ideales más humanísticos y democráticos.

Según Bennis, esta necesidad de humanizar a la organización y de utilizarla para el crecimiento personal y la autorrealización, ha servido como un verdadero impulso hacia el cambio de valores. Este aspecto también tiene que ver con el hecho de que el hombre siempre ha buscado conocerse así mismo y a usar la razón para ampliar sus posibilidades y

sus capacidades. Este autoanálisis se extiende hasta los sistemas sociales más grandes y complejos como las organizaciones.

Por otro lado, el análisis contemporáneo de las organizaciones burocráticas permite encontrar diversas consecuencias que se producen precisamente como consecuencia de sus características. Entre éstas podemos mencionar las siguientes:

- No propicia el progreso personal y el desarrollo de personalidades maduras.
- Estimula el conformismo y el "pensamiento grupal".
- No prevee mecanismos de manejo de conflictos y diferencias entre rangos jerárquicos y grupos funcionales.
- La comunicación de ideas innovadoras se obstruye debido a las divisiones jerárquicas.
- Los recursos humanos se desperdician debido a la desconfianza y a los temores interpersonales.
- Infiere en la estructura de la personalidad de los individuos, al condicionarlos en el esquema del "hombre organización".

Por todo lo anterior, en el D.O., se ha formulado la imperiosa necesidad de encontrar nuevos modelos y principios de organización para el trabajo humano que puedan ser más acordes con el hombre de nuestro tiempo, con las características de la sociedad contemporánea y con la presencia de rápidas transformaciones tecnológicas y culturales. Se trata, entonces, de crear nuevas organizaciones para una nueva sociedad.

1.2. La Administración Científica, (El Taylorismo).

Con el taylorismo ha pasado algo muy similar a lo expuesto en relación con la concepción de la burocracia de Max Weber. A diferencia del gran teórico de la sociología alemana, Frederick W. Taylor, norteamericano, era un hombre eminentemente práctico, ambientado en las prácticas ingenieriles de principios del presente siglo. Basándose en estudios de primera mano de las prácticas de fabricación en el taller, promulgó Taylor (1966), una serie de principios que partían de la crítica a los gerentes por su arbitrariedad al asumir sus responsabilidades, y a los trabajadores por su aparente actitud de indiferencia para elaborar normas para mejorar el trabajo. Recomendó crear una "ciencia de la administración" que se basara en principios bien reconocidos, en vez de depender de ideas más o menos vagas. Al maximizar la eficiencia productiva de cada trabajador, la administración científica también maximizaría las utilidades de los trabajadores y de los patrones.

Para Taylor, el deber de quienes se encuentran en el lado administrativo es estudiar deliberadamente el carácter, la naturaleza y el desempeño de cada trabajador, con el objeto de descubrir sus limitaciones por una parte, pero todavía más importante es descubrir sus posibilidades de desarrollo; después, de la misma manera, es preciso entrenar, ayudar y enseñar a ese trabajador proporcionándole, en todo lo posible, las oportunidades de progresar y que finalmente se le capacite para la clase de trabajo más elevado, interesante y lucrativo de acuerdo con sus habilidades naturales. Estas oportunidades debieran darse a todo trabajador en su propia empresa donde esté trabajando.

Los famosos principios de Taylor son los siguientes:

A) El desarrollo de la ciencia, es decir, la recopilación de todo el conocimiento que en el pasado ha estado guardado en las cabezas de los trabajadores, por parte de los administradores

B) La selección científica y el desarrollo progresivo del trabajador.

C) La aportación simultánea de la ciencia y de los trabajadores seleccionados científicamente.

D) La cooperación constante y estrecha que siempre debe existir entre los trabajadores y los administradores.

Taylor estaba convencido de que, dividiendo el trabajo en sus más pequeños componentes, seleccionando y entrenando a los trabajadores y pagando a estos en función de su productividad, podría resolver todos los principales problemas del trabajo en gran escala. Por ello dio gran importancia al estudio de tiempos y movimientos y a los sistemas de salarios e incentivos.

Las críticas al taylorismo no se hicieron esperar desde diversos puntos de vista. En efecto, en la práctica administrativa se vieron grandes avances por la aplicación de estudios empíricos para determinar métodos mejores y más rápidos de producción. Pero el enfoque del taylorismo tendió a convertirse en unilateral. Se dio poca importancia a los efectos en el trabajador y solo se buscó mejorar la producción. Se partía de la base de que los trabajadores eran unidades de producción más o menos estandarizadas y que solo se preocupaban por el salario. Por todo ello se calificó al taylorismo de mecanicista, utilitarista y, sobre todo, de deshumanizado.

Lo importante de la administración científica es que impactó fuertemente a las organizaciones en relación al diseño del trabajo mismo y en cuanto a las prácticas de administración de personal. Aún en nuestros días es común encontrar directivos y

supervisores que enfocan sus responsabilidades con una mente típica del taylorismo de los primeros decenios del siglo XX.

1.3. La Escuela de Relaciones Humanas, Elton Mayo.

El principal movimiento de respuesta en contra del taylorismo lo constituyó lo que conocemos como escuela de relaciones humanas, cuyo principal iniciador fue Elton Mayo (1945), en la etapa final de la segunda guerra mundial.

Para esta escuela, la visión del taylorismo era demasiado simplista y parcial pues, sobre todo, no tomaba en cuenta al trabajador en toda su complejidad de ser humano. Aunque el salario es un factor importante no es el determinante en la conducta laboral ya que existen otras necesidades humanas fundamentales, es decir, las psicológicas y las sociales. Como mencionó Castaño (1985), en este movimiento el énfasis se puso en el ambiente social de la organización, con especial consideración de los grupos pequeños en que convive el trabajador, en las actitudes, en los procesos de comunicación y liderazgo, etc. Supuestamente fue un intento de "humanizar" a la organización, surgiendo así la necesidad de aplicar las ciencias sociales a los problemas de los trabajadores y de la organización en general.

Con base en estos estudios experimentales de campo en las propias industrias, Elton Mayo y sus colaboradores encontraron que los sentimientos de afiliación o pertenencia y de reconocimiento son muy importantes para los trabajadores y estos buscan satisfacer estas necesidades entre sus compañeros de trabajo. De aquí derivó también el reconocimiento de la importancia de la estructura y de los procesos informales de toda organización. Es decir, que en toda organización encontramos superpuesta a la estructura formal de la misma una estructura informal que es igual o más importante que la establecida oficialmente en organigramas y reglamentos.

Como es fácil apreciar, el modo de pensar y enfocar el aspecto humano de las organizaciones, según el movimiento de relaciones humanas, se percibe ya bastante diferente al taylorismo y a la misma teoría de la burocracia de Weber. De hecho, de las ideas de Mayo a las de algunos de los iniciadores del D.O., existe ya poca diferencia. Tales serían los casos de Chris Argyris, Rensis Likert, y de Douglas Mc.Gregor. Se tomarán como ejemplo a estos últimos en los apartados siguientes.

1.4. El Aspecto Humano de la Empresa. (Argyris, Likert, Mc.Gregor).

Douglas McGregor (1946).

McGregor, presenta su teoría en dos modelos opuestos fundamentando cada uno de ellos. Al primero le llama teoría X, en donde señala que detrás de toda decisión o acción ejecutiva, hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humana. Considera que quienes adoptan la postura de la teoría X, aceptan los siguientes principios básicos:

A. El ser humano ordinario siente una aversión inherente intrínseca al trabajo y lo evitará siempre que pueda.

B. Debido a esta repugnancia, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas, coaccionadas y aún amenazadas con castigo, para que desarrollen el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

C. El ser humano como prefiere que lo dirijan, prefiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Refutando estos principios pesimistas, McGregor hace notar que en el fondo de cualquier teoría administrativa de personal existen determinadas suposiciones sobre la motivación humana, enfatiza que el hombre es un animal insatisfecho, pero en cuanto satisface una de sus necesidades, tendrá otra y la primera dejará de constituir un motivo.

Clasifica las motivaciones principalmente en:

- A. Necesidades orgánicas
- B. Necesidades de seguridad
- C. Necesidades sociales
- D. Necesidades del Yo

Hace notar que "la organización corriente industrial" solo brinda a los miembros de la parte inferior de su jerarquía oportunidades limitadas para la satisfacción de las necesidades de la personalidad.

De acuerdo con estas ideas, una administración a base de dirección y control -características de la teoría X- no basta para motivar a los trabajadores. En contraposición a las características ya mencionadas, fundamenta la Teoría Y en lo que llama "el principio de integración", y señala algunos supuestos, al igual que en la Teoría X. Los principales son:

A. "El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso". El ser humano promedio no tiene inherente aversión al trabajo

-dependiendo de circunstancias controlables- el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y será voluntariamente ejecutado), o una fuente de castigo (y se evitará si es posible).

B. "El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de las organizaciones". El hombre ejercerá autodirección y un autocontrol al servicio de los objetivos a los que se ha comprometido.

C. "El ser humano ordinario, si está colocado en circunstancias adecuadas, se habitúa no solo a aceptar sino aún a buscar nuevas responsabilidades". Por lo general, el rehuir la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad, son consecuencias de la experiencia, no son características humanas inherentes.

D. "La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación y la fuerza creadora para resolver los pequeños problemas de la organización, es característico de grandes sectores, no solo de pequeños grupos".

E. "En la vida industrial moderna las potencialidades intelectuales del ser humano promedio solo se utilizan parcialmente".

De estos principios se deduce que la base de la Teoría Y, es la integración, o sea, "la creación de condiciones que permitan a los miembros de la empresa realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa". Se trata principalmente, de buscar la integración del mejor modo posible, las necesidades del individuo con las de la organización.

Esta Teoría a diferencia de la teoría X (la cual es criticada por él severamente), constituye el criterio que McGregor considera como el más adecuado.

Chris Argyris (1957).

Argyris basó sus primeras investigaciones en la relación que se genera entre la personalidad individual y la dinámica propia de la organización. En su teoría señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales, es decir, considera que la organización hace demandas a sus miembros individuales que son incongruentes con las características saludables que posee. Dicha incongruencia, puede propiciar la base para un reto continuado, el cual, a medida que se acerque tenderá a ayudar al hombre a incrementar su propio progreso. Argyris menciona que, a medida que acumula años, el ser humano tiende a

1. Desarrollarse desde un estado de pasividad hasta estados de actividad creciente.
2. Desarrollarse desde un estado de dependencia respecto a otras personas, hacia un estado de relativa independencia.
3. Adquirir formas diversas de conducta. Cuando se es niño, existe un solo equipo limitado de pautas de comportamiento.
4. Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas en las cuales la atención es errática y casual.
5. Considerar una perspectiva mayor del tiempo, en comparación a las etapas infantiles en las cuales se percibe el presente casi con exclusividad.
6. Ocupar posiciones semejantes o superiores a las personas de su edad, mientras su posición en la niñez es de subordinación.
7. Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

Para Argyris, la personalidad humana en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez, sin embargo las organizaciones formales de trabajo han descuidado esas necesidades centrándose en la especialización de tareas, en la cadena de mando, en la unidad de dirección y en el tramo de control. Bajo estas condiciones la probabilidad de que sean satisfechas las necesidades de una persona se ha reducido a su mínima expresión y, contrariamente, se ha incrementado la posibilidad de desarrollar sentimientos de frustración, conflicto y fracaso.

Rensis Likert (1961).

El objetivo de los estudios de Likert, era ayudar a las organizaciones a avanzar de los supuestos de la teoría X a los supuestos de la teoría Y, del formato de una conducta inmadura al estímulo y desarrollo de una conducta madura, de subrayar solamente los factores higiénicos a reconocer los factores motivadores de los trabajadores y ayudarlos a satisfacerlos.

En sus estudios sobre la interrelación entre los grupos de mando y los grupos subordinados encontró que los estilos administrativos que prevalecen en las organizaciones pueden representarse como un continuo del sistema uno al sistema cuatro.

El sistema uno pone énfasis en la organización de las tareas es un estilo administrativo autoritario y altamente estructurado, mientras que el sistema cuatro es un estilo administrativo que se interesa primordialmente en las relaciones y se basa en el trabajo en equipo y en la confianza mutua. Los sistemas dos (autocrático-benevolente) y tres (consultivo) son etapas intermedias entre estos dos extremos que se aproximan mucho a los supuestos de la teoría X y Y.

Likert elaboró un instrumento que permite a los miembros clasificar su organización de acuerdo con su sistema organizativo, las características de este instrumento incluyen la dirección, la toma de decisiones, la interacción y la influencia, la fijación de objetivos y el proceso de control usados por la organización. Usó también este instrumento para medir, no sólo lo que la persona cree que son las características si no además para conocer cómo les gustaría que fueran esas características.

1.5. Las Necesidades Humanas en el Trabajo, Abraham Maslow.

Una preocupación fundamental en la corriente del D.O., ha sido la de transformar las instituciones para que propicien la satisfacción de las necesidades del hombre en los ambientes de trabajo. Por ello fue necesario recurrir a una teoría de la motivación que permitiera comprender mejor este problema. Fue, precisamente, Maslow (1964), quien había elaborado un marco teórico acerca de las necesidades del hombre contemporáneo, la cual pudo trasladarse fácilmente a la práctica y a las investigaciones del desarrollo organizacional. Para Maslow:

A. El hombre es un ser necesitado -siempre desea más y más- sin embargo, lo que desea depende de lo que ya tiene, ve satisfecha una necesidad aparece rápidamente otra en su lugar. Este proceso es infinito.

B. Una necesidad no satisfecha es la única que motivará al comportamiento.

C. Las necesidades de los hombres están arregladas en una serie de niveles jerárquicos de importancia-. Conforme las necesidades inferiores (nivel) son satisfechas en términos generales, surgirán las del siguiente nivel superior y demandarán satisfacción.

Maslow considera la motivación de un individuo en términos de un orden predeterminado de necesidades, cada una con su propia categoría -no en términos de una sola y desorganizada lista de impulsos-.

Para él, las necesidades fisiológicas son las más imperativas, aunque, psicológicamente, la necesidad de autorrealización -punta piramidal- es sumamente importante para cada individuo.

AUTORREALIZACION

ESTIMA

SOCIALES

SEGURIDAD

FISIOLOGICAS

El nivel más bajo de la jerarquía y en el punto de partida para la teoría de la motivación, se encuentran las necesidades fisiológicas. Estas son las necesidades que deben ser satisfechas para el mantenimiento de la vida.

TIPO DE NECESIDAD	CARACTERISTICAS EN COMUN
- oxígeno	1. Relativamente independientes unos de otros
- alimento	2. Pueden ubicarse (en muchos casos) específicamente en el cuerpo
- bebida	3. En culturas prósperas son rarísimos
- eliminación	4. Deben satisfacerse en períodos de tiempos cortos
- descanso	
- regulación de temperatura	

Una vez que una persona se ha desplazado de un nivel inferior de necesidades a uno superior, los inferiores se tornan menos importantes siempre y cuando no se llegue a la pérdida de ellas, pues en tal caso retomarían importancia temporalmente.

Para el hombre en el trabajo, se le plantea la posibilidad de satisfacer sus diferentes necesidades, tal y como las formula Maslow, y a como va logrando la obtención de los diferentes niveles, mayor posibilidad de autorrealización puede obtener.

Precisamente en los primeros momentos del D.O., se planteó como objetivo el cómo lograr que el hombre en el trabajo pudiese no solo ser productivo, sino también estar más satisfecho. Esto ha constituido un verdadero problema ya que las formas de organizar y de administrar el trabajo parecen no ser las más adecuadas para producir la satisfacción humana.

1.6. Psicología Social y Desarrollo Organizacional (D.O.).

Entre los diferentes teóricos de la psicología social, quien más influyó en los inicios del D.O. fue Kurt Lewin (1946), quien desarrolló aportaciones importantes a los problemas del cambio social, de las formas de liderazgo y de los procesos sociales en la dinámica de los grupos. Estos tres temas han formado parte constante en los trabajos de D.O., vinculados a los ambientes específicos de trabajo.

Para Lewin, el cambio social es una resultante de las interacciones entre fuerzas que obstaculizan y fuerzas que propugnan por la transformación de un statu quo determinado en momentos particulares. Según el predominio de unas fuerzas sobre otras se mantiene una situación social o es modificada. Precisamente esta concepción ha servido de guía en el D.O., para analizar los procesos de cambio en las instituciones y para proyectar su mejoramiento.

Por otro lado, la gran aportación de Lewin a la dinámica de los grupos consistió en el descubrimiento del Análisis de los Procesos Sociales lo cual fué trasladado posteriormente, al análisis de los procesos sociales en la organización que, precisamente sería una de las características típicas de muchos de los programas de D.O. El análisis de los procesos sociales se ha utilizado en grupos y organizaciones tanto para investigar como para elaborar programas de cambio planificado en la vida diaria de las organizaciones (consultoría de procesos).

1.7. Conceptos Básicos del Desarrollo Organizacional.

Considerando el punto anterior, se expondrán a continuación algunas definiciones de desarrollo organizacional, a saber:

A) D.O. *"Es un esfuerzo planeado, en la totalidad de la organización, administrado desde la alta gerencia, con el objeto de incrementar la efectividad y la salud de la organización, mediante intervenciones planeadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias humanas"* (Beckhard, 1969).

B) *"El desarrollo de la organización es un proceso de cambio planificado. Entraña el cambio de la cultura de una organización, de una que evita un examen de los procesos sociales en organizaciones, sobre todo la formulación de decisiones, la planificación y la comunicación a una que institucionaliza e imparte carácter legítimo a este examen. También involucra la transición de una cultura que se resiste al cambio a una que fomenta la planificación y el empleo de procedimientos que ayudan a la organización a adaptarse a los cambios necesarios sobre una base cotidiana...La cultura de una organización es un conjunto de presunciones aprendidas y compartidas sobre las normas (pautas, reglas) que regulan el comportamiento de los miembros. El D.O., es un proceso de examen continuo de esas normas y de planificar y ejecutar las intervenciones sociales que alteran las funciones normales"* (Hornstein y Burke, 1971).

C) *"El cambio planificado, que se origina en la decisión de reforzarse deliberadamente para mejorar el sistema y en la de obtener la ayuda de un agente exterior a fin de realizar tal mejora...La decisión de introducir un cambio puede proceder del sistema mismo -después de haber experimentado tal funcionamiento o de haber descubierto la posibilidad de progresar- o bien de un agente de cambio externo que observa la necesidad del cambio en un sistema determinado y toma la iniciativa de establecer una relación de asesoría con dicho sistema"* (Lippitt, 1969).

D) *"El cambio puede ser evolutivo o revolucionario y las reacciones al mismo pueden ser pasivas o de resistencia. Existe también una tercera posibilidad: El desarrollo sistemático*

con entusiasmo. Los conceptos de desarrollo sistemático actualmente se entienden bien y firmes importantes los aplican efectivamente. El cambio ha sido diseñado, planeado, ejecutado y orientado por medio de un razonamiento inteligente. Esta clase de cambio es motivado, respaldado y aún reforzado, por la convicción y compromiso de quienes son afectados por el mismo, ya que ellos obtienen notables beneficios si el resultado tiene éxito" (Blake y Mouton, 1968).

E) "Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de la organización, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo" (Bennis 1969).

En el análisis de las definiciones, es factible encontrar diversos elementos afines entre ellas, pero el sustancialmente relevante es el elemento que se refiere al CAMBIO.

El cambio refiere 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, etc. (Cabrera, 1992).

Ejemplificando lo anterior, Bennis expone las características básicas de desarrollo organizacional como sigue:

1. "Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización... Cualquiera que sea la estrategia empleada, el desarrollo organizacional casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional -la "variable" constituida por las personas- como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la organización".

2. "Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer".

3. "Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimental".

4. "Los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema-cliente".

5. "Implica una relación cooperativa (de colaboración) entre el agente de cambio y los componentes del sistema-cliente".

6. "Los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas-clientes".

7. "Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía".

Al igual que todas las filosofías de la organización, el D.O. posee objetivos propios encaminados a lograr el mejoramiento continuo de la organización. De acuerdo con Castaño (1979), los objetivos que proponen los programas de D.O. en términos generales son:

A. Desarrollar un sistema eficaz capaz de renovarse a sí mismo y que pueda organizarse en diferentes formas, según los objetivos o tareas a cumplir. Dentro de este punto está implícito el crear un ambiente propicio para el autocontrol y la autodirección, así como para la flexibilidad y adaptación a constantes cambios que buscan el mejoramiento de la organización.

En la creación de un ambiente propicio para aceptar el cambio está también implícita la idea de crear la inquietud constante en los miembros de la organización a buscar nuevas formas de funcionamiento de la misma.

B. Optimizar la efectividad de los sistemas tanto temporales como estables, por medio de mecanismos automáticos de mejoramiento constante. Que la organización cuente con la instrumentación necesaria para establecer sistemas de retroinformación que le permitan, por sí solo, detectar aquellos factores que facilitan el crecimiento de la organización, así como también aquellos que lo impiden, para tomar medidas convenientes.

C. Desarrollar el proceso de planificación sistemática a todos los niveles. Aumentar el sentido de identificación con los objetivos de la organización en todas las áreas y en cada una de las personas. Que las diferentes unidades conozcan cuáles son sus metas específicas y la forma como se entrelazan integralmente con las metas de la organización, con el objeto de que las personas se identifiquen con el funcionamiento dinámico del sistema total.

D. Ubicar las responsabilidades de solución de problemas y toma de decisiones lo más cerca posible de las fuentes de información. Evitar que las decisiones de altos niveles que afectan a la ejecución en los bajos niveles, guarden una distancia tal, que la información manejada esté totalmente distorsionada, contaminada u omitida siendo esto fuente de conflictos y problemas que afecten al funcionamiento eficiente de la organización.

E. Crear condiciones en las cuales el conflicto pueda surgir libremente para que éste sea manejado y resuelto. Crear un ambiente propicio para que exista la suficiente confianza

entre las personas y que fácilmente pueda haber expresión de sentimientos y éstos, sean tomados en cuenta en la dinámica de la relación humana dentro de la organización.

F. Aumentar la conciencia de "Proceso" y sus efectos en la realización de las tareas. Si la eficacia de la organización depende en gran parte de la forma en que se manejan los procesos sociales, es necesario instrumentar a las personas, para que den y reciban retroinformación constante sobre la dinámica de los diferentes procesos de interrelación social.

G. Buscar mayor cooperación y menos competencia en y entre los grupos que constituyen la organización. Si todos los grupos que constituyen el sistema total son interdependientes, es necesario que funcionen con una relación de apoyo y ayuda puesto que las funciones de unos dependen de las funciones de otros, y por tanto, todos son responsables de la eficacia de la organización total.

H. Lograr que los sistemas administrativos planifiquen y organicen su desempeño en función de las metas organizacionales y departamentales, en vez de utilizar controles.

El Desarrollo Organizacional, como una teoría de la organización, es un conjunto de conceptos y de proposiciones que tienen, como objetivo final, lograr el mejoramiento de la organización, incrementando su efectividad y optimizando su funcionamiento, tomando en consideración los fines propios de la organización (Beckhard, 1974).

1.8. Principios y Valores del Desarrollo de la Organización.

Existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de las organizaciones, el cual ejerce una influencia poderosa en los enfoques y los métodos para la creación de organismos más funcionales.

Estos principios podrían expresarse como sigue:

a. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en la calidad de elementos del proceso de producción.

b. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.

c. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todos sus objetivos.

d. Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar un trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.

e. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.

f. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto complejo de necesidades, las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

La base de "valoración" descrita, aunque se halla implícita en la estructura y en las operaciones realizadas, reviste, sin embargo, suma importancia. Los valores ofrecen guías o pautas, así como indican el sentido o dirección de aquello que va a emprenderse en las gestiones para desarrollar la organización y la forma en que el programa evolucionará y se mantendrá.

Los principios que ha continuación se describen y que son sustentados por Margulies y Raia (1974), no son considerados por ellos mismos como absolutos, sino solo orientaciones y no metas finales. Debe reconocerse que el grado en que se apliquen a corto plazo depende a menudo de las personas y otros factores variables que intervienen.

A. Eliminación del concepto de que el hombre es esencialmente "malo", y tendencia a considerarlo básicamente "bueno".

En el fondo y por su naturaleza, el hombre no es "malo", perezoso, dañino, irresponsable, mezquinamente egocéntrico ni cosas por el estilo. La experiencia que tiene de la vida, inclusive sus relaciones con otros hombres y el impacto que sobre él ejerce el organismo con el que está vinculado, a menudo pueden impulsarlo a ser así. Pero, por otra parte, el hombre esencialmente siente motivaciones internas hacia finalidades positivas, personales y sociales; el grado en que dejó de experimentar motivaciones proviene de un proceso antimotivador engendrado por sus relaciones y/o medio ambiente.

B. Eliminación de las valoraciones negativas de las personas, y tendencia a convencerse de que son seres humanos.

La retrocomunicación que se proporciona es generalmente de índole negativa y a menudo destructiva para el individuo, en vez de concentrarse a las fallas que se adviertan en un desempeño particular. Parece que a la mayoría de las personas nos es excesivamente difícil proporcionar a los demás retrocomunicación positiva; y más concretamente, expresar sentimientos sinceros de afecto y aprecio.

Cuando se parte del supuesto de que las personas son "malas", se asume que necesitan disciplina y correctivos solamente en el trabajo de que se trate. Cuando se les considera "buenas", se asume que necesitan que se les apoye. El hecho de evitar tratarlos o de hacer valoraciones negativas de ellos puede volverlos cautos, reservados y estar a la "defensiva". Confirmarles lo bueno puede engendrar alivio, confianza y deseos de superación.

C. Eliminación del concepto de que las personas son inmutables, y tendencia a considerar que están en formación.

La opinión tradicional acerca de los individuos es que se puede definirlos en función de sus intereses, conocimientos, aptitudes y características precisas de su personalidad; aunque puedan adquirir nuevos conocimientos, nuevas aptitudes y, a veces, aún modificar aquello por lo que se interesan, es muy raro que cambien realmente. Cuando este enfoque se apoya en actitudes y modalidades correlativas del organismo o empresa, consolida la relativa inmutabilidad de los individuos y las consecuencias son invalidarlos. El concepto al que Margulies y Raia (1974) se atienen es que todo el mundo puede estar en estado de completa "fluidez", en perpetua "búsqueda" haciendo pesquisas, pruebas, experimentos, y en constante desarrollo. Ambos autores suponen que raras veces los individuos en sus atributos esenciales pueden cambiar; sin embargo, creen que la escala de opciones selectivas puede ensancharse y la capacidad para "aprender la manera de aprender" a conocerse a cada quien, más a fondo, es susceptible de aumento.

D. Eliminación de la resistencia y el temor a las diferencias individuales, y posibilidad de aprovechar estas características.

El concepto arraigado y muy antiguo de que el hombre es "malo", acarrea consecuencias aún más graves si surgen diferencias individuales entre las personas: diferencias sociales, religiosas, de personalidad, de especialidades, y de percepciones personales, (o sea de la forma de definir las verdades o las realidades). Todo hombre "malo" plantea suficientes problemas; pero un hombre "malo" y desconocido, a menudo se vuelve imposible de tratar. Los organismos, así como los individuos, se ven frecuentemente amenazados porque se imaginan que se ponen en tela de juicio sus principios y modalidades, o porque creen que se van a poner a prueba, a causa de que se les presenten diversas opciones, y prefieren rehuir la prueba, los conflictos correlativos, las molestias y cosas por el estilo. La consecuencia es que estas personas se tornan incoloras, faltas de creatividad y se entregan a una falsa sensación de paz y seguridad. El hecho de que existan diferencias, puede ser altamente funcional, según el concepto de Margulies y Raia. No existe una "verdad" única; ningún proceder único correcto; ni gentes selectas. En la línea límite de las diferencias es donde opera el fermento y donde se halla la potencialidad creativa para el cambio.

E. Eliminación de la idea de utilizar al individuo a través de instructivos de trabajo; tendencia a considerarlo como persona en plenitud.

Es muy fácil relegar a las gentes a "casilleros". Así, los instructivos de trabajo (o lo que se espera que ejecute), se convierten en eso, en casilleros de un mueble. En la opinión de Margulies y Raia, todo mundo lleva o tiene mucho más por dentro; puede colaborar y fomentar más cosas de las que simplemente se espera que ejecute en su puesto específico. El desafío consiste en reconocer este hecho y en descubrir la manera de crear canales para

dar salida a los recursos valiosos y variados, y a menudo desperdiciados, que pueden aprovecharse siempre más.

Toda organización trae consigo la cuestión de los instructivos oficiales determinados por elementos secundarios concretos del organismo: divisiones y departamentos, personal asesor, laboratorios, etcétera. ¿Cuáles son sus funciones? ¿Qué se supone que deben hacer? Para citar un caso extremo, cada unidad de la organización puede tener su instructivo estrictamente concreto, para que cada persona que pertenezca a ella sepa que es lo que se considera que debe hacer y dejar de hacer. Esto puede producir relaciones funcionales, precisas y claras. Otro punto de vista sin embargo, es hacer que el meollo del instructivo oficial sea muy claro, determinando las responsabilidades discretas, aunque las líneas divisorias (en que un instructivo tiene acción recíproca con otros) no se definan estricta y deliberadamente, provocando invasiones y entrelazamientos con otros instructivos oficiales. En este último enfoque se da por sentado que existe una sinergia potencial en el seno del organismo, en que los miembros pueden rendir su máximo si sus relaciones personales mutuas son constructivas y creativas, así como las del grupo entre sí.

F. Eliminación de la idea de que conviene ocultar la expresión de sentimientos y tendencia a facilitar tanto su expresión como el aprovechamiento de ellos.

En nuestro medio cultural existe un temor intenso a los "sentimentalismos". Desde niños se nos enseña a ocultar, reprimir y negar los sentimientos; y esto se aprende y se fortalece con el crecimiento. Todo mundo se preocupa por "no perder el dominio de sí mismo", y los organismos buscan la conducta conveniente, encauzada al trabajo, insistiendo en los factores cerebrales opuestos a lo emotivo. Por el contrario, en el D.O. se considera "sana" y aceptable la expresión de los sentimientos pues éstos son parte importante de la naturaleza humana.

Algunos principios básicos que sustentan la estrategia de cambio planificado en la organización (Castaño, 1991).

1. La organización debe ser respetada en cuanto a sus valores, creencias, criterios de trabajo, costumbres, tradiciones, etc.
2. La mayoría de las organizaciones son capaces de crecer y madurar, si se crean las condiciones y se les capacita para ello.
3. El agente de cambio establece una relación cuyo núcleo es la ayuda a la organización.
4. La relación de agente con la organización debe propiciar el crecimiento de la misma y su no dependencia respecto al agente.

5. La relación de ayuda tiene un fuerte componente de aprendizaje mutuo (agente y organización).

6. Lo importante no es que cambio, sino el proceso mismo de cambio. La organización debe ser capaz de autoadministrar sus cambios, y ésto lo puede aprender, con la ayuda del agente, a través del proceso mismo de cambio planificado. Debe aprender a cambiar cambiando.

7. Generalmente, se aceptan al menos, tres grupos de objetivos fundamentales en los programas de cambio.

A) Superación de problemas concretos.

B) Aumento de la efectividad organizativa.

C) Mejoramiento de los aspectos humanos, individuales (satisfacción, actitudes, etc.) o de procesos (comunicación, conflictos, liderazgo, etc.). Se puede dar una combinación de los tres tipos.

8. La fase inicial del programa de cambio debe centrarse en los puntos siguientes: "Contrato psicológico".

A) Definir con claridad el sistema receptor.

B) Crear una relación de confianza entre el agente y el sistema receptor.

C) Clarificar expectativas mutuas.

D) Aceptar en toda su implicación lo imprescindible que es contar con información válida que posea la organización acerca de sí misma, sobre todo la información acerca de las áreas y puntos de posible cambio.

E) La organización debe tener lo más claro posible qué es lo que pretende lograr con el programa de cambio, y de decidir libremente su alto compromiso con el mismo (objetivos).

F) Acorde con los puntos anteriores, al iniciar la intervención del agente, lo importante no es cambiar la organización, sino generar la información válida que sea necesaria para que decida los cambios que se requieran, y la confianza mutua.

G) El agente de cambio también debe decidir libremente su aceptación y compromiso con la organización.

H) Claridad y oportunidad en la definición de estos puntos permiten evitar futuras manipulaciones de ambas partes en el programa previsto, ya sea conscientes o inconscientes.

9. Una efectiva intervención inicial, sustentada en los puntos anteriores, permitirá:

A) Desarrollo eficaz en las fases siguientes del posible programa de cambio.

B) Claridad de objetivos generales del proyecto.

- C) Claridad en las expectativas mutuas, agente de cambio-organización.
- D) Alto grado de compromiso personal y profesional de ambas partes.
- E) Un clima de confianza, corresponsabilidad y colaboración.

1.9. Se expone a continuación, el esquema que resume elementos básicos de D.O., según Beckhard (1973).

a) ¿Qué es?

- Un programa de cambio planeado.
- Incluye todo el sistema.
- Relacionado con la misión de la organización.
- Esfuerzo a largo plazo.
- Actividades orientadas hacia la ACCION.
- Enfoques sobre cambios de actitudes y/o comportamiento.
- Basado en alguna forma de actividades de aprendizaje a través de experiencias.
- Fundamentalmente se trabaja con grupos. Aprendizaje y cambio individual son un subproducto.

b) ¿Qué clase de problemas de organización pueden ser atacados con desarrollo de la organización?

- Necesidad de cambiar la estrategia administrativa o gerencial.
- Necesidad de cambiar normas culturales.
- Necesidad de cambiar estructuras y papeles (roles).
- Necesidad de mejorar la colaboración entre grupos.
- Necesidad de abrir sistemas de comunicación.
- Necesidad de una mejor planeación.
- Necesidad de efectuar cambios en la motivación a los trabajadores.

c) ¿Quién ve la necesidad?

- La alta gerencia.
- Gerencia media.
- Personal y asesores.

d) ¿Cuáles son las metas operacionales de un esfuerzo para desarrollar la organización?

- Desarrollar un sistema eficaz capaz de renovarse a sí mismo y que pueda organizarse en diferentes formas, según las metas o tareas a cumplir.
- Optimizar la efectividad de sistemas, tanto temporales, como estables, por medio de mecanismos automáticos de mejoramiento constante.
- Buscar mayor cooperación y menos competencia entre grupos interdependientes.

- Crear condiciones en las cuales el conflicto salga a la luz y pueda ser manejado (resuelto).
 - Tomar decisiones basadas más en fuentes de información que en papeles organizacionales.
 - Aumentar la conciencia del "Proceso" y sus efectos en el desempeño.
 - Desarrollar planteamiento sistemático a todos los niveles.
 - Gerencia, sistema y unidades individuales con vías hacia las metas en lugar de utilizar controles.
- e) ¿Qué actividades se incluyen? (basadas en la experiencia).
- Entrenamiento para tomar conciencia: Laboratorios.
 - Entrenamiento conceptual: Grids.
 - Formación de equipos:
 - Equipos existentes.
 - Equipos nuevos.
 - Equipos de proyectos especiales.
 - Confrontación entre grupos:
 - Línea-Staff.
 - Funciones.
 - Trabajadores/Administración.
 - Establecimiento y planeamiento de metas:
 - Mejoramiento del desempeño individual - establecimiento de metas.
 - Metas de grupo - actividades del equipo.
 - Metas de los sistemas, confrontación de la organización.
- f) Habilidades de los participantes.
- Habilidad Interpersonal:
 - Conciencia de sí mismo.
 - Habilidad para comunicarse.
 - Administración del conflicto.
 - Tolerancia de la ambigüedad.
 - Conocimiento y habilidad para resolver problemas.
 - Habilidad para establecer metas.
 - Habilidad para planear.
 - Comprensión de los procesos de cambio.
 - Habilidad para diagnosticar sistemas.
- g) Algunos planes para sistemas totales (ejemplos).
- Empresa área grande: Enfoque orgánico:

- Laboratorios.
 - Formación de equipos.
 - Relaciones entre grupos.
 - Metas.
 - Consejería (asesoría).
 - Referencias para consulta.
 - Empresa de alimentos grande: Uso de Grid/ Desarrollo Organizacional:
 - Educación.
 - Desarrollo de equipos.
 - Relaciones entre grupos.
 - Metas y planeación.
 - Estabilización.
 - Empresa química: señalamiento de metas:
 - A partir de la alta gerencia.
 - Medición.
 - Entrenamiento.
 - Un banco financiero: Modelo de investigación y acción: Enfoque del proyecto piloto.
 - Pequeña industria: Confrontación de la organización.
- h) ¿Qué puede hacer la media gerencia?
- Con su propio equipo:
 - Desarrollo de equipos nuevos.
 - Revisión periódica de equipos en funcionamiento.
 - Metas para negocios y organizaciones.
 - Con los subordinados:
 - Programas de mejoramiento de desempeño individual.
 - El grupo con mecanismos de aprendizaje.
 - Con el superior:
 - Proceso para establecimiento sistemático de metas.
 - Comprometer al superior como "revisor" de las decisiones de los subordinados en cuanto a sus carreras
 - Mejorar las reuniones del equipo (grupos de trabajo, etc).
 - Con el sistema que él dirige:
 - Basarse en recolección periódica de información, en comunicar a su grupo de esa información y en acciones planeadas.
 - Programas conjuntos de mejoramiento de operaciones.

- Aclarar sistemas de recompensa personal.
- Con sistemas temporales y grupos nuevos:
 - Tener laboratorios especiales para clasificar papeles y expectativas.
 - Hacer revisiones periódicas para analizar la efectividad del grupo.

El D.O., propone una serie de técnicas que permiten diagnosticar la situación de la organización, y detectar sus necesidades de mejoramiento. Con base a esto, el D.O., como un proceso de cambio planificado, propone una serie de actividades para alcanzar el objetivo deseado.

Este proceso se lleva a cabo, en un principio, por medio de una persona ajena a la organización, llamada "agente de cambio" quien funciona como asesor, para que posteriormente este papel sea desempeñado por los propios ejecutivos o personal del staff con la finalidad de que la propia organización busque independientemente su constante renovación.

El panorama general antes expuesto acerca de lo que se entiende como desarrollo de las organizaciones, de acuerdo con los más representativos autores y estudiosos del tema, permite el acercamiento a la esencia original del D.O., que a su vez permite la introducción al conocimiento y comprensión del mismo; sin embargo, para visualizar al D.O. en su totalidad, es necesario conocer, además, el desarrollo del proceso mismo, las estrategias y las técnicas que emplea en la implantación del cambio, así como los modelos más importantes que han dado validez al D.O. en todos los países que lo utilizan para promover y buscar el crecimiento de sus organizaciones y por ende, del país.

CAPITULO II

CAPITULO II

2. ESTRATEGIAS, TECNICAS Y ACTIVIDADES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En virtud de que en las organizaciones de trabajo se conjugan un gran número de personas que interactúan unas con otras con sus diferentes formas de vida, objetivos e intereses, se hace necesario contar con estrategias o técnicas de intervención adecuadas, que permitan una mejor conjunción organización-individuo. Este proceso es muy complicado, ya que existen muchos factores que deben ser tomados en cuenta antes de poder aplicar algo o enseñar una nueva forma de ser. Es por esto, que la parte medular de este capítulo se avoca a la descripción del proceso mismo del D.O., de algunas estrategias y técnicas, así como también de algunos programas que son aplicables en el desarrollo de las organizaciones.

2.1. Fases en el Proceso de Desarrollo Organizacional.

Es importante considerar las fases o etapas que se dan en desarrollo organizacional para poder llevar a cabo una intervención adecuada.

1. Recopilación de Datos.

El proceso de recopilar datos en una organización (o en un subsistema de la misma), es una labor extremadamente importante. Esto se debe, a que desempeña una labor doble en el desarrollo de las organizaciones. En primer lugar proporciona al organismo una base para la mejor comprensión de sus propios procesos y de la manera en que afectan a su desempeño. El hecho de compartir puntos de vista, sentimientos e información apeándose a la realidad, acerca del desempeño, es el principio de un proceso de autoevaluación, que puede llevar a una forma efectiva de resolver problemas de la organización.

La segunda función, que frecuentemente se pasa por alto se encuentra en el proceso de recopilar y de compartir datos, lo cual constituye de por sí una intervención en el sistema de organización, y de hecho reviste gran importancia. En consecuencia, la índole de los datos y los métodos para acopiarlos, debe ser objeto de planes y de una implantación muy cuidadosa.

Sobra decir que los organismos tienen generalmente a su disposición datos que reflejan el desempeño de su trabajo. Sin embargo, casi toda la información disponible se limita al campo de la producción y de las metas encauzadas al desempeño de tareas. Aun así, quizá no sean exactos los datos, ni reflejo real de "lo que verdaderamente está ocurriendo". En calidad de enfoque, en el desarrollo de la organización, se procura incrementar, tanto la

gama de datos disponibles, como su sentido y su pertinencia. El hecho de ensanchar la gama de datos disponibles, permite al organismo tomar en consideración, además de la información más "convencional", tener informes acerca de factores tales como el ambiente cultural que priva en el organismo, las normas y principios de los grupos de trabajo y la actitud de los trabajadores y empleados. Lo que sienten acerca del organismo y sus prácticas administrativas, también son consideraciones importantes para ponderar las opciones selectivas y para aumentar la efectividad de la organización. El hecho de ampliar la gama de datos también significa que la organización puede aquilatarla desde varios puntos de vista, al valorar su actuación, por ejemplo, pueden recopilarse los datos acerca de la distribución y el uso de los recursos, o acerca de las repercusiones de la autoridad desigual y de la jerarquía. También pueden recopilarse desde el punto de vista del caudal de comunicaciones o de las funciones y de la disparidad de éstas. Los datos como éstos tal vez sean muy diferentes de los del funcionamiento "oficial" del organismo, aunque se relacione inextricablemente con ellos. La recopilación de datos en el desarrollo de la organización no sirve simplemente para proyectar nuevas y mejores formas de calificar el desempeño. Lo que significa es que el organismo, de modo explícito, empieza a prestar atención a todos los diferentes tipos de datos aplicables a su "sano funcionamiento". Es más frecuente que se dé a conocer que ya son asequibles los nuevos datos, que dejar de hacerlo. La magnitud ampliada de datos, a menudo facilita el proceso de integración de los subsistemas del organismo. Por lo menos potencialmente, el organismo podrá ya apreciar la conducta y el desempeño, aplicarlos más completamente y con mayor apego a la realidad. La recopilación de datos puede realizarse a través de:

- A. Investigación Documental
- B. Encuestas
- C. Entrevista
- D. Observación

A. Investigación Documental.

Naturaleza: Procedimiento y conjunto de actividades para obtener antecedentes de datos, acontecimientos, circunstancias, teorías e investigaciones realizadas, que han quedado en documentos de diverso tipo y que se relacionan con el problema que se investiga.

Fuentes: Archivos públicos, bibliotecas, hemerotecas, revistas especializadas, informes estadísticos, anuarios, memorias de reuniones científicas y profesionales, centros de documentación, bancos de información generales y especializados.

Procedimiento: Definir la información que se requiere (tema de investigación, población, autores, variables específicas, combinación de variables); detección de obras, documentos, revistas, etc.; selección de fuentes; captación, registro y análisis de datos; elaboración de fichero por temas, obras y autores.

B. Encuestas.

Naturaleza: Estudio científico de poblaciones grandes y pequeñas para conocer incidencia, distribución, características e interrelaciones entre variables psicológicas y sociales. (En las encuestas juega un papel muy importante el hecho de que frecuentemente se estudian muestras representativas de un universo determinado).

Conceptos clave: Hechos, actitudes, opiniones y comportamiento.

Tipos: a. Verbal (con entrevista), b. Escrita, autoadministrada por los encuestados (con cuestionario). En la entrevista se utiliza un cuestionario como guía de la misma y para registrar las respuestas de los encuestados.

Procedimiento: a) Formulación del problema; b) Análisis del fenómeno a investigar y marco teórico de referencia; c) Formulación de hipótesis; d) Definición de variables (edad, sexo, clase social, etc.); e) Formulación del cuestionario (incluir, si es necesario, un estudio exploratorio previo); f) Prueba piloto del cuestionario; g) Construcción de la muestra; h) Planeación y ejecución de la encuesta; i) Procesamiento estadístico de los datos; j) Análisis, interpretación, conclusiones y reporte.

C. Entrevista.

Naturaleza: Relación humana en que una persona pregunta a otra persona información acerca de un determinado problema que se investiga.

Objetivos: a) Instrumento de exploración para identificar variables y posibles relaciones, sugerir hipótesis, clarificar problemas y guiar la investigación en sus fases posteriores; b) Para medir variables; c) Complementar información obtenida con otros instrumentos en fases previas de la investigación, para aclarar y profundizar resultados.

Tipos: a) Estructurada (dirigida); b) No estructurada (abierta).

Ventajas y limitaciones: Asegura mayor probabilidad de obtener todas las respuestas, se pueden aclarar dudas, se pueden encontrar datos valiosos imprevistos, se gana en profundidad, pero se pierde en extensión. Generalmente es costosa y poco práctica cuando se trata de grandes poblaciones.

D. Observación.

Naturaleza: Captación atenta del comportamiento de uno o varios sujetos en escenarios naturales o artificiales, para obtener información relacionada con el problema que se investiga.

Tipos: Sistemática o asistemática, según el procedimiento. También puede ser participante y no participante.

Procedimiento: Es preciso contar primero con las categorías que de acuerdo con el problema y el marco teórico se va a utilizar. Posteriormente se definen los indicadores y se construye una guía de observación y medición de conductas, para llevar el registro correspondiente. Se seleccionan los sujetos y el escenario. Se elabora el programa y se ejecutan las observaciones.

Alcances y limitaciones: El problema fundamental tiene que ver con la intervención de los factores subjetivos del observador y con las dificultades para el control de variables. Como técnica exploratoria es muy útil.

2. El diagnóstico.

En las obras que se han escrito acerca de la ciencia de la conducta, se ha prestado mucha atención a los métodos, problemas y consecuencias del diagnóstico de las organizaciones. La fase del diagnóstico en el desarrollo de éstas es el segundo factor del proceso y quizá sea el más decisivo.

¿Cuál es la importancia del diagnóstico organizacional? Su gran importancia radica en la ayuda que presta para detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad. Permite también determinar que tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar. Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados. Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización. Para ser realmente eficiente, es preciso que sus intervenciones, fruto de planes formulados, se basen, en el análisis concienzudo de los datos aplicables. Las normas estratégicas y relativas al D.O., y las intervenciones que parecen ineficaces o cuyos resultados son poco importantes, provienen generalmente de diagnósticos superficiales de las cuestiones decisivas que afectan al funcionamiento. Los diagnósticos incorrectos o superficiales, se basan a menudo en datos insuficientes o inexactos.

El diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información o los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados fruto de la organización, así como determinar relaciones causales. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros. El diagnóstico acertado, por tanto, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles, decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es el primer paso esencial para perfeccionar

el funcionamiento del organismo. El diagnóstico puede referirse a una parte del sistema, las relaciones entre los sistemas, el sistema total o el sistema y su entorno. El diagnóstico implica el trabajo conceptual propiamente dicho.

Para llevar a cabo el diagnóstico de acuerdo con Margulies y Raia (1974), es necesario:

- a. Analizar la información obtenida en la recopilación de datos.
- b. Determinar las posibles causas del problema, diferenciando éstas de los síntomas, atacar causas y no efectos.
- c. Determinar las soluciones. Una vez identificado el problema, se deberá definir la estrategia a utilizar para mejorarlo o resolverlo.

3. Orientaciones para formular diagnósticos.

Existen numerosas orientaciones para los diagnósticos, o sea formas de considerar a la organización, así como de vincular sus resultados con la introducción de datos y con los factores variables que intervienen. Existen varias normas o guías importantes para formular diagnósticos acertados en las organizaciones:

1. Los resultados susceptibles de observación tienen múltiples causas- La conducta en los organismos es producto de muchos factores dinámicos que actúan recíprocamente. En consecuencia, lo que se observa es sencillamente el resultado de las acciones recíprocas.
2. Muchos datos representan síntomas y no causas- El hecho de tomar como punto de partida los síntomas, sin formular el diagnóstico adecuado, lleva generalmente a intervenciones desacertadas.
3. Lo que se percibe y los juicios críticos influyen en la capacidad para diagnosticar- La calidad del diagnóstico de la organización descansa en la aptitud para apreciar y tomar en cuenta los prejuicios personales.

De acuerdo con Castaño (1991), un buen diagnóstico constituye un gran avance hacia el mejoramiento de la organización, sobre todo si éste tiene una fuerte orientación hacia el autodiagnóstico, pues así se genera compromiso para cambiar. Por esto, el diagnóstico o evaluación organizacional no debe limitarse a la simple recolección de datos (cuestionarios, entrevistas y observaciones), sino debe crearse realmente un proceso de concientización semidirigida, orientada y facilitada por el consultor, para que el resultado sea no solo la evaluación misma, sino un incremento en la conciencia de identidad de los miembros de la

organización y un aumento en la inconformidad con el estado de cosas prevalecientes para sustentar la elaboración e implantación continua, de planes de mejoramiento.

4. Métodos e instrumentos o medios de ayuda.

Puede ser útil distinguir entre los medios o instrumentos para diagnosticar y los métodos para hacerlo, en el desarrollo de las organizaciones. Podemos pensar en el medio utilizado para diagnosticar, como la orientación particular aplicada y las relaciones que siguen, insinuadas por la orientación. Al método de diagnóstico, en cambio, podemos imaginarlo como la forma particular escogida por el organismo para usar el instrumento o medio. Casi todos los instrumentos de diagnóstico revisten la forma de "modelos" para facilitar el análisis de la estructura, del proceso y de la conducta del organismo o grupo. Aunque quizá sea obvio decirlo, es muy importante hacer hincapié en que el modelo del diagnóstico también determina la índole de los datos que se han de recopilar y de las técnicas que se apliquen para recopilarlos. En consecuencia, puede ser útil emplear varias orientaciones diferentes para formular el diagnóstico, así como modelos para asegurarnos de que la recopilación de datos es completa; igualmente, para sondear el funcionamiento de la organización desde varios puntos de vista diferentes. Es muy importante notar que el modelo de diagnóstico, o la orientación, siempre se usa conjuntamente con métodos cuya eficiencia no puede superar a la forma en que se use.

A continuación se resumen algunos modelos en diagnóstico organizacional:

Modelo: Diagnóstico Tridimensional

Autor: Patrick Williams

Subsistemas: Tecnológico, humano, administrativo, entorno

Descripción: Busca tener una visión total de la organización, ya que los esfuerzos demandan una clara visión del todo. La organización es un sistema compuesto de varios subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente.

Modelo: Análisis del Campo de Fuerzas

Autor: Kurt Lewin

Subsistemas: Fuerzas impulsoras, fuerzas restrictivas

Descripción: En su aplicación se dan tres fases, el descongelamiento, movimiento y recongelamiento. Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar y describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en términos concretos. Se enlistan los factores que puedan estar influyendo en la situación. Como factor básico se

identifican las fuerzas impulsoras y restrictivas; por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio.

Modelo: Enfoque de sistemas

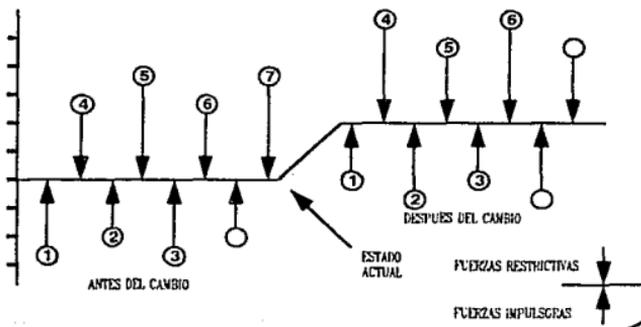
Autor: Teoría de sistemas

Subsistemas: Los subsistemas que analizan dependen de la estructura de la organización, de sus necesidades específicas y de las circunstancias por las cuales esté atravesando.

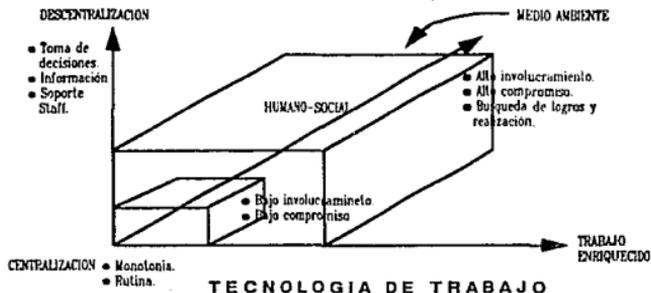
Descripción: El factor primordial es visualizar la organización como un todo, y subdividirla e interrelacionarla de acuerdo a las variables que estén influyendo al sistema. Es crear el modelo más adecuado.

ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS

NIVEL PRODUCTIVO



MODELO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL (TRIDIMENCIONAL) PATRICK WILLIAMS



FACTORES DEL CAMBIO SISTEMICO



5. Formas de intervenir en el sistema.

Es necesario hacer una distinción entre las intervenciones en el sistema de organización y lo que significa intervenir en función de un acto estratégico, fruto de un plan formulado. En el primer caso, una vez que el proceso de D.O. se ha iniciado, tienen lugar modificaciones dentro del organismo.

El segundo tipo de intervención es fruto de la elaboración de planes que sigue a una fase de diagnóstico, cuyo objetivo explícito es resolver dificultades, retirar obstáculos y acumular energías para hacer resaltar la efectividad de la organización. Las actuaciones, fruto de planes de éste tipo, entrañan la aplicación de una tecnología del desarrollo organizado a cuestiones decisivas y a las oportunidades señaladas por el diagnóstico. Intervenciones tales como la creación de equipos y la formación de intergrupos; son ejemplos de ésta categoría.

El desafío que se lanza consiste en conjuntar el papel de la investigación destinado a describir nuevos conocimientos acerca de la conducta en los organismos y el de aplicar los nuevos conocimientos de manera que surjan organizaciones más innovadoras, más reactivas y más funcionales. La evolución de la tecnología de las intervenciones es muy importante, aunque es indispensable considerarla como cambiante y experimental ya que en el momento actual, la tecnología se encuentra aún bastante determinada. Las posibilidades de expandirla, de crear nuevas formas de intervenir eficazmente y de enfrentarse de manera más irreductible (holística) al sistema complejo de organización son infinitas. El futuro del desarrollo de las organizaciones depende de la aplicación creativa de muchos conocimientos, en vez de la entrega fortuita y ciega a las técnicas en calidad de finalidades y no de medios para la mayor eficiencia de la organización (Margulies y Raia 1974).

Al elaborar una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización, es necesario realizar o llevar a cabo un examen del estado actual de las cosas.

Comunmente, en tal examen, se observan dos áreas generales:

La primera, es un diagnóstico de los diversos subsistemas que componen el sistema organizacional total. Estos subsistemas pueden estar formados por equipos "naturales" como serían, el departamento de producción, o el grupo de investigación, o bien pueden estar formados por niveles, así como, la alta gerencia, media y fuerza de trabajo.

La segunda área de diagnóstico, son los procesos organizacionales que están efectuándose, en estos procesos se incluye la toma de decisiones, comunicaciones, patrones y estilos de manejo de conflictos, fijación de objetivos, métodos de planeación y las relaciones entre grupos con áreas comunes de contacto.

Beckhard (1973), menciona varias suposiciones acerca de la naturaleza y el funcionamiento de organizaciones que vienen a ser apropiadas para un análisis. Presentamos una lista parcial:

a. Los ladrillos básicos de la construcción de una organización son los grupos o equipos. De aquí que las unidades básicas del cambio son los grupos no los individuos.

b. Un objetivo siempre apropiado de cambio es la reducción de la competencia inapropiada entre las partes de la organización y el desarrollo de un clima de mejor cooperación.

c. La toma de decisiones en una organización sana está localizada donde están las fuentes de información, y no en una función particular o un nivel de jerarquía.

d. Las organizaciones, subunidades de sociedades e individuos, continuamente manejan sus asuntos en relación con objetivos. Los controles son mediciones provisionales, no la base de la estrategia gerencial.

e. Un objetivo de una organización sana es desarrollar comunicación generalmente abierta, confianza mutua y confiabilidad a través de ellos.

f. "La gente apoya lo que ayuda a crear". A las personas afectadas por un cambio se les debe permitir participación activa y sentido de propiedad en la planeación y conducción del cambio.

Una estrategia para el cambio, surge de un diagnóstico de estos sistemas y procesos, y se fundamenta en las suposiciones mencionadas

2.2. Algunas Estrategias de Intervención de mayor frecuencia Utilizadas en Programas de D.O.

Se pueden mencionar los siguientes tipos de intervenciones dentro de los sistemas y procesos organizacionales:

a. Trabajar con equipos en el desarrollo de los mismos.

b. Trabajar en relaciones intergrupos entre los subsistemas.

c. Trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos para individuos, equipos, y sistemas más amplios.

d. Trabajar en actividades educacionales para aumentar el grado de conocimientos, destreza y habilidad del personal clave en todos los niveles.

A continuación se hace un análisis de estas categorías de "intervenciones" presentado algunas de las técnicas utilizadas para llevar a cabo las estrategias.

2.2.1. Desarrollo de Equipos.

Anteriormente mencionamos una suposición fundamental, que hace referencia a que la organización a medida que realiza su trabajo lo hace a través de un número de equipos de trabajo de diferentes clases. Estos equipos pueden ser grupos familiares (eg. jefe y subordinados). Pueden ser grupos de colegas o compañeros (eg. todos los gerentes regionales de ventas). Pueden ser equipos técnicos (eg. la labor de control de calidad). Pueden ser grupos de proyectos (eg. miembros con diversas funciones reunidas para alguna actividad específica). Pueden ser la alta gerencia o la junta de directores.

Generalmente los esfuerzos de cambio planificado para toda la organización, tienen como uno de sus principales objetivos, la mejora de la efectividad de equipos. Y se utilizan algunos tipos de actividades que ayudan al equipo a lograrla.

Algunas de estas actividades están enfocadas hacia los "procesos" del equipo, tales como el desarrollo de las relaciones de trabajo del mismo, o las habilidades de equipo para la solución de problemas. Otros se enfocan hacia las "tareas" de equipo haciendo hincapié en la planeación de la acción o la fijación de objetivos.

Generalmente las actividades de creación de equipos utilizan un modelo de intervención de investigación de acción. Hay tres procesos implicados en dicha actividad: 1) recopilación de información; 2) retroinformación para el equipo; 3) planificación de acción a partir de la retroinformación. Estos procesos son una característica común en la mayoría de las actividades de creación de equipos, aún cuando el enfoque sea hacia las relaciones o hacia las tareas del trabajo, pero toman diferentes formas en las diferentes situaciones.

Las actividades de mejora de equipos, comúnmente tienen lugar en un ambiente diferente al sitio de trabajo; esto se hace con el fin de que los miembros puedan alejarse de las presiones diarias. También se presenta un componente de aprendizaje en la actividad ya que los miembros del equipo muestran interés por aprender mientras trabajan y en cierta forma están comprometidos a ello. Este aprendizaje puede estar dirigido al objetivo de que trabajen mejor juntos o a la fijación de mejores objetivos. Sin importar el propósito real, los miembros del grupo ven como un resultado apropiado el hecho de que el equipo aprende a funcionar más efectivamente, a la vez que los miembros aprenden a ejecutar (efectuar) sus funciones más eficazmente con sus estilos personales.

2.2.2. Nuevos Equipos.

Existen diferentes y variadas situaciones por las cuales se empieza a formar un nuevo equipo. Puede ser que se esté desarrollando una nueva unidad de la organización, o un sistema temporal, o que un conjunto de trabajo se esté integrando, etc. Cualquiera que sea la razón por la cual se forma el equipo nuevo, éste presenta ciertas características:

1. Existe cierto grado de confusión en cuanto a las funciones y las relaciones.
2. Se presentan con un entendimiento claro en cuanto a los objetivos de corto término.

3. Las personas que forman parte del nuevo equipo, por lo general, tienen competencia técnica, lo que los sitúa dentro del grupo; se presenta un desafío en el proyecto, lo que exigirá la capacidad técnica de ellas.

4. Por lo general, en un inicio, los líderes no prestan mucha atención a las relaciones entre los nuevos miembros del equipo; esto se debe a que se centran en las tareas de éste.

Se ha encontrado que el hecho de que un nuevo equipo desde un principio dedique un corto período de tiempo para examinar, de modo cooperativo, en qué forma van a trabajar unidos, cuáles serían sus métodos, procedimientos y relaciones de trabajo, así como cuáles son los intereses de prioridad de los miembros, proporciona un gran beneficio y de esta forma se trabajará más efectivamente debido a que se presentarán menos obstáculos interpersonales, lo que conlleva a mayor productividad.

Un modelo que ha sido efectivo en el desarrollo de nuevos equipos: generalmente la actividad consiste en una reunión de equipo uno o dos días fuera del sitio de trabajo, y es programada dentro de las primeras semanas de la existencia del equipo. La forma de la reunión varía pero se presentan básicamente los siguientes componentes:

a. Planteamiento, discusión y clarificación de la misión del grupo (objetivos, horarios y tareas de trabajo).

b. Discusión de los intereses y deseos de los miembros del grupo en cuanto a su esfuerzo conjunto.

c. Presentación y explicación del plan del líder del grupo para organizar su trabajo.

d. Participación y discusión de mayores áreas de responsabilidad y autoridad por parte de cada miembro.

e. Desarrollo de mecanismos de comunicación dentro del equipo (reuniones de staff, memorandos, grupos de trabajo).

f. Planeación para el entrenamiento e inducción del resto de la organización.

g. Arreglos para una reunión de seguimiento (esto es importante si el grupo continuara trabajando durante un largo período de tiempo).

Si el equipo es nuevo a causa de un cambio en el liderazgo, éste deberá asignar prioridad a una definición de sus expectativas, estilos, objetivos y aspiraciones haciendo una petición a

los miembros para que respondan con una información de cómo encajan éstas con sus propias esperanzas y aspiraciones. A partir de esta comunicación, el equipo podrá, al menos, establecer conjuntamente objetivos operativos y mecanismos de corto término.

2.2.3. Equipos Familiares o Equipos de Trabajo.

Se presentan a continuación tres modelos en el manejo de este tipo de grupos cuyo éxito se ha demostrado.

El primer modelo utiliza la entrevista, la retroinformación y el proceso de planeación de acción (antes mencionado). De esta forma, un consultor entrevista a los miembros días antes de una reunión que se llevará a cabo, de tal manera que la reunión empieza con la presentación de los datos recopilados por el consultor; una vez escuchado esto se prosigue a completar los datos, estableciendo prioridades; finalmente se realiza una agenda para trabajar la información.

La principal actividad en tales reuniones es obtener la mayor cantidad posible de datos, y el foco de los mismos está en la planeación de acción basada en la información obtenida. Esta forma de actividad de desarrollo puede utilizarse enfocando la mejora del trabajo del equipo, la fijación de objetivos, el mejoramiento de las relaciones de los miembros del equipo, o los tres.

El segundo modelo de mejoramiento de equipos es propuesto por Blake y Mouton (1973), en su programa de desarrollo organizacional de seis fases, descrito como "el modelo del cuadro organizacional Grid". En este modelo, un equipo asiste a un programa educacional en donde sus miembros aprenden conceptos y practican el uso de varios instrumentos que les ayuda a analizar la efectividad de su propio equipo y estilo de gerencia. También practican el diagnóstico organizacional y la fijación de objetivos. Siguiendo esta fase educacional encontramos una nueva actividad, que se refiere a considerar y planear mejoras para la efectividad de su propio equipo, los estilos individuales de sus miembros, y los efectos de éstos en el funcionamiento del equipo, analizar las relaciones del equipo con otros grupos y diagnosticar el estado actual de la organización, haciendo un examen del objetivo o "estado deseado" de la organización, identificar las brechas entre el estado actual y el estado deseado.

El tercer modelo es aquel que utiliza el concepto de grupo no estructurado. Un equipo se irá a un sitio alejado para un seminario o laboratorio (llamado así por utilizar ese método de aprendizaje) dos o tres días. Este modelo se enfoca en las relaciones interpersonales y en algunos de los procesos de equipo (como toma de decisiones, comunicaciones, etc.). Hace hincapié en la planeación de acción y en la conexión de las

relaciones con las tareas, con la suposición de que esto se llevará a cabo en otros ambientes.

2.2.4. Equipos Funcionales.

Otra forma de creación de equipos que ocurre con frecuencia dentro de las organizaciones, es la reunión del equipo funcional. Las personas que dentro de la organización desempeñan funciones similares pero se encuentran ubicadas en diversas áreas, se reúnen periódicamente para intercambiar información e ideas, para elaborar estándares y desarrollar una asociación más fuerte de su propia categoría profesional. Para tales actividades se llevan a cabo reuniones en base a los modelos antes descritos.

Otra forma de recopilación de información, anterior a la reunión, y que puede ser usado tanto en este tipo de equipo como en los otros, consiste en obtener respuestas a preguntas en una carta de cada miembro dirigidas al consultor o recurso externo. Generalmente estas cartas son anónimas y exponen el pensamiento de los miembros sobre lo que puede hacerse para mejorar la efectividad de la organización.

2.3. Relaciones entre Grupos.

Se ha mencionado que uno de los principales problemas que afectan la efectividad organizacional es "la cantidad de energía no funcional gastada en competencia inapropiada y luchas entre grupos que deben colaborar unidos" (Beckhard 1973).

A causa de la naturaleza de las organizaciones, es común que si un grupo o departamento logra sus fines, se frustran los objetivos de otro grupo. Esto lleva a una competencia de grupos continua produciendo frustración y una gran cantidad de energía negativa, ya que los grupos no colaboran entre sí y frecuentemente quieren atrapar al otro para evitar ser atrapados.

Esta situación tiende a perpetuarse a menos que se intervenga para intentar cambiarla, es decir, cambiar la situación de competencia de ganar-perder por una competencia ganar-ganar que viene a ser un clima para la solución de problemas.

Se han elaborado varias actividades para tratar con este problema, mencionando las siguientes:

Primeramente, se reúne a los líderes de ambos grupos y se les pide convenir en que sería deseable como objetivo común, reducir tensión y frustración para encontrar el modo de obtener mayor producción y más colaboración mediante esfuerzos y entendimientos conjuntos.

Posteriormente se envían los grupos a sitios separados, pidiéndoles elaborar una lista que defina sus actitudes acerca del otro grupo; no es necesario una unanimidad sino lo importante es que anoten sus sentimientos y actitudes hacia el otro grupo.

Una segunda tarea es elaborar otra lista de lo que ellos imaginan que el otro grupo está escribiendo acerca de ellos. Enseguida se reúne a los grupos y se les pide que cada uno lea su primera lista (sentimientos y actitudes hacia el otro grupo), sin permitir ninguna deducción; a continuación cada grupo leerá su segunda lista (lo que pensó que el otro equipo escribiría sobre él). Los grupos regresan a sus salones separados para comentar sobre lo que han escuchado y hacer una lista de cuestiones importantes para ambos grupos. Generalmente se reduce la cantidad de puntos que tenían en la primera lista, ya que se dan cuenta que varios puntos solo eran mal entendidos y que se solucionaron con comunicación. Una vez realizado esto, se reúnen ambos grupos para comparar su nueva lista y realizar una sola lista en común, de esta forma se irán solucionando los puntos en orden de importancia. Se ha comprobado que este tipo de actividad reduce la competencia en un tiempo considerablemente corto, y los equipos tienden a trabajar conjuntamente mejorando así sus relaciones y la efectividad de su trabajo.

2.4. *Fijación de Objetivos y Planeación.*

Una suposición fundamental dentro del desarrollo organizacional y gran parte de la estrategia gerencial es la necesidad de asegurar que las organizaciones están siendo dirigidas en función de objetivos, como una forma de mejorar el desempeño del trabajo.

2.4.1. *Fijación de Objetivos Individuales.*

Es importante que este proceso comience en la parte directiva de un sector básico de la organización. Este proceso mejora el desempeño individual y consiste en establecer un diálogo entre un individuo y su inmediato superior, de tal forma que conjuntamente planen objetivos de mejoramiento y revisen el progreso realizado para lograrlos.

Este proceso se lleva a cabo de la siguiente manera: primero, el individuo que realiza el trabajo hace una descripción de sus actividades (trabajo) y comparte con su supervisor este "bosquejo-preliminar", para que ambos lleguen a una definición común de dicha labor. El individuo propone objetivos basados en esta descripción, incluyendo lo que a él le gustaría en cuanto a mejoras, cambios o eliminación de sus actividades, el supervisor revisa este bosquejo y ambos crean lo que sería el "plan de mejora", ponen un tiempo límite (aprox. 6 meses) para llevar a cabo dicho plan, al término del tiempo revisan y consideran el progreso realizado y establecen conjuntamente nuevas metas para el siguiente período de tiempo.

Este tipo de programa tiende a fallar debido a que no existe un procedimiento planeado en todo el sistema de la organización.

2.4.2. Fijación de Objetivos del Equipo.

Un modelo para la fijación sistemática de objetivos de grupo, se refiere a la reunión periódica del equipo, en que anteriormente cada miembro trabajó acerca de los objetivos del equipo; en base a esta información el equipo establece sus metas y prioridades para un tiempo fijo determinado. También definen las relaciones y los proyectos para alcanzar dichos objetivos. Toman en cuenta los posibles problemas que podrían presentarse y desarrollan mecanismos que los identifiquen para que no se vea afectado el logro de los objetivos.

Otra forma de fijación de objetivos de equipo es el sistema de cuadro de D.O. Grid de Blake y Mouton al cual se hará referencia posteriormente por su importancia.

2.4.3. Fijación de Objetivos de Sistemas más Amplios (la Organización).

Se ha utilizado un modelo de actividades de toda la organización. Este modelo consiste en que cada unidad de la organización, desde el más bajo hasta el más alto nivel establece independientemente sus propios objetivos, tomando en cuenta el objetivo organizacional establecido en ese momento pero sin restricción por parte de él. Estos objetivos planteados por cada unidad son comunicados a la parte directiva de la organización, en donde se observan las discrepancias entre el objetivo de la organización y la suma de los objetivos de las unidades. Las diferencias son anotadas y se les solicita a todas las unidades una estrategia para cerrar la brecha. A partir de esto, se formulan los objetivos definitivos de la organización.

Este tipo de actividad requiere de la colaboración de un extenso número de miembros de la organización, lo que hace que estos miembros se muestren realmente interesados ya que participan objetivamente en el desarrollo de objetivos de la organización. Se ha visto que este tipo de compromisos, tienden a elevar los objetivos al igual que el porcentaje de logro. Otro tipo de actividad para fijar objetivos organizacionales se refiere a la llamada "confrontación organizacional". Consiste en reunir una gran parte de los miembros de la organización con el fin de establecer prioridades y objetivos de acción. Generalmente esta actividad se lleva a cabo cuando la organización está en tensión (ejem. la pérdida de un cliente importante, nueva alta gerencia, etc.) y es apropiada porque moviliza a la organización completa en un periodo muy corto de tiempo.

2.5. Educación: Conocimientos y Habilidades para los Individuos.

El desarrollo de conocimientos no es un objetivo primordial dentro de la organización, pero es parte de la misma. Existen ciertos conocimientos o habilidades que son apropiados para alcanzar el tipo de efectividad y bienestar organizacional, hacia el que están dirigidos los esfuerzos de D.O.

A continuación mencionaremos algunos de éstos, relacionados con tipos específicos de actividades.

2.5.1. Competencia Interpersonal.

Se incluye conocimiento de sí mismo, destreza de comunicación, habilidad para manejar conflicto y tolerancia a la ambigüedad. Actividades de entrenamiento de laboratorio, entrenamiento en sensibilización y entrenamiento en cuadro Grid.

2.5.2. Conocimientos y Habilidades de Solución de Problemas.

Laboratorio de análisis de decisión y el cuadro gerencial Grid. Solución de problemas Kepner y Trego.

2.5.3. Habilidades en la fijación de Objetivos.

Walter y Mahler y Macolm Showl. Urwick Orr.

2.5.4. Habilidades en la Planeación.

El programa de D.O. de Blake y Mouton es probablemente la actividad más efectiva en este caso.

2.5.5. Comprensión de los Procesos de Cambio y de los Cambios.

Existen varias actividades educativas que han sido creadas para satisfacer esta necesidad. Varias organizaciones dirigen seminarios acerca del proceso de cambio, para gente del personal, de la gerencia y empleados de D.O.

2.5.6. Habilidades en el Diagnóstico de Sistemas.

Existe poco entrenamiento en este campo. Hay actividades informales dentro de las compañías relacionadas con los problemas de diagnóstico. Los consultores orientados hacia las ciencias del comportamiento están desarrollando esta actividad.

2.6. Criterios Básicos para Programas de Cambio Planificado en D.O.

Quizá el criterio más sobresaliente en D.O. acerca del cambio en las organizaciones, es su especial énfasis en los aspectos humanos, tanto psicológicos (individuales), como sociales. De aquí su interés en temas tales como el conflicto como promotor del cambio, el líder y el grupo en los procesos de cambio, etc.

Otro criterio muy importante es el de la relevancia que se da a los efectos que producen los cambios del entorno social en la propia organización, particularmente en lo que se llama capacidad de adaptación al rápido cambio sociocultural.

Un criterio más que podemos señalar es la consideración prioritaria del enfoque sistemático de la organización, el cual permite tener una visión totalizante de las instituciones, además de facilitar el análisis de las relaciones recíprocas entre subsistemas diversos. En este aspecto resalta la atención especial en el efecto de la innovación tecnológica en las relaciones humanas y en el individuo mismo en los contextos laborales. En fin, este tipo de criterios, sumados a los principios y valores del D.O., que ya vimos en páginas anteriores, sirven de guía teórica para diseñar los programas de intervención en instituciones de muy diversos tipos. No obstante, es preciso mencionar que cada caso requiere consideración particular y, por tanto, es necesario diseñar estrategias y programas específicos, de acuerdo con las características y necesidades de cada organización.

2.6.1. Características.

Un origen importante de los programas de D.O., se encuentra en los diseños de investigación en ciencias sociales aplicadas a organizaciones y comunidades; tales son los casos de Rensis Likert (1961), o de Kurt Lewin (1946). De esta forma, los diseños de investigación social han servido como paradigmas para elaborar programas de Desarrollo Organizacional.

Otra fuente que aportó esquemas para el programa de D.O., son las experiencias en desarrollo comunitario, las cuales parten de la ayuda que el promotor social otorga a ciertos grupos más o menos grandes y complejos para satisfacer necesidades de crecimiento y desarrollo económico, social y cultural.

También ha influido de manera importante el modelo médico o clínico de intervención, particularmente el constituido por Carl Rogers con la orientación conocida como psicoterapia centrada en el cliente (o en el grupo).

En general se pueden sintetizar los modelos de programas de acción en D.O., en las formas fundamentales que se exponen a continuación:

a. Establecimiento de un modelo ideal de organización.

La organización diseña mediante los parámetros de la estructura, de la tarea y tecnología, así como de los procesos sociales, una forma ideal de funcionamiento, en base a la cual se iniciarán las fases subsecuentes.

b. Introducción al cambio planeado.

En esta fase el agente de cambio, establece relaciones de asesoría e investigación. Se definen roles, expectativas, la identificación del sistema con su problemática, sus objetivos, sus motivaciones y determina las áreas de información.

c. Fase de reunión de información y diagnóstico.

Después de haber recolectado la información suficiente para detectar áreas de problemas, se procesa dicha información y se determina la disponibilidad y el potencial para el cambio. Aquí es necesario establecer los objetivos del cambio y qué tanto el sistema está identificado con éstos.

d. Planeación e implantación del cambio.

Una vez determinado lo anterior se procede a identificar los puntos de apoyo para la acción, se establecen prioridades y se determinan los tipos de intervención necesarios.

e. Estabilización del cambio.

En esta fase lo que se busca es que la organización logre el máximo grado de autocompetencia. Aquí surge un cambio entre la relación del sistema-cliente con el agente externo de cambio, o inclusive puede llegar al término de la misma.

El programa de D.O., es un circuito continuo de retroinformación para llevar a cabo las modificaciones que vayan siendo necesarias.

2.6.2. Algunos Modelos de Programas de Cambio Planificado en D.O.

La preocupación teórica y práctica acerca de los procesos de cambio en las organizaciones, no es exclusiva del D.O. Sin embargo, en esta concepción resaltan ciertos elementos que distinguen al D.O., de otros enfoques, como sería, particularmente, el cuestionamiento a las organizaciones tradicionales por encontrarse en contra posición con las circunstancias socioculturales de nuestro tiempo. La crítica sistemática sería, se dirige no sólo contra los muy cuestionables criterios de aplicación de la psicología y de la sociología al estudio de los problemas del hombre en el trabajo, sino también, a las formas de organizar y de dirigir las instituciones y, con especial preocupación contra la concepción misma del hombre en la organización moderna. Desde sus inicios, esta concepción argumentó fuertemente contra el paternalismo empresarial y contra los ambientes organizativos que son tan propicios a la deshumanización.

Por otro lado, en el D.O., existe un particular interés en considerar las estrategias y los programas de cambio, con sentido práctico, sin perder de vista las fases técnicas que permitan comprender este complejo fenómeno en las organizaciones.

Esto es muy comprensible en una disciplina que aún tiene relativamente poco tiempo de haber surgido y que todavía se encuentra en proceso de fundamentación científica. A continuación exponemos algunos aspectos sobresalientes de los programas típicos de desarrollo organizacional, basándonos en las aportaciones de Bennis (1969), Beckhard (1969), Schein (1969), Blake y Mouton (1964), Lawrence y Lorsch (1973), Castaño (1).

A) Modelo de Bennis.

I. Conocimiento de la organización.

Es esencial que el consultor en D.O. se familiarice lo más posible en su etapa inicial, con las personas, productos, procesos y ambiente del sistema-cliente; su presencia debe tener aceptación oficial; es imperativo que la cabeza de la organización se comprometa en alcanzar las metas y aplicar las estrategias del D.O.

Si esta clara comprensión y compromiso por parte de los niveles superiores, el programa puede quedar expuesto al fracaso.

II. Diagnóstico.

Al principio, debe dedicarse muchísimo esfuerzo para detectar cuáles son las necesidades del sistema-cliente en relación con los resultados previstos del D.O.; diagnosticar si son importantes estos resultados para la eficacia del sistema-cliente.

Se debe hacer un examen junto con los miembros de los niveles superiores de la organización que permita medir en grados la productividad o la satisfacción; los resultados que se obtienen varían mucho a medida que avanza la evolución del D.O.

Se deben identificar cuáles son los problemas principales en las seis áreas problema del sistema-cliente:

- Integración
- Poder y autoridad
- Colaboración
- Adaptación
- Identificación
- Revitalización

En la mayor parte de los casos, las seis áreas se hallan implicadas de un modo u otro.

Los dos cambios principales que se deben buscar son: Ver si el clima organizacional es adecuado para que los individuos estén aplicando sus energías y talento al trabajo con satisfacción y sintiendo que crecen; y en segundo lugar observar si las personas se

comportan y se relacionan entre sí de tal modo que el clima organizacional se aproxime a las condiciones de una sociedad humana, justa y democrática.

Bennis propone un modelo de cuatro pasos para diagnosticar el estado del sistema-cliente:

1. ¿Son los cambios que constituyen las metas del D.O. apropiados para el sistema de que se trata?

Si la respuesta es negativa, deténgase y considere de nuevo lo apropiado que sea el D.O.

Si la respuesta es afirmativa, entonces:

2. ¿Está el grado cultural del sistema-cliente preparado para el D.O. en lo que respecta a los aspectos que se indican a continuación?

- a) Grado y tipo de conflicto de valores
- b) Legitimidad de los fenómenos interpersonales
- c) Grado, alcance, intensidad y resolución del conflicto
- d) Conceptos de control y autoridad
- e) Interdependencia del sistema-cliente
- f) Relación de confianza entre el agente de cambio y el sistema-cliente

Si la respuesta es negativa, deténgase y examine las áreas en las que se necesita más preparación o dónde deben reducirse los conflictos de valores.

Si la respuesta es afirmativa, pase a la siguiente pregunta.

3. ¿Están las personas importantes involucradas y comprometidas?

Si la respuesta es negativa, deténgase y estudie diversas maneras de que haya mayor compromiso con el programa.

Si la respuesta es afirmativa, pase a la siguiente pregunta:

4. ¿Están los miembros del sistema-cliente adecuadamente preparados y orientados para el D.O.?

Si la respuesta es negativa, deténgase y estudie diversas maneras de que haya más compromiso para la realización del programa.

Aunque los puntos anteriores, no son fácilmente mesurables, es importante que se cumplan antes de intentar cualquier intervención de D.O. en el sistema-cliente, el agente de cambio debe ser capaz de percibir "lo que es" y lo "que es posible", para tener un buen inicio en D.O.

III. Intervención.

Los programas de D.O. pueden comenzar de muchos modos y a varios niveles, de hecho puede empezar en cualquier parte, siempre que el nivel inmediatamente superior esté

de acuerdo y que los otros sistemas relacionados con el cliente, estén enterados de las metas del programa.

IV. Terminación.

Para dar por terminada una intervención de D.O., el agente de cambio debe tratar de determinar si la organización posee ya el personal y la competencia que necesita para mantener y continuar su propio programa de D.O. Para lograrlo puede aplicar un examen que evalúe si realmente el sistema-cliente está preparado.

De ser así, se le debe sugerir al cliente seguir los siguientes pasos:

1. Elaborar una estrategia deliberada y consciente que determine claramente las metas, las estrategias y la perspectiva temporal de D.O. de la empresa. Esta estrategia debe incluir una comprensión del sistema total, lo que significa un análisis de las interdependencias entre los subsistemas de la empresa.

2. Prestar atención al fortalecimiento de los recursos internos de cambio, es decir, promover la formación de agentes internos de cambio y desarrollar la fuerza y capacidad interna para una adecuada intervención.

Esto puede lograrse:

a) Creando un departamento de D.O. para coordinar todas las actividades en este campo.

b) Creando un comité asesor constituido por miembros capacitados en el entrenamiento, para que sirva como auxiliar del programa de D.O.

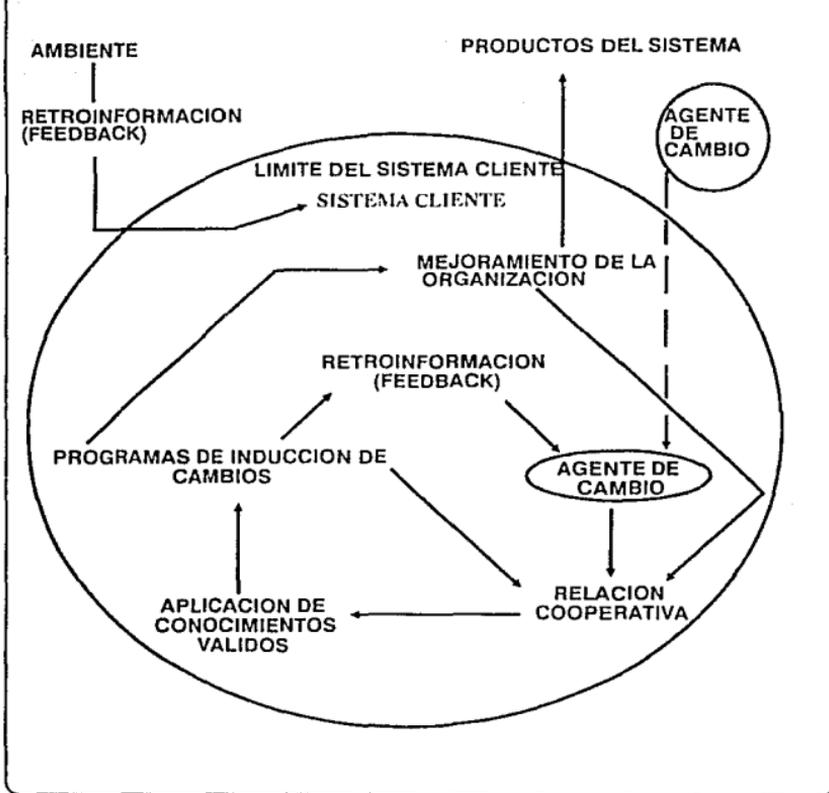
c) Propiciando un esfuerzo más concertado para desarrollar la investigación como parte del esfuerzo de consultoría-entrenamiento.

3. Propiciando enlaces más directos entre la empresa y los consultores externos, para que trabajen como equipo de proyectos, dedicado ordinariamente a resolver problemas que se presenten.

4. Elaborando un programa interno de D.O. Esto podría realizarse instituyendo programas especialmente confeccionados para la empresa o enviando personas idóneas a programas para agentes de cambio.

En general, se puede decir que el desarrollo organizacional es una práctica que implica una posición normativa, es decir, es un programa que tiene por objetivo esencial el mejoramiento de la organización y no meramente su corrección.

**MODELO DE W. G. BENNIS
ELEMENTOS PARA UN CAMBIO PLANEADO EN LA ORGANIZACION**



B) Modelo de Beckhard.

I. Diagnóstico.

Examinar la necesidad de cambio y el estado del sistema, este examen comprende dos áreas principales:

1. Implica examinar los subsistemas que componen el sistema organizacional.
2. Examen de los procesos organizacionales que incluye la toma de decisiones, estilos, comunicaciones, y relaciones intergrupales.

Estos exámenes se fundamentan en las siguientes suposiciones:

- a) La base de toda organización es el grupo, no los individuos.
- b) Se debe tender a reducir la competencia inapropiada entre los grupos y fomentar la colaboración entre los mismos.
- c) La toma de decisiones se debe realizar de acuerdo a los datos que se reúnen y no en función de un nivel jerárquico.
- d) Las organizaciones manejan continuamente sus asuntos en relación con objetivos.
- e) Un objetivo óptimo es desarrollar una comunicación abierta, confianza y confiabilidad entre los niveles y a través de ellos.
- f) A las personas afectadas por el cambio se les debe permitir participación activa y sentido de propiedad en la planeación y conducción del cambio.

Una estrategia de cambio surge de un diagnóstico de estos sistemas y procesos, fundamentada en las suposiciones mencionadas.

Se mencionan a continuación los tipos de intervención que se pueden utilizar:

- a) Trabajar con equipos en el desarrollo de los mismos.
- b) Trabajar en relaciones intergrupos entre los subsistemas.
- c) Trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos para individuos, equipos y sistemas más amplios.
- d) Trabajar en actividades educacionales para aumentar el grado de conocimientos, destreza y habilidad del personal clave en todos los niveles.

II. Planeación de estrategia.

Se refiere al desarrollo de un plan para el mejoramiento organizacional, qué sistemas se van a aplicar, en qué orden, qué actividades se van a realizar y qué recursos son necesarios.

III. Educación

Implica aquellas fases del D.O. en las cuales una o varias partes del sistema emprenden un esfuerzo que es primordialmente educativo en vez de estar orientado hacia la acción. Utiliza varias técnicas:

a) El estilo de "apreciación musical": El experto educacional hace una presentación formal e informal a la alta gerencia. Tal presentación puede describir lo que está sucediendo en relación con la utilización de las ciencias aplicadas del comportamiento. Explicar qué es el D.O. y cómo se utiliza.

b) Seminario dentro de la empresa: En esta modalidad la organización staff trae recursos educacionales a la empresa en forma sistemática. Está dirigida a la gerencia media y gerencia media alta; un grupo de expertos y consultores hablan sobre su propia especialidad. Así los gerentes reciben un curso bastante extenso, de visión sobre lo que ocurre en su área.

IV. Consultoría y entrenamiento.

Prácticas actuales del sistema total o de los subgrupos, realización de actividades de entrenamiento.

La organización se compromete en una serie particular de D.O. de utilizar intervenciones, el más común y efectivo es el cuadro gerencial "grid".

La empresa en forma planeada hace que el personal pase por una fase educacional, una fase de formación y desarrollo de equipos, una fase sobre relaciones entre grupos y una de fijación de objetivos y planeación. Se utiliza la ayuda externa en relación a la planeación de estrategias; dirección de movimientos modelo; entrenamiento de instructores para actividades de seguimiento y para control de calidad de algunas de las actividades educacionales.

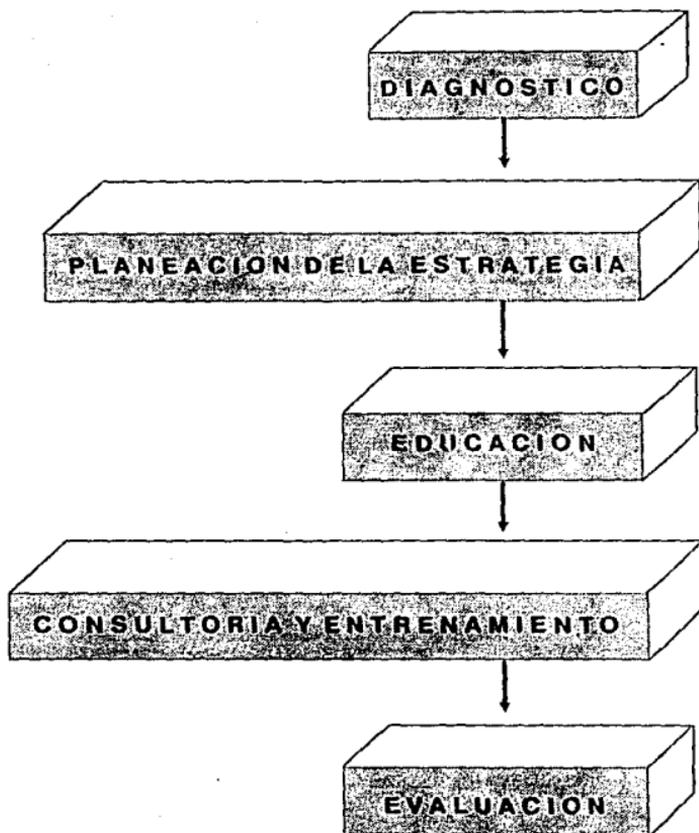
El programa brinda una serie de métodos aprobados y procesos de auto-ayuda, que pueden ser aplicados en la organización.

V. Evaluación.

Significa mantener un control constante de los efectos de un programa de cambio en todo el sistema y comprobar los progresos logrados, es decir, ¿cuál es el estado del bienestar organizacional?

Un consultor externo visita la empresa una vez al año para ayudar a detectar el funcionamiento, facilitando la recopilación de datos. Puede incluir encuestas de actitudes, proyectos de retroinformación de encuestas, proyectos de investigación sobre el comportamiento y grupos internos de investigación de relaciones laborales.

**MODELO DE BECKHARD
ETAPAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



C) Modelo de Schein.

I. Contacto inicial.

El cliente percibe un problema en su organización y considera que es factible de solucionarse con los procedimientos normales y solicita, entonces, ayuda profesional.

II. Reunión exploratoria.

El consultor debe aclarar al cliente que su papel no es el de solucionar problemas, sino el de intervenir directamente en el proceso organizacional cuando sea oportuno.

El consultor y el cliente deben decidir en una discusión preliminar qué miembros asistirán a la reunión. Debe ser alguien cuyo puesto esté situado en un nivel superior, que esté de acuerdo con un consultor externo, y que vea problemas particulares que requieran solución.

Los propósitos de la reunión exploratoria son:

- a) Determinar con más precisión el problema.
- b) Estimar que la intervención de D.O. preste alguna ayuda a la organización.
- c) Estimar si el problema interesa al agente de cambio.
- d) Planear los siguientes pasos si las respuestas (b) y (c) son afirmativas.

Respecto al contrato formal, debe limitarse a un convenio o acuerdo sobre honorarios, y posibles días de trabajo del agente de cambio. Cada una de las partes debe tener la libertad para terminar o cambiar el nivel del compromiso en cualquier momento.

En cuanto al contrato psicológico, es importante que el agente de cambio consiga que se manifiesten el mayor número posible de conceptos equivocados sobre la consultoría de procesos y trate de aclarar sus propósitos, métodos y estilo de trabajo.

III. Selección del lugar y método de trabajo.

- a) La elección del lugar es de acuerdo a lo que va a observarse. El consultor debe emprender el proceso de observación y retroinformación.
- b) El lugar debe estar lo más cerca posible del nivel jerárquico más alto de la organización; porque de allí se originan los valores, normas y objetivos básicos; se determinan el carácter de la organización y los criterios para su funcionamiento.
- c) Reunión periódica con el grupo de trabajo.
- d) Estas reuniones deben ser en esta etapa en los lugares de trabajo para que el grupo actúe normalmente para que no se sienta vigilado.

IV. Recolección de datos y diagnóstico.

Aunque esta etapa se presenta por separado, ocurre simultáneamente con la quinta etapa, que es la intervención.

Como métodos de recolección de datos pueden utilizarse:

- a) La observación directa.
- b) Entrevistas individuales o en grupo.
- c) Cuestionarios (no es muy útil en las primeras etapas de consultoría de procesos).

Una combinación de observación y entrevista resulta mucho mejor.

V. Intervención.

Las intervenciones pueden agruparse de la siguiente manera:

1. Intervenciones en la elaboración del orden del día: Permite al grupo percatarse de sus propios procesos internos y suscita el interés en el análisis de procesos.

- a) Preguntas sobre problemas interpersonales.
- b) Períodos de análisis del proceso.
- c) Revisión del orden del día y comprobación.
- d) Aportes sobre el proceso interpersonal (conceptos).

2. Retroinformación de observaciones.

- a) Retroinformación a grupos durante el análisis o realización del trabajo.
- b) Retroinformación a individuos después de reuniones.

3. Entrenamiento o asesoría a individuos o grupos.

4. Sugerencias estructurales.

- a) Relativas a la organización de grupos.
- b) Relativas a las pautas de comunicación.
- c) Relativas a distribución de trabajo, asignación de responsabilidades y líneas de autoridad.

VI. Evaluación de resultados.

Con los esfuerzos de D.O. que emplea la consultoría de procesos, se trata de lograr la eficiencia organizacional tratando de cambiar algunos de los valores de la organización y aumentando las habilidades interpersonales.

El valor más importante a cambiar es el que los seres humanos son importantes en la organización y no solo el trabajo que realizan. El segundo valor es que los gerentes no deben subestimar los sentimientos o personalidad de los individuos de la organización, sino que

deben conjuntar la estructura y los procesos organizacionales. El tercer valor se refiere a que el sistema concede más importancia a corto plazo a la productividad que a la eficacia a largo plazo. Y el cuarto valor, la aceptación por parte del sistema cliente de la necesidad de un diagnóstico continuo.

Cambiando estos cuatro valores, se puede lograr una mayor adaptabilidad organizacional.

Respecto a las habilidades que debe tener un sistema cliente, lo más importante es que debe saber diagnosticar sus propios problemas interpersonales, de grupo y organización.

Uno de los indicios para el consultor de que el grupo ya se siente capaz de diagnosticarse, es la voluntad de varios equipos para entender por sí mismos un análisis de procesos y períodos de revisión de la orden del día.

VII. Terminación de contrato.

El proceso de separación se caracteriza por los siguientes rasgos:

a) **Por acuerdo de ambas partes:** Cuando el consultor percibe que no puede hacer más o que algunos miembros del sistema-cliente sientan que pueden seguir sin la ayuda del consultor.

b) **Compromiso reducido:** La terminación no es total, sigue pero a un nivel más reducido.

c) **Renovación del compromiso:** El consultor debe dejar la puerta abierta al cliente para un futuro trabajo, si así lo desea.

La consultoría de procesos tiene como finalidad primordial, el ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que se dé cuenta de los procesos organizacionales, de las consecuencias de esos procesos y de los mecanismos con que pueden ser cambiados.

Asimismo, ayuda a la organización a aprender del autodiagnóstico y de la autointervención.

El propósito final de la consultoría de procesos es lograr que la organización sea capaz de hacer para sí misma lo que el consultor ha hecho por ella.

D) Modelo de Blake y Mouton.

Este programa consta de seis partes que requieren entre tres y cinco años para llevarse a cabo. La base del modelo es un diagrama bidimensional que sirve para mejorar las prácticas de los administradores individualmente.

Una de las variables del diagrama determina la atención a la producción mientras que la otra mide la atención a las personas. Además, cada variable contiene nueve grados que van desde un nivel inferior hasta el más elevado de ellos, y en donde se han conceptualizado cinco estilos básicos de liderazgo.

Este programa comprende básicamente seis fases:

Fase 1. El grid administrativo. Comprende un seminario para los administradores de la organización, durante el cual diagnostican sus estilos de liderazgo, estudian el D.O., adquieren capacidad para la resolución y crítica de problemas, se esfuerzan en mejorar sus comunicaciones y desarrollan sus habilidades de trabajo en equipo. Usualmente, este seminario se realiza lejos de la organización y dura aproximadamente una semana.

Fase 2. Trabajo en equipo. El enfoque de la fase se centra en un trabajo de equipo mejorado. Durante este proceso se alienta al grupo a identificar y diagnosticar las barreras que obstaculizan la efectividad del grupo de trabajo, a determinar la forma en que los miembros desean colaborar, a establecer un programa por tiempos y objetivos para perfeccionar el desempeño del grupo y a crear un ambiente para criticar el trabajo de cada individuo.

Fase 3. Desarrollo intergrupo. El propósito es desarrollar una integración más íntima entre los grupos de trabajo. Cada grupo analiza individualmente lo que debe ser una relación ideal y esos conceptos se comparten con los otros grupos. A los representantes de unidades que están en contacto directo se les pide que analicen los problemas para el logro de esas relaciones, a fin de que, posteriormente, se formule un plan de acción encaminado a su obtención.

Fase 4. Desarrollo de un modelo estratégico ideal. El grupo de la administración superior tiene la responsabilidad de formular un modelo ideal de planeación estratégica. Los planes, las estructuras, las políticas y los conceptos estipulados se prueban, evalúan y critican, proporcionando con ello un cuadro bien definido a la administración superior. Una vez realizado este modelo se procede a su ejecución.

Fase 5. Implantación del modelo estratégico ideal. Durante dos o tres años, la organización recurre a menudo al nombramiento de equipos de planeación para llevar a cabo estudios de conversación y determinar con exactitud lo que se debe hacer. Al mismo

tiempo, la administración superior tiene la responsabilidad de manejar las tareas que no estén en el dominio de los equipos, así como revisar el adelanto logrado por estos equipos.

Fase 6. Crítica sistemática. Se evalúa el progreso, se identifican las barreras y se determinan los pasos de acción posteriores. Se debe dar atención especial al reforzamiento de los nuevos métodos que se hayan desarrollado durante estas cinco partes, para que se conviertan en prácticas comunes. La organización debe evitar cualquier presión hacia una regresión.

MODELO DE BLAKE Y MOUTON GRID GERENCIAL



E) Modelo de Lawrence y Lorsch.

Para estos autores las organizaciones presentan dos características:

1. Diferenciación: Es la división de la organización en subsistemas o departamentos.

La diferenciación departamental se obtiene:

- a) Orientación hacia el objetivo: Es la identificación de un departamento con su propio subproducto especializado.
- b) Orientación hacia el tiempo: Es la tendencia a adoptar una visión a largo plazo, en lugar de una a corto plazo.
- c) Orientación interpersonal: Es el énfasis en el cumplimiento de las tareas en lugar de las relaciones públicas.
- d) Formalización de la estructura: Es el establecimiento de niveles jerárquicos, sistemas de control, sistemas de recompensas.

2. Integración: Es el proceso opuesto, en el sentido de alcanzar unidad de esfuerzos y coordinación entre los diferentes departamentos.

La integración, por otra parte, es obtenida a través de:

- a) Un sistema formal de coordinación.
- b) Relación administrativa directa entre departamentos.
- c) Jerarquía administrativa.
- d) Uso de grupos interfuncionales en niveles de administración.
- e) Relaciones especiales entre individuos o un departamento de integración.

Cuanto más complejos los problemas de integración, más medios de este tipo serán empleados.

La diferenciación e integración "requeridas" se refieren a predicciones de exigencias del ambiente de la empresa.

La empresa que más se aproxime a las características "requeridas" está más sujeta al éxito, que aquella que se aleja mucho de ellas.

Para estos autores, las áreas de problemas en las cuales se desea cambiar la organización son:

Confrontación organización-ambiente.

Confrontación grupo-grupo.

Confrontación individuo-organización

La determinación de la dirección para el D.O. debe hacerse a través de un diagnóstico del estado corriente de la situación y mediante la prescripción normativa que permita el establecimiento de los objetivos de cambio.

Las etapas de D.O. se componen de cuatro categorías:

I. Diagnóstico de la situación, tipo de cambio requerido.

Se inicia con un diagnóstico de las relaciones de la organización y de su ambiente; generalmente surgen las primeras alteraciones estructurales. Un segundo paso es el diagnóstico de las relaciones entre los grupos de participantes. De este diagnóstico surgen alteraciones de orden conductual.

II. Planeación del cambio.

Aquí se diseñan los métodos de cambio y la secuencia necesaria, capaces de modificar el desempeño del sistema en la dirección deseada.

Las acciones de intervención pueden ser de naturaleza educacional, diseñadas para cambiar las expectativas; de naturaleza estructural, un cambio en la estrategia transaccional básica de la organización.

III. Implantación y seguimiento.

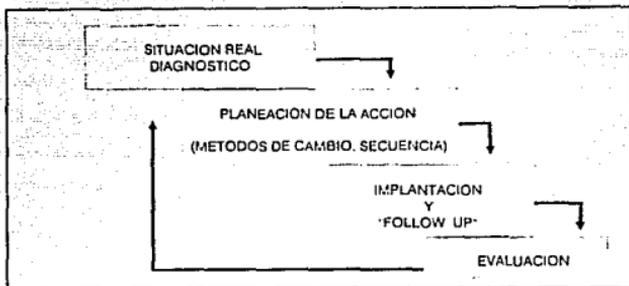
Es la etapa en la que se obtiene el compromiso de los participantes y se dota al cambio de los recursos necesarios.

IV. Evaluación.

Es la etapa en que se cierra el proceso, que además funciona como un circuito cerrado; el resultado de la evaluación implica la alteración del diagnóstico, lo que lleva a nuevos diagnósticos, nueva planeación, nueva implantación, etc.

Debe haber un momento en que el proceso tenga una dinámica propia y se pueda desarrollar sin necesidad de ayuda externa.

MODELO DE LAWRENCE Y LORSCH



OBJETIVOS DEL CAMBIO	METODOS DE CAMBIO	CONJUNTO DE ASPECTOS COGNOSCITIVOS Y EMOCIONALES
CAMBIO LIGERO DE COMPORTAMIENTO ↑ DIFERENTES PATRONES DE INTERACCION → DIFERENTES EXPECTATIVAS DE PAPELES → DIFERENTES ORIENTACIONES Y UNIONES → DIFERENTES MOTIVACIONES → ↓ CAMBIO BASICO DE COMPORTAMIENTO	NUEVOS METODOS DE COORDINACION, PLANES, PRESUPUESTOS, ETC. NUEVOS CANALES FORMALES DE PROGRAMAS INTENSIVOS DE ENTRENAMIENTO NUEVA DIVISION DEL TRABAJO Y ESTRUCTURA DE AUTORIDAD NUEVOS SISTEMAS DE RECOMPENSA, NUEVOS PATRONES DE LIDERAZGO NUEVOS CRITERIOS DE SELECCION, SUSTITUCION DE PERSONAS EN CARGOS ADMINISTRATIVOS, NUEVA ESTRATEGIA	COGNOSCITIVOS EMOCIONALES

F) Modelo de Castaño Asmitía.

I. Responsable del programa de trabajo.

Generalmente en los inicios del planteamiento de un plan de mejoramiento se define quién o quiénes estarán a cargo del mismo. Lo más recomendable es que sea una persona o grupo de trabajo externos al sistema organizativo en cuestión, con objeto de que puedan cubrir los requisitos de objetividad y dedicación completa. Como segunda prioridad, pueden ser responsables de alguna de las áreas asesoras de la institución. También es posible integrar un equipo mixto constituido por expertos de afuera y de dentro de la institución. A los responsables del proyecto se les denominará "agente de cambio". Es muy importante definir quiénes se harán cargo del proyecto y qué es lo que se espera de ellos en el desarrollo del mismo.

II. Definición del sistema receptor.

Es necesario definir cuál será el sistema o subsistema de la organización que será beneficiado con las intervenciones del proyecto de mejoramiento. Es muy importante clarificar y delimitar el sistema receptor del proyecto, así como quiénes serán las personas involucradas en la dirección y promoción del mismo.

III. Diagnóstico para el mejoramiento.

Es la definición de la situación actual del "cómo están las cosas". Antes de elaborar planes y programas de mejoramiento, es necesario llevar a cabo un diagnóstico organizativo, ya sea general o particular en algún subsistema. Así mismo, conviene que antes de realizar tal diagnóstico se cumplan dos fases preparatorias:

- a) Sensibilizar y educar a las personas involucradas en el diagnóstico, y
- b) Elaborar un cuidadoso proyecto de diagnóstico.

Durante esta fase educativa las personas van adquiriendo conciencia de la necesidad de mejorar y cambiar a nuevas situaciones. Esta sensibilización facilitará no sólo la colaboración en el diagnóstico mismo, sino que propiciará actitudes para la fase de introducción de cambios. El proceso de diagnóstico deberá elaborarse en forma tal que sirva realmente de guía para el mismo, incluyendo las fases siguientes:

- a) Establecimiento de los objetivos del diagnóstico.
- b) Selección (o construcción) del modelo que integre los factores, parámetros o indicadores que se tomarán en cuenta en el diagnóstico y que están relacionados con las circunstancias o hechos que originaron la necesidad del plan de mejoramiento.

c) Diseño del modelo "ideal" o deseable del sistema o subsistema receptor que se pretende mejorar. Se trata de caracterizar cualitativa y cuantitativamente "cómo deberán ser las cosas", en contraste de "cómo son".

d) Selección (o construcción) de los instrumentos de captación y análisis de información.

e) Programación de la captación de la información.

f) Recolección de información.

g) Procesamiento, análisis y conclusiones de la información obtenida.

h) Conclusiones del diagnóstico.

IV. Selección de Estrategias de Cambio.

La estrategia, incluye implícita o explícitamente, una serie de valores y creencias en relación con las personas, con la organización, con la autoridad y con los procesos de cambio, etc., que sustentan quienes promueven, dirigen y coordinan los esfuerzos de cambio en los sistemas sociales.

Una buena estrategia debe llevar al éxito un plan de cambio. La selección de la estrategia depende del tipo de organización, de su historia, del tipo de cambio, de que tanta necesidad del cambio existe en los integrantes del sistema receptor, de la capacidad de éste último para asimilar innovaciones y para manejar los conflictos que siempre pueden surgir como resultado de los procesos de cambio.

En términos generales se pueden considerar cuatro tipos de estrategias de cambio:

Se la llama facilitadora a la primera de estas estrategias; en ella se trata de crear las condiciones que faciliten y propicien (impulsen), a los propios miembros del sistema receptor para que se produzcan los cambios deseados: se proporciona información, problemas y análisis, se discuten las circunstancias prevaletentes, etc.

Una segunda estrategia es la llamada reeducativa, que se sustenta en la creencia de que todo cambio representa un proceso de reaprendizaje de nuevas conductas, actitudes, etc.

A la tercera forma de estrategia de cambio se la conoce como de tipo persuasivo y, su nombre lo indica, se trata de convencer a las personas a que cambien hacia las circunstancias deseadas. Por último una cuarta estrategia es la que se sustenta en el poder o la autoridad establecida en el sistema receptor.

No es poco común que se recurra a una combinación de tipos de estrategia, sobre todo de las tres primeras que se mencionaron, excluyendo la que se sustenta en la autoridad.

V. El plan de cambio.

El plan de cambio se dirige a la solución de problemas diagnosticados, a la superación de la deficiencia o, en general, a la proyección del mejoramiento y desarrollo del sistema receptor.

Muy ortodoxamente, un plan debe incluir, al menos, lo siguiente:

- a) Objetivos y prioridades de cambio.
- b) Definición precisa y operativa de los cambios pretendidos (qué cosas se esperan cambiar).
- c) Programa de sensibilización del sistema receptor al cambio.
- d) Programa de difusión de los aspectos técnicos del cambio.
- e) Introducción de los cambios previstos.
- f) Estabilización del sistema respecto a su ajuste a las innovaciones.
- g) Sistema de retroinformación de resultados.

2.7. Papel del Agente de Cambio en Desarrollo Organizacional.

El agente externo de D.O. es un promotor de cambios y los roles que tiene en el sistema al que asesora son eminentemente de catalizador, o sea que crea inquietudes de cambio en la organización sin intervenir directamente en ellos.

El papel del agente de cambio es diferente en las diversas fases del programa de D.O. en la primera fase, su papel es de investigador y consultor únicamente, ya que su función es llevar a cabo las estrategias de diagnóstico para detectar necesidades de cambio; en la segunda fase, como su función es de confrontar, retroinformar y procesar los datos obtenidos, el papel del agente de cambio sigue siendo de investigador y consultor; en la tercera fase, el papel es de consultor, maestro, entrenador y consejero, ya que esta fase es la más amplia y compleja; en la cuarta fase, el agente es consultor y entrenador, en vista de que esta fase es de desprendimiento y de formación de agentes internos.

En general en (todas las fases) todo el programa de D.O. el agente de cambio tiene un papel de retroinformador y de crear disonancia en la organización, así como también de crear un ambiente propicio para que en la organización se puedan aceptar la introducción de cambios ya sea tecnológicos, estructurales, o sociales.

Los ejecutivos de las organizaciones tienen el papel más importante en un programa de D.O., ya que de la alta gerencia es de donde parte la planeación del cambio.

Los ejecutivos son los iniciadores de las actividades de D.O. pues son los que en un principio identifican las necesidades de mejoramiento de la organización.

Los ejecutivos se involucran y se comprometen a aceptar, proponer y difundir la necesidad de implantar cambios, o sea, que también juegan el papel de agentes de cambio en combinación con los asesores internos o externos de la planeación de D.O. Es decir que los ejecutivos son los primeros en las actividades de flexibilización y creación de un ambiente propicio para implantar cambios, ya sea tecnológicos, estructurales, o sociales.

Los papeles del asesor en desarrollo organizacional pueden resumirse de la manera siguiente:

A) Rol de investigador.

Consiste en recolectar, procesar y resumir información acerca del funcionamiento de la organización, sus tareas, problemas y antecedentes, así como de su estructura, sus recursos y el comportamiento de los individuos dentro de la misma.

B) Rol de asesor.

Consiste en proporcionar información técnica especializada sobre funciones, procesos sociales, administración y ciencias del comportamiento, que sea útil para resolver los problemas de la organización.

C) Rol de consejero.

Consiste en AYUDAR a las personas y a los grupos con ideas, sugerencias y enfoques que sean de utilidad.

D) Rol de retroinformador.

Consiste en proporcionar información descriptiva y observaciones acerca del comportamiento de los individuos y de los grupos para aumentar el grado de autoconciencia en los mismos.

E) Rol de instructor.

Consiste en proporcionar información técnica especializada en forma de conferencias, ayudas visuales, marcos teóricos.

F) Rol de coordinador.

Consiste en realizar actividades que permitan realizar en forma armónica y oportuna los programas previstos.

G) Rol de moderador de conflictos.

Consiste en ayudar a los miembros de la organización a manejar eficazmente los posibles conflictos que surjan, a través de clarificar información, analizar el proceso, etc.

H) Rol de catalizador.

Consiste en propiciar las condiciones dentro de la organización para que se acelere o disminuya la interacción entre los miembros de la misma.

1) Rol de integrador y clarificador de información.

Consiste en resumir, ordenar y clarificar la información y las conclusiones de las diversas actividades del programa de D.O.

Se puede asegurar que, la información expuesta hasta este capítulo, es suficiente para visualizar al desarrollo organizacional como una estrategia de cambio -sustentada en una filosofía humanista-, que ha definido sus propios principios y valores, y que ha desarrollado sus propios modelos de intervención así como las técnicas idóneas a cada uno de ellos (y a cada organización), que le permiten -de ser practicado concienzuda, adecuada, y profesionalmente- administrar exitosamente el cambio.

CAPITULO III

CAPITULO III

3. SITUACION ACTUAL Y PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

Como ya hemos visto en el capítulo anterior, una de las formas más precisas para poder realizar un diagnóstico acertado es a través de la recopilación de datos, la cual nos proporciona información precisa y objetiva sobre el tema de nuestro interés. Considerando esto, y a fin de conocer cuál ha sido y es la situación del D.O. en México, se recopiló información de los principales autores (clásicos y contemporáneos) sobre el tema, por un lado y, por otro, se revisaron las tesis identificadas en el programa TESIUNAM, de las Facultades y Escuelas de la Universidad Nacional Autónoma de México, así como de las Escuelas Incorporadas a dicha institución (universidades: La Salle, Panamericana, Del Valle de México), que sobre el tema se han realizado. De igual manera se realizó un resumen de cada uno de estos trabajos el cual compila la parte esencial de los mismos, además, se llevó a cabo una revisión bibliográfica de libros, revistas (Management Today, Alta Dirección, Memorias de Congresos), y documentos varios (Sánchez-Escalante, Castaño, STyPS), para tener una muestra selectiva de los temas y autores que conforman el campo del Desarrollo Organizacional en México. Todo lo anterior con la finalidad de formar el criterio de la tesis.

La intención del presente capítulo, es detallar, lo mejor posible, cuál ha sido la evolución del desarrollo de la organización en México, dónde se ha dado, cómo ha surgido y quiénes han participado en este movimiento de cambio, con la finalidad de determinar el momento actual y las perspectivas del D.O. en las organizaciones Mexicanas.

Generalidades.

Hablar del desarrollo de la organización es difícil, y hablar de sus orígenes lo es aún más, ya que no hay definición en lo que respecta a sus inicios, sin embargo, esto no impide ubicar hechos, personas y lugares, cercanas, en tiempo y situaciones, al nacimiento de lo que hoy día es conocido como D.O.

¿Porqué el Interés en estudiar al D.O.?

- Porque es resultado de la evolución natural de las teorías administrativas clásicas y, por ello, es el sustento de las teorías administrativas modernas.

- Porque es un enfoque sistémico que involucra al ser humano como coparticipante y corresponsable del desarrollo de la triada individuo-organización-ambiente.

- Porque permite al individuo-organización responder y adecuarse eficaz y eficientemente al cambio .
- Porque es poco probable que se haga desarrollo de la organización si se desconoce o se conoce insuficiente y/o equivocadamente lo que es.
- Porque hay profesionistas mexicanos, que creen y/o dicen hacer D.O., sin hacer D.O.
- Porque es una alternativa de cambio, que se caracteriza fundamentalmente, por su especial énfasis en los recursos humanos en el trabajo, sobre todo desde el punto de vista psicológico y sociocultural.
- Porque es una opción que permite introducir modificaciones, transformaciones o innovaciones (cambio) favorables a la organización, sin que se vea afectado su equilibrio y composición interna, toda vez que permite que la gente adquiera una disposición a favor del cambio.

El D.O. es una estrategia educativa adaptada para lograr un cambio planeado de la organización, la cual se centra en los valores, actitudes, relaciones, clima y cultura organizacional, tomando como punto de partida a las personas, orientándose hacia la estructura y la tecnología de la organización. Los cambios que se buscan están ligados directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer, basándose, además, en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.

Surge como una posible respuesta al cambio, planteándose como objetivo el cómo lograr que el ser humano sea no solo un ser productivo, sino un ser satisfecho y realizado. Se han determinado tres aspectos fundamentales al surgimiento del D.O. (Cap.I).

- Aumento en cantidad y complejidad de los problemas del trabajo humano organizado.
- Problemas humanos inherentes al rápido cambio social contemporáneo.
- Encontrar instrumentos nuevos conceptuales y prácticos para comprender mejor a las organizaciones.

Para sustentar y dar respuesta a estos problemas, el D.O. hace suyas aportaciones de las Ciencias Sociales, Psicología, Sociología, Antropología, Teoría General de Sistemas, Administración y Derecho, que le permiten tener una visión y concepción integradora y esencialmente humanista, de lo que es la instancia individuo-organización-medio ambiente, para, de esta manera, desarrollar sus programas, estrategias y técnicas de intervención que le permitan promover y realizar el tan anhelado y temido "CAMBIO".

3.1. Antecedentes del D.O. en México (1960-1989).

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

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

Inicialmente los profesionistas eran de origen extranjero (particularmente de E.U.A.), profesionistas preocupados por incrementar la eficiencia, eficacia y productividad organizacional implantando, para ello, técnicas de mejoramiento dirigidas hacia los recursos humanos en su ámbito laboral.

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

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

organización, quienes inician sus prácticas realizando seminarios y consultoría a empresas. En este mismo período, la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales, lleva a cabo un seminario sobre D.O. invitando a Joe Bentley como instructor.

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

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

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

El Dr. Darvelio Castaño Asmitia, pionero en D.O. en México, presenta en la revista Zero en Conducta de la Facultad de Psicología, una severa crítica al desarrollo de la organización.

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

Nuevamente, aparecen en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, 2 trabajos de investigación sobre D.O., para tesis de licenciatura. El tema principal es el CAMBIO.

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

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

Se realizan también, 5 trabajos más en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, para tesis de licenciatura, sobre Desarrollo Organizacional y el tema más importante es el D.O., su surgimiento y antecedentes, definición y técnicas.

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

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

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

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

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

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

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

La Universidad del Valle de Atemajac en Jalisco, pone en marcha el programa de Maestría en D.O.

En este período, la Dra. Graciela Sánchez Bedolla y la Lic. Elsi Escalante Dávila, llevan a cabo una investigación para determinar la situación actual de la Tecnología del D.O. en México. El trabajo consistió en la aplicación de una encuesta a 50 empresas nacionales.

1986, El Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), inicia su programa de Diplomado en Desarrollo Organizacional.

En la UNAM se presentan 5 tesis de licenciatura, 2 en la Facultad de Psicología y el resto en la Facultad de Contaduría y Administración. La ULSA se mantiene con una tesis sobre D.O.

En 1987, es el año en que se realizan el mayor número de tesis profesionales a nivel licenciatura, cinco de ellas se registran en la Facultad de Contaduría y Administración y dos en la Facultad de Psicología de la UNAM; la Universidad La Salle se mantiene con dos trabajos de tesis y la Universidad del Valle de México agrega una más a su acervo. El punto de interés se centra en la índole-definición y el proceso del D.O.

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

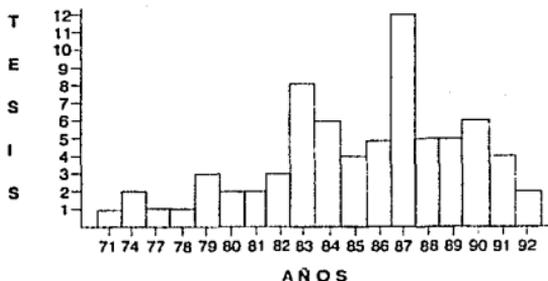
En Agosto de 1988 se realiza en la Cd. de Monterrey el 1er. Congreso Continental de D.O.

Se reducen los trabajos de tesis sobre D.O. registrándose dos en la Universidad Panamericana, una en la Universidad La Salle y dos más en la UNAM, una en la Facultad de Contaduría y Administración, y otra en Psicología. Los temas más tratados en este período se refieren a la definición, índole, valores, filosofía, objetivos y proceso del D.O. Asimismo, Ingrid Giesemann realiza una investigación a ejecutivos de empresas y consultores externos, para conocer la no conveniencia o conveniencia de aplicar técnicas importadas de intervención en D.O.

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

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

Por ello, lo único cuantificable en trabajos de investigación de fácil acceso son las tesis realizadas sobre tema (cuadro No.1), las cuales relatan la evolución del desarrollo organizacional en México.



3.2. Situación Actual y Perspectivas.

Se fundirán en situación actual nuestro pasado inmediato y nuestro presente donde la perspectiva del desarrollo organizacional ha cambiado. Hoy día, las organizaciones de trabajo contemporáneas manifiestan, aún más que hace 20 años, profunda necesidad de cambio debido, quizá, a la apertura comercial, a la integración de bloques económicos, a los cambios políticos, sociales y culturales y a toda la situación prevalectante en el medio a nivel nacional como mundial.

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

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

Si se considera que la calidad total es definida como "el resultado de un proceso", se entenderá, entonces, que el "proceso" representa la tarea misma del desarrollo

organizacional. *"Por eso el enfoque de calidad total es tan afín al D.O., por eso van juntos, el primero con énfasis en el proceso tecnológico, el segundo en lo social"* (Alejandro Valadez, 1992).

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

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

Pero no todo en la vida es sombra, también hay luminosidad y para el desarrollo de las organizaciones se está abriendo. El panorama nacional lo pinta optimista pues, actualmente, no solo se mantienen actividades pasadas dirigidas al campo mismo del D.O., como son la realización anual del Congreso Internacional de D.O. efectuado desde 1981 a la fecha; la continuación de los programas de Maestría y Diplomado impartidos, el primero, en la Universidad del Valle de Atemajac y la Universidad de Monterrey y, el segundo, en el Instituto Tecnológico Autónomo de México; así como los trabajos de investigación, para tesis de licenciatura, que continúan desarrollándose en instituciones de educación superior (UNAM y Universidades incorporadas); sino que, además, se han abierto nuevas opciones para el quehacer educativo en D.O., ya que a principios de 1991, en la Cd. de México, el Dr. Darvelio Castaño A. y un grupo de empresarios, abren el Instituto de Estudios de Posgrado

en Ciencias y Humanidades (INESPO) donde, inicialmente, se impartían Diplomados en Desarrollo Organizacional y Comportamiento Humano en la Organización, y posteriormente se incorporaron los estudios de Maestría y Doctorado en D.O. Es evidente el interés de estos especialistas por promover la *Filosofía del D.O.* como una alternativa "idónea" a las organizaciones de nuestro tiempo, para lograr penetrar, preparados adecuadamente, a la vorágine del cambio y salir de ella exitosamente.

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

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

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

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

"La misión del Desarrollo Organizacional es -y lo seguirá siendo en el futuro- la administración del cambio"

R. Beckhard.

"El D.O. debe dirigirse a la revitalización de las organizaciones formando líderes y equipos directivos capaces de generar ambientes de trabajo que aseguren el logro y satisfacción de las necesidades del negocio y de las personas a un ritmo satisfactorio y sano"

Raúl López Palomino.

"... De ahí que la función del consultor en Desarrollo Organizacional consista en ayudar a los clientes a entender qué está sucediendo en el macrosistema y cómo puede adaptarse al nuevo orden mundial"

Bob Tannenbaum.

"Nuestra profesión representa la visión integral para diseñar procesos que permiten enfrentar el cambio de una manera más creativa y menos frustrante"

Joe Bentley.

GENEALOGIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO
 (Algunos de los hechos y las personas que han participado, de alguna manera, en este campo)

AÑO	REPRESENTANTES	LUGAR	EVENTO
1967 y 1968	John Farley, George Shapiro	Departamento de Relaciones Industriales del ITESM	Seminarios avanzados de Administración de Personal
1969 y 1970	Joe Bentley William Haney Fredric Herzberg Miguel Bernal, Eleazar Grymbel E. Dansig, S. Reyes, G. Herrera, M. Jusidman, P. Pino, H. Kuri, D. Castaño	La Mansión Querétaro, Oro. El Morillo, Saltillo, Coah. Jureca, Querétaro Ciudad de México	Organiza laboratorio. Seminario sobre D.O. Aparecen las primeras gerencias de D.O. en algunas empresas Seminario sobre Comunicación Seminario sobre Teorías de la Motivación Laboratorio abierto Seminarios y consultoría a empresas
1971 y 1972	Bárbara Hübner F. Marcial Menéndez Garza	NTL, USA CYDSA, FAMA, CRISA, GAMESA UNAM	Profesionistas mexicanos toman el programa para especialistas en D.O. Aparece el Análisis Transaccional Sesiones de grupos de encuentro Programas diversos de D.O. Tesis Licenciatura
1973 y 1974	Joe Bentley, R. Beckhard, Herman Tannenbaum Darvelo Castaño	CYDSA, FIGUSA, Fundidora, Cervecería, HYLISA, Galletera, ITESM, DANDO, SERFIN UNAM	Impulso más decidido al D.O. Crítica al D.O. Aparecen los libros de la colección de Addison-Wesley "Serie de D.O."
1975 y 1976	Ezequiel Nieto, Leonardo Rivera Paul Hersey	U de M, ITESM POLYCEL, México, D.F. Vidriera Monterrey	Avanza el programa de Maestría en D.O., colabora University Associates y NTL Establece en su organigrama el área de D.O. Da a conocer sus teorías de Liderazgo Situacional
1977 y 1978	Maricela Bárcenas Picaseño Darvelo Castaño	VISA Alfa Acero UVM México	Crea la gerencia de D.O. Establece su Programa sobre la Efectividad y Calidad de Vida (PEC.) 1ª Tesis de licenciatura de escuelas incorp. Investigación "Esquemas org. y problemas"
1979 y 1980	Clayton Alderfer, Olan Worden A. Guzmán, F. Pardo, J. Alvarez J. Dávalos	U de M Cervecería Cuauhtémoc Valsequillo, Puebla	Dan programas en la Maestría en D.O., en Querétaro, Venezuela, D.F., y Monterrey Establece el Programa de Planeación Vida y Carrera Taller de Crecimiento Personal
1981 y 1982		Monterrey, Nuevo León	Se inicia la Asociación de ex-alumnos de Pepperdine. Se celebra el 1º Congreso Internacional de D.O. en México

GENEALOGÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO
 (Algunos de los hechos y las personas que han participado, de alguna manera, en este campo)

AÑO	REPRESENTANTES	LUGAR	EVENTO
1984 y 1985	Graciela Sánchez y Elai Escalante	UNNA, Jalisco México, D.F.	Pone en marcha la Maestría en D.O. Investigación sobre el uso de la tecnología del D.O. (50 empresas)
1986 y 1987	Varios	ITAM, D.F. UNAM y otra universidades	Inicia programa de Diplomado en D.O. Registro del mayor número de tesis sobre D.O.
1988 y 1989	SITESA Ingrid Grassmann	México, D.F. Monterrey, Nuevo León México, D.F.	Se publica la segunda serie de los libros "Serie de D.O." de Adisson-Wesley 11 Congreso Continental de D.O. Investigación sobre técnicas importadas de D.O. (conveniencia-inconveniencia)
1990 a 1992	Darvelo Castaño Alejandro Valadez	México, D.F. INESPO INAP, D.F. México	Funda el INESPO Aranca el Diplomado, Maestría y Doctorado en D.O. Promueve Diplomado en D.O. y la Especialización sobre agentes de cambio Estudio "Visión D.O. Siglo XXI"

**INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR QUE CUENTAN CON
POSGRADOS EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

INSTITUCION	POSGRADOS		
	DIPLOMADO	MAESTRIA	DOCTORADO
ITAM	•		
UNIVA		•	
U de M			
INESPO	•		•
INAP	•		

ITAM = INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO

UNIVA = UNIVERSIDAD DEL VALLE de ATEMAJAC

U de M = UNIVERSIDAD de MONTERREY

INESPO = INSTITUTO de ESTUDIOS de POSGRADO en CIENCIAS y HUMANIDADES

INAP = INSTITUTO NACIONAL de ADMINISTRACION PUBLICA

3.3. Fichas de Tesis sobre Desarrollo Organizacional.

A continuación se presenta la compilación de los trabajos de investigación realizados, para tesis de Licenciatura, en las Facultades y Escuelas de la UNAM, así como en la Escuelas incorporadas a dicha Institución.

1. Menéndez Garza, Fernando Marcelo, "Desarrollo organizacional: El cambio planeado en las organizaciones de fines lucrativos", Tesis UNAM, Ciencias Políticas y Sociales, 1972.

Se integra el material que sobre desarrollo organizacional se encuentra disperso en diferentes áreas, autores y títulos, dándose de esta manera, una introducción general al tema, tratando de que sea representativa de la realidad en México revisando, para esto, los siguientes temas:

- El estudio de la teoría del cambio social a través del cambio tanto macro, como microsociológico (el cambio del sistema).
- El estudio de las organizaciones (qué son, cómo se conforman, cómo se diferencian, qué tipos existen, cómo es su relación intra e interorganizacionalmente hablando).
- Qué fuerzas provocan el cambio en las organizaciones.
- Estudio de las principales tendencias y estilos administrativos, detallando lo que es el desarrollo organizacional y sus objetivos, las interfases en que actúa, -medio ambiente, individuo, grupo- la metodología, estrategias y técnicas en que se apoya; y presenta un análisis de las posibilidades que el D.O. muestra en el futuro del país.

El autor hace referencia al término Ad-hocracia (vs. Burocracia), como la mejor forma de respuesta que las organizaciones pueden adoptar ante una sociedad cambiante, ya que esto llevaría a crear organizaciones más flexibles y adaptables. Finalmente considera que si se aplicara el D.O., correctamente, se podría prever y aprovechar el futuro, dado que las decisiones tomadas hoy generan la situación futura y de no ser analizado, conocido proyectado e influenciado; para muchas organizaciones habrá llegado antes de lo esperado, con todas sus terribles consecuencias.

2. Casillas Franco, José de Jesús, "El desarrollo organizacional y su posible aplicación en el sistema bancario", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1974.

Se abordan los antecedentes, definiciones, objetivos, diferentes estrategias y modelos sobre desarrollo organizacional y se mencionan los principales procedimientos aplicables dentro del mismo; se revisan los antecedentes y la teoría general del cambio, así como diferentes percepciones y actitudes de los individuos y las organizaciones frente a éste. También se aborda el tema del conflicto en la organización, al igual que la perspectiva del LAE como

promotor del D.O. Se finaliza con la presentación de un caso práctico dentro del sistema bancario mexicano, en donde el autor presenta un caso hipotético que podría sucitarse en cualquier institución. Con el diagnóstico realizado, se detectaron conflictos interpersonales y se determinó poner en marcha todo un plan de acción de D.O. "ideal", el cual se estructuró de la manera siguiente:

- A) Aspectos generales de la empresa.
- B) Formación e integración del grupo de D.O.
- C) Diagnóstico general de la empresa.
- D) Presentación a la dirección general.
- F) Introducción del D.O.. a la Dirección General.
- G) Objetivos del programa.
- H) Programa de implementación.
- I) Presentación del programa a la Dirección General.
- J) Desarrollo del Programa.
- K) Evaluación.

Todo lo anterior con la finalidad de crear un clima organizacional que permita a las personas progresar y desarrollarse a la par de la institución.

3. Cortes Ocaña, Martha Elena de Jesús, "Introducción al desarrollo organizacional y un caso práctico", Tesis UNAM, Psicología, 1974.

Se plantea como propósito de la investigación, estudiar el proceso de cambio dentro del comportamiento humano y cómo ha sido manejado a través de las organizaciones. Se resalta la importancia del cambio planificado en las organizaciones a través del análisis de algunos conceptos que, de una forma u otra, han tratado de modificar el comportamiento del hombre en la organización, en este caso en particular, una teoría de cambio (fundamentos, funciones y estrategias), para derivar la investigación en un caso práctico, el cual se realizó en tiendas de autoservicio para tratar de encontrar los puntos clave en el funcionamiento adecuado de las mismas, con la finalidad de ejemplificar y demostrar algunas de las diferentes aplicaciones que tienen los métodos utilizados para lograr el cambio (dramatización, inversión de papeles, doblado, monólogo, dramatización múltiple, rotación de papeles, de clases, conferencia, casos, Wharton Henley, grupo T, juego de negocios).

La investigación se enfocó a los cajeros como parte fundamental en la eficiencia de la organización. Inicialmente se evaluó: La cortesía hacia el cliente; la presentación personal y la exactitud en el marcaje y, posteriormente, de los resultados obtenidos se procedió a realizar el plan cuya finalidad fue obtener un mayor rendimiento en los aspectos antes

mencionados; el programa se estructuró utilizando los métodos de conferencia, role playing y película. Todo lo anterior enmarcado en la teoría de R. Lippit.

Se concluyó que las técnicas utilizadas para modificar los factores antes señalados, no fueron adecuadas en cuanto a tiempo y técnica de medición, sin embargo, los resultados hacen suponer que hubo modificaciones en la rapidez en el marcaje, en las relaciones interpersonales, en la puntualidad y en la asistencia. Finalmente se determinó que existen otros factores necesarios para incrementar la eficiencia en la organización, como son las relaciones con el personal y la motivación.

4. Arenas Hernández, Ismael, "El desarrollo organizacional como técnica de apoyo de la auditoría administrativa en opinión de los miembros del Colegio de Licenciados en Administración de Empresas de la Cd. de México, A.C.", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1977.

Se revisan brevemente los antecedentes generales e históricos de la auditoría administrativa (A.A.), los diferentes tipos que existen, sus definiciones, alcances, importancia, objetivos, limitaciones y procedimientos de la misma; asimismo se revisan brevemente los antecedentes históricos del desarrollo organizacional, sus principales exponentes (M.P. Follet, E. Mayo, A. Maslow, Ch. Argyris, McClelland y D. McGregor), su definición, sus objetivos, el grid gerencial, algunas técnicas de D.O., y el procedimiento del mismo. La finalidad de esto, fue determinar la correlación que existe entre ambas técnicas, mediante la realización de un caso práctico, el cual consistió en la aplicación de un cuestionario de opinión conformado de 16 preguntas enfocadas hacia aspectos de A.A. y de D.O., en donde se determinó que: la A.A. ayuda a detectar disfunciones en las estructuras y procesos de trabajo, así como a replantear las gestiones para hacer más efectivo y racional el trabajo. Sin embargo no está en su esencia las técnicas de implantar el cambio entre los recursos humanos de las organizaciones. Los autores consideran hipotéticamente que ambas técnicas pueden ser complementarias porque la A.A. empieza en el diagnóstico administrativo de la estructura dada, llegando hasta una planeación de una misma gestión, pero, no comprende aspectos de valores y acciones humanas que son en definitiva, importantes para poner a funcionar los cambios que detecten dichas técnicas.

El D.O., tampoco tiene sentido por sí solo, es una técnica de cambio, pero si el cambio tiene que ser administrado, debe ir de una situación dada (estructura, procesos, actitudes, etc.), a otra situación administrativa que se considere más racional, más productiva, más humana o las tres.

Por tanto, la aplicación de una sin el auxilio de la otra difícilmente conduce a óptimos resultados, en opinión de los miembros del Colegio de Lic. en Admón. de Empresas de la Cd.

de México. No obstante lo anterior el D.O., dentro de este grupo, es desconocido y utilizado en su práctica profesional a diferencia de la A.A. que es conocida, valorada y utilizada.

5. Bárcenas Picaseño, Eva Irma Maricela; Jorge Castruita Padilla, "El desarrollo organizacional en México", Tesis UVM, Administración, 1978.

Se presenta un panorama general del desarrollo organizacional en las empresas nacionales y su aplicabilidad en las mismas, se dan también los antecedentes, conceptos conflictivos y dinámica de grupos en el desarrollo organizacional, y la relación que éste tiene con la organización, resaltando la asesoría en D.O. en México (como se importa, como se implanta y como funciona), así como la evolución que a tenido en nuestro país.

Finalmente se presenta un caso real de la adopción del D.O. en una organización nacional.

6. Amaya Ramos, Guillermo, "El desarrollo organizacional en la mediana empresa fotográfica del D.F.", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1979.

Se pretende describir a fondo lo que es el desarrollo organizacional revisando, para ello, los antecedentes históricos que lo sustentan, su definición, sus metas, las técnicas y el proceso del D.O. propiamente dicho. También se pretende determinar cuán aplicable puede ser el D.O. en la empresa fotográfica del D.F., realizando para este efecto, una investigación de campo para lograr una mejor adaptación de dichas empresas, a la realidad cambiante de hoy día.

En la investigación se utilizó un cuestionario de 10 preguntas, en donde solamente 2 de ellas se refirieron particularmente a aspectos de D.O., y las 8 restantes se refirieron a aspectos de administración en general, las conclusiones a las que se llegaron son las siguientes: El 80% de las empresas fotográficas utilizan el D.O., se enfatiza la atención hacia los recursos humanos como factor principal dentro de la organización; y como factores secundarios se considera la tecnología y los aspectos estructurales de la misma. Finalmente, se considera que conjugando adecuadamente los aspectos anteriores con los objetivos organizacionales se dará una mayor "apertura" al cambio.

7. Baylón García, Mario, "Rol del agente de cambio en desarrollo organizacional (D.O.)", Tesis UNAM, Psicología, 1979.

La investigación se enfoca al estudio de las características de las organizaciones actuales, sus fundamentos, tipos, relaciones, programación, así como las técnicas utilizadas y los supuestos básicos para el cambio planificado en las mismas; realiza un acercamiento al estudio del D.O. dándose definiciones, antecedentes y las diferentes teorías manejadas por los principales estudiosos del D.O.

Se da también una aproximación acerca de lo que es el cambio planificado (macrosistemas) y, particularmente, su función dentro de las organizaciones (microsistemas sociales); se revisa el papel que asume el agente de cambio, así como las técnicas que utiliza para lograr un programa ideal de cambio planificado.

Se presenta un caso práctico, el cual consistió en la exposición de un "taller de trabajo sobre diagnóstico y desarrollo de grupos", realizado en la Delegación Federal I de Comercio en Nvo. Laredo Tamps. El taller respondió a las necesidades específicas que el propio grupo determinó. Algunas de las ventajas del programa son:

- A) Se basa en un diagnóstico de necesidades.
- B) Implica la participación activa de los miembros del grupo en el diagnóstico, planeación y ejecución de actividades de desarrollo, tomando en cuenta, que son ellos quienes mejor conocen sus necesidades y problemas.
- C) Representa un plan sistemático de desarrollo.
- D) Su enfoque es eminentemente práctico, considera el contexto real donde trabajan las personas.
- E) Enfatiza la evaluación de resultados.
- F) Es bidimensional, es decir, considera tanto el desarrollo del individuo como el de la organización.

El trabajo se dividió en dos fases, la primera consistió en un conjunto de actividades orientadas a determinar las necesidades de mejoramiento y a elaborar un plan de desarrollo a corto plazo, y la segunda fase consistió en un conjunto de actividades de mejoramiento y desarrollo (a mediano plazo), diseñado específicamente para resolver las necesidades detectadas durante la fase primera.

8. Méndez Ramírez, Luis Joel, "Metodología de la auditoría administrativa y su conexión con el desarrollo organizacional", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1979.

Se busca hacer una conexión entre el desarrollo organizacional y la auditoría administrativa, partiendo del desarrollo teórico e histórico de la teoría administrativa a través de sus diferentes escuelas hasta los sistemas de auditoría administrativa actuales. Esta conexión, se maneja en base a dos teorías a saber: La del proceso administrativo del Lic. Agustín Reyes Ponce y la teoría de las necesidades del hombre de F. W. Maslow. Partiendo de estas teorías se desarrolla un modelo propio de organización, con el cual se comparará la organización a auditar. Finalmente se presenta un caso práctico, realizado en una empresa dedicada a la fabricación y venta de equipo de aire acondicionado, cuya finalidad se enfocó al análisis de las causas de los conflictos y las relaciones organización-individuo e individuo-organización, para así encontrar las necesidades propias de la organización y del individuo.

Se pretendió realizar un estudio global de la organización, para lo cual los autores utilizaron conjuntamente la A.A. y el D.O., en donde se enfatizó el uso de la primera, y se utilizó al segundo para analizar el comportamiento humano en la organización.

En el trabajo se habla de D.O., muy parcialmente, muy particularmente de la motivación.

9. Fernández F. Jorge, "Estrategia de cambio en la organización mexicana", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1980.

La investigación nos presenta las aplicaciones, objetivos, valores, definiciones, procedimientos técnicos, elección de métodos (idóneo a cada organización), y características de un esfuerzo exitoso de desarrollo organizacional; las relaciones humanas y el D.O. y las relaciones humanas en las organizaciones mexicanas; los diferentes aspectos, procesos, y formas de comunicación en las organizaciones; las etapas del cambio, y finalmente presenta una estructura organizacional, general, de las organizaciones nacionales. Las conclusiones a que se llega son: El D.O. es un esfuerzo gradual y sostenido a largo plazo, en donde la base para lograr el cambio es la comunicación, la confianza, el apoyo y el entusiasmo por su trabajo, combinado con responsabilidad; la parte medular del D.O. es la obtención de resultados positivos al menor costo posible, medir el aprovechamiento en una empresa, lograr que los sistemas sean eficaces, evitar el conflicto, preparar a la organización para enfrentar las presiones, son objetivos del D.O.; la empresa debe dar oportunidad a sus miembros para que desarrollen su capacidad y que ésta logre alcanzar sus metas; para que se de un cambio radical en las organizaciones mexicanas, es necesaria la capacitación sensitiva de los directivos, la motivación del personal en general para alcanzar metas y objetivos mediante políticas definidas, proyectar y apoyar al personal capacitado en forma moral y económica, aflorar conflictos y solucionarlos. En México existen amplias posibilidades de desarrollo, pero los métodos aplicados muchas veces (y por diferentes circunstancias) resultan obsoletos.

10. Valenzuela Espinoza, Yolanda, "Estrategias y modelos del desarrollo organizacional, aplicadas a una empresa mexicana", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1980.

Se pretende proporcionar al interesado en el tema, una base de conocimientos generales del desarrollo organizacional, tales como: su definición, objetivos, los supuestos en que se basa, y las limitaciones a que se enfrenta. De igual manera se proporcionan los modelos, técnicas y métodos que dan referencia a los parámetros y formas que delimitan y guían un programa de D.O., considerando que dichas formas constituyen el soporte fundamental para el éxito o el fracaso de cualquier esfuerzo para lograr el cambio. Se revisa el papel del agente de cambio.

Finalmente, se presentan las experiencias vividas en un caso práctico realizado en una compañía del ramo industrial-comercial, en donde se elaboró un diagnóstico (a través de cuestionario y entrevista), para detectar los problemas que presentaba el área de ventas de la organización, los cuales se enfocaron a: alta rotación de personal, ausentismo y falta de motivación. Posteriormente se realizó la propuesta de soluciones a los problemas detectados.

Se concluye que el D.O. es una estrategia aplicable a las organizaciones mexicanas, pues en éstas, se da poca atención al elemento humano.

11. Martínez Méndez, Jesús Gerardo, "El desarrollo organizacional como una estrategia aplicable a la banca múltiple", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1981.

El autor proporciona un marco de referencia sobre los antecedentes, definiciones, estrategias y objetivos del desarrollo organizacional, como de la administración. Se hace referencia a la definición del cambio, a su aplicación, fases, sentido constructivo y métodos para su aceptación; se estudia cómo se da la resistencia a éste. Se revisa la importancia y la definición de la motivación, así como su efectividad dentro de los grupos de trabajo. Finalmente se realiza una prueba de introducción del desarrollo organizacional mediante un sistema planeado de procedimientos y normas para aclarar así, los objetivos básicos y las metas del D.O., así como las condiciones de éxito y fracaso. Se revisa el papel del administrador como agente de cambio y se revisa la trayectoria del D.O. en la banca nacional a través de la aplicación de un cuestionario estructurado por 10 preguntas enfocadas al tema y complementado posteriormente con una encuesta. Se llegó a la conclusión que, ante la nacionalización de la banca es más importante aceptar al desarrollo organizacional como estrategia de cambio y evitar así la burocracia. La banca en México cuenta en un elevado porcentaje con la implantación de D.O. La gente espera que algo nuevo suceda y de alguna manera esto muestra la "concientización" que poseen. Es importante trabajar en equipo para poder manejar las situaciones críticas.

12. Méndez Delgado, José Guillermo, "El desarrollo organizacional, como instrumento de cambio para la administración pública mexicana", Tesis UNAM, Ciencias Políticas y Sociales, 1981.

En la investigación, se plantea la necesidad de establecer, diseñar, proponer e implantar, un modelo de desarrollo organizacional como instrumento que coadyuve al mejoramiento, la adaptación y el cambio de la administración pública mexicana adecuándolo al esquema de la reforma administrativa, sin descuidar que las estrategias o disciplinas que se manejan sean

orientadas a favorecer el desarrollo económico y social del país. Para sustentar lo escrito en el párrafo anterior se revisaron los siguientes temas:

-Desarrollo organizacional: antecedentes, definiciones, objetivos, características y diferentes teorías que lo sustentan.

-Administración pública: teoría, naturaleza, organización y funcionamiento; la reforma administrativa en México e importancia del factor humano en la reforma administrativa.

Asimismo, se elaboró y aplicó un proyecto del modelo de D.O. para la administración pública mexicana, en donde se propuso la construcción de "unidades de desarrollo organizacional" cuyo objetivo fue optimizar la efectividad y eficacia de la organización, a través de comprender las necesidades y promover el bienestar de los individuos, grupos y la dependencia a la que pertenecen, para lograr la colaboración y participación de los mismos, mejorar los procesos y convertirse así, en un órgano o mecanismo de cambio de la reforma administrativa. Estas unidades servirán como retroinformadores de la Coordinación General de Estudios Administrativos y, conjuntamente, con la Unidad de Organización y Métodos, definirán las etapas y estrategias a seguir para cambiar y perfeccionar estructuras, funciones, comportamientos, actitudes, para atender con excelencia las demandas de la Administración Pública Mexicana. Es importante mencionar que los instrumentos de cambio en la Administración Pública no son fijadas para siempre, son modificables en función de las innovaciones y las variaciones de la tecnología administrativa.

13. Álvarez Arreola, Ma. de los Angeles, "El desarrollo organizacional y sus áreas de contacto", Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1982.

La investigación pretende dar a comprender las implicaciones del D.O. de acuerdo con los conceptos y experiencias que los diferentes estudiosos del mismo han aportado. Para lograr transmitirlo claramente, es necesario partir de un diseño conceptual de la organización tomando como base las diferentes áreas de contacto del D.O. (medio ambiente, grupo e individuo).

Primeramente se determina la relación e influencia de la organización con su medio ambiente; posteriormente se estudian los diferentes grupos y sus funciones dentro de la organización, tomando como punto de partida los distintos roles que pueden asumir los miembros del grupo, definiendo también el tipo de organización y su comunicación; se examina la naturaleza de los individuos frente a la organización, la fusión, el comportamiento y la motivación que tengan dentro de ésta; se establecen, además, las condiciones básicas que crean la necesidad del desarrollo organizacional (burocracia y sus amenazas), así como, la índole, los valores, los objetivos del mismo; finalmente se presenta el proceso del D.O., basado en el análisis realizado en los puntos descritos anteriormente.

14. Castañeda Cadena, Irma, "La viabilidad del departamento de desarrollo organizacional en una institución de seguros sobre la vida", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1982.

El propósito de la investigación, es contribuir a la implantación del D.O. como una estrategia de cambio a través de un departamento creado expresamente para ello y tratar, en la medida de lo posible, de coadyuvar en el establecimiento de mejores condiciones de trabajo y adaptación a los cambios que se dan en las organizaciones, particularmente en las enfocadas a seguros sobre la vida. Con la introducción del D.O., se trata de identificar los objetivos del cambio y la superación de la resistencia hacia éste, para ello se revisaron los siguientes aspectos:

Desarrollo organizacional: Su definición, sus objetivos, sus características más relevantes, las ventajas, limitaciones y beneficios que proporciona, las principales fases que lo conforman y su fundamentación teórica; qué es el proceso de cambio, cuál es su papel relevante, quiénes y qué son los agentes de cambio y como intervienen dentro de los sistemas.

Se realizó un caso práctico en una compañía de seguros sobre la vida, con la finalidad de conocer la viabilidad existente para poder implantar un departamento de desarrollo organizacional, analizando para ello, el grado de liderazgo, el tipo de comunicación y el clima prevaleciente dentro de la empresa. Para obtener la información se realizó la aplicación de cuestionarios diferentes (jefes y empleados), para medir las variables de planeación, organización, dirección y control. Los resultados obtenidos sirvieron para medir de manera general la situación real de cada una de las áreas que integran a la aseguradora y al mismo tiempo funcionaron como mecanismos de decisión para concluir y sugerir de manera acertada la posibilidad de crear el departamento de desarrollo organizacional.

15. León Martínez, Rosa María, "La administración integral en la dirección de los grupos humanos", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1982.

La finalidad de la presente investigación es adecuar la administración a las características y necesidades reales de las empresas en México y, particularmente, aplicar la administración integral como elemento de ayuda y asesoría a cualquier tipo de empresa. Para tal efecto han sido estudiados y analizados los siguientes temas:

- La administración desde sus inicios hasta los clásicos, ubicándola como ciencia y correlacionándola con el desarrollo integral (D.I.).
- El desarrollo integral del cual se dan sus antecedentes, escuelas, filosofía, definiciones y características del mismo, así como su aplicación y los elementos principales que lo conforman y comparándolo con el desarrollo organizacional.

ESTA TESIS HA DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- El desarrollo integral funcionando como motor de la administración, explicando sus fundamentos y objetivos.

- Finalmente se realiza un caso práctico, para determinar la probabilidad de implantar la aplicación del desarrollo integral en una empresa pequeña.

En la comparación dada entre D.O. y D.I., se determinó que: El D.O. ha sido tema de muchos teóricos y diferentes escuelas del mismo; presenta estructuras claramente definidas, propias de una técnica ya muy estudiada y depurada. En tanto que el D.I. es totalmente incipiente, presenta herramientas propias combinables de las técnicas y métodos administrativos.

El D.O. es un esfuerzo de cambio a largo plazo, el D.I. presenta cambios planificados a corto, mediano y largo plazo.

El D.O. determina necesidades de efectuar cambios que afectan al sistema en su totalidad, el D.I. realiza cambios sin llegar a afectar el funcionamiento propio de la organización.

El D.O. afirma que los cambios operados en una parte del sistema afectarán directa o indirectamente a los subsistemas que lo constituyen, el D.I. puede realizar cambios en cualquier parte de la organización sin que éstos afecten a la organización en su totalidad.

Por lo anterior, se considera más viable implantar el desarrollo integral (que el D.O.) en las organizaciones nacionales por las ventajas y flexibilidad que proporciona.

16. Bonome y Villanueva, Miguel, "Estrategia de diagnóstico organizacional para determinar necesidades de desarrollo directivo", Tesis UNAM, Psicología, 1983.

La investigación se enfoca al diseño de una estrategia que permita formular un diagnóstico de los aspectos organizacionales más relevantes, de las necesidades de capacitación de los niveles directivos del cual se deriva un programa de implantación de cambios. Para tal efecto, en el capítulo I se aborda el tema del cambio en las organizaciones y las necesidades que lo propician, las ventajas de planificarlo y de diseñar acciones para mantenerlo. Describe brevemente los antecedentes del D.O., explica su proceso y señala que el componente inicial es la formulación de un diagnóstico en la organización.

El capítulo II presenta el planteamiento básico de la estrategia, se enuncian los antecedentes que dieron marco al diseño del método para obtener el diagnóstico organizacional quedando de la siguiente manera. El diagnóstico integra en su concepción teórica aspectos que corresponden al ámbito de la psicología laboral. Su metodología consiste en el análisis del comportamiento de la organización y de los cuadros directivos que la integran, así como la recopilación de datos a través del método de Exploración de Problemas de Norman R.F. Maier, la estrategia constituye un modelo que conjuga diferentes técnicas participativas que permite la intervención directa en el proceso del desarrollo organizacional.

orientadas a favorecer el desarrollo económico y social del país. Para sustentar lo escrito en el párrafo anterior se revisaron los siguientes temas:

-Desarrollo organizacional: antecedentes, definiciones, objetivos, características y diferentes teorías que lo sustentan.

-Administración pública: teoría, naturaleza, organización y funcionamiento; la reforma administrativa en México e importancia del factor humano en la reforma administrativa.

Asimismo, se elaboró y aplicó un proyecto del modelo de D.O. para la administración pública mexicana, en donde se propuso la construcción de "unidades de desarrollo organizacional" cuyo objetivo fue optimizar la efectividad y eficacia de la organización, a través de comprender las necesidades y promover el bienestar de los individuos, grupos y la dependencia a la que pertenecen, para lograr la colaboración y participación de los mismos, mejorar los procesos y convertirse así, en un órgano o mecanismo de cambio de la reforma administrativa. Estas unidades servirán como retroinformadores de la Coordinación General de Estudios Administrativos y, conjuntamente, con la Unidad de Organización y Métodos, definirán las etapas y estrategias a seguir para cambiar y perfeccionar estructuras, funciones, comportamientos, actitudes, para atender con excelencia las demandas de la Administración Pública Mexicana. Es importante mencionar que los instrumentos de cambio en la Administración Pública no son fijadas para siempre, son modificables en función de las innovaciones y las variaciones de la tecnología administrativa.

13. Alvarez Arreola, Ma. de los Angeles, "El desarrollo organizacional y sus áreas de contacto", Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1982.

La investigación pretende dar a comprender las implicaciones del D.O. de acuerdo con los conceptos y experiencias que los diferentes estudiosos del mismo han aportado. Para lograr transmitirlo claramente, es necesario partir de un diseño conceptual de la organización tomando como base las diferentes áreas de contacto del D.O. (medio ambiente, grupo o individuo).

Primeramente se determina la relación e influencia de la organización con su medio ambiente; posteriormente se estudian los diferentes grupos y sus funciones dentro de la organización, tomando como punto de partida los distintos roles que pueden asumir los miembros del grupo, definiendo también el tipo de organización y su comunicación; se examina la naturaleza de los individuos frente a la organización, la fusión, el comportamiento y la motivación que tengan dentro de ésta; se establecen, además, las condiciones básicas que crean la necesidad del desarrollo organizacional (burocracia y sus amenazas), así como, la índole, los valores, los objetivos del mismo; finalmente se presenta el proceso del D.O., basado en el análisis realizado en los puntos descritos anteriormente.

14. Castañeda Cadena, Irma, "La viabilidad del departamento de desarrollo organizacional en una institución de seguros sobre la vida", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1982.
El propósito de la investigación, es contribuir a la implantación del D.O. como una estrategia de cambio a través de un departamento creado expresamente para ello y tratar, en la medida de lo posible, de coadyuvar en el establecimiento de mejores condiciones de trabajo y adaptación a los cambios que se dan en las organizaciones, particularmente en las enfocadas a seguros sobre la vida. Con la introducción del D.O., se trata de identificar los objetivos del cambio y la superación de la resistencia hacia éste, para ello se revisaron los siguientes aspectos:

Desarrollo organizacional: Su definición, sus objetivos, sus características más relevantes, las ventajas, limitaciones y beneficios que proporciona, las principales fases que lo conforman y su fundamentación teórica; qué es el proceso de cambio, cuál es su papel relevante, quiénes y qué son los agentes de cambio y como intervienen dentro de los sistemas.

Se realizó un caso práctico en una compañía de seguros sobre la vida, con la finalidad de conocer la viabilidad existente para poder implantar un departamento de desarrollo organizacional, analizando para ello, el grado de liderazgo, el tipo de comunicación y el clima prevaleciente dentro de la empresa. Para obtener la información se realizó la aplicación de cuestionarios diferentes (jefes y empleados), para medir las variables de planeación, organización, dirección y control. Los resultados obtenidos sirvieron para medir de manera general la situación real de cada una de las áreas que integran a la aseguradora y al mismo tiempo funcionaron como mecanismos de decisión para concluir y sugerir de manera acertada la posibilidad de crear el departamento de desarrollo organizacional.

15. León Martínez, Rosa María, "La administración integral en la dirección de los grupos humanos", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1982.

La finalidad de la presente investigación es adecuar la administración a las características y necesidades reales de las empresas en México y, particularmente, aplicar la administración integral como elemento de ayuda y asesoría a cualquier tipo de empresa. Para tal efecto han sido estudiados y analizados los siguientes temas:

- La administración desde sus inicios hasta los clásicos, ubicándola como ciencia y correlacionándola con el desarrollo integral (D.I.).
- El desarrollo integral del cual se dan sus antecedentes, escuelas, filosofía, definiciones y características del mismo, así como su aplicación y los elementos principales que lo conforman y comparándolo con el desarrollo organizacional.

ESTA TESIS HA DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- El desarrollo integral funcionando como motor de la administración, explicando sus fundamentos y objetivos.

- Finalmente se realiza un caso práctico, para determinar la probabilidad de implantar la aplicación del desarrollo integral en una empresa pequeña.

En la comparación dada entre D.O. y D.I., se determinó que: El D.O. ha sido tema de muchos teóricos y diferentes escuelas del mismo; presenta estructuras claramente definidas, propias de una técnica ya muy estudiada y depurada. En tanto que el D.I. es totalmente incipiente, presenta herramientas propias combinables de las técnicas y métodos administrativos.

El D.O. es un esfuerzo de cambio a largo plazo, el D.I. presenta cambios planificados a corto, mediano y largo plazo.

El D.O. determina necesidades de efectuar cambios que afectan al sistema en su totalidad, el D.I. realiza cambios sin llegar a afectar el funcionamiento propio de la organización.

El D.O. afirma que los cambios operados en una parte del sistema afectarán directa o indirectamente a los subsistemas que lo constituyen, el D.I. puede realizar cambios en cualquier parte de la organización sin que éstos afecten a la organización en su totalidad.

Por lo anterior, se considera más viable implantar el desarrollo integral (que el D.O.) en las organizaciones nacionales por las ventajas y flexibilidad que proporciona.

16. Bonome y Villanueva, Miguel, "Estrategia de diagnóstico organizacional para determinar necesidades de desarrollo directivo", Tesis UNAM, Psicología, 1983.

La investigación se enfoca al diseño de una estrategia que permita formular un diagnóstico de los aspectos organizacionales más relevantes, de las necesidades de capacitación de los niveles directivos del cual se deriva un programa de implantación de cambios. Para tal efecto, en el capítulo I se aborda el tema del cambio en las organizaciones y las necesidades que lo propician, las ventajas de planificarlo y de diseñar acciones para mantenerlo. Describe brevemente los antecedentes del D.O., explica su proceso y señala que el componente inicial es la formulación de un diagnóstico en la organización.

El capítulo II presenta el planteamiento básico de la estrategia, se enuncian los antecedentes que dieron marco al diseño del método para obtener el diagnóstico organizacional quedando de la siguiente manera. El diagnóstico integra en su concepción teórica aspectos que corresponden al ámbito de la psicología laboral. Su metodología consiste en el análisis del comportamiento de la organización y de los cuadros directivos que la integran, así como la recopilación de datos a través del método de Exploración de Problemas de Norman R.F. Maier, la estrategia constituye un modelo que conjuga diferentes técnicas participativas que permite la intervención directa en el proceso del desarrollo organizacional.

La estrategia se utilizó para elaborar un diagnóstico organizacional y determinar necesidades en diferentes dependencias de IMSS.

El diagnóstico empleó el método de taller. Su ámbito de aplicación comprende los niveles de alta dirección, de supervisión y mandos intermedios. El método se integró por tres fases de recolección de datos:

Análisis de funciones

Análisis de la organización

Análisis de problemas

Las técnicas utilizadas fueron:

Conferencia informal, Juego de roles, Lectura comentada

Corrillos, Plenarias, Ejercicios

Finalmente se presentan las conclusiones en donde se observa que los programas de capacitación son una manera de resolver problemas de la organización, pero tienen poco efecto si no se acompañan de acciones administrativas que impliquen la posibilidad de un cambio a nivel organizacional.

17. Buzo Córdova, María Teresa, "Desarrollo organizacional, una estrategia de cambio", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1983.

Se presentan las ventajas de utilizar el D.O. como alternativa para aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización; se mencionan los beneficios que aporta a las organizaciones modernas, y se revisa la forma de mejorar la motivación hacia el trabajo. Lo anterior es analizado desde un punto de vista sistémico, revisando para esto:

- El objeto de estudio de la administración.
- Los conceptos generales de la organización según el enfoque sistémico (objetivos, roles, poder, autoridad, liderazgo).
- El enfoque sistémico como marco de referencia para la utilización del D.O. en la organización frente a otras escuelas administrativas.
- Los conceptos generales de administración desde el punto de vista de la escuela sistémica.
- La introducción al D.O., sus orígenes, qué es y el porqué de su aplicación.
- La exposición de las ideas -modelos (proceso, definiciones, objetivos, técnicas)- de los principales autores de D.O: W.G. Bennis, R. Beckhard, E.H. Schein, D. A. Nadler, R. E. Walton.
- La implantación de un modelo para mejorar la motivación de los individuos hacia el trabajo, en donde se revisan los modelos de:

Modelo Búsqueda-Acción.

Modelo de Likert.

Modelo de Lawrence y Lorsch.

Modelo de Blake y Mouton.

Finalmente, se propone un modelo de D.O., partiendo de las convergencias de los autores revisados, el cual se estructuró de la siguiente manera:

- A) Conocimiento previo de la empresa.
- B) Comprende las bases psicológicas que fundamentan el comportamiento humano, individual y de grupo (Freud, Lewin).
- C) Recopilación de información para preparar el inicio del cambio.
- D) El cambio propiamente dicho, para lo cual se pueden utilizar los modelos de intervención de los autores ya revisados, dependiendo de las necesidades de la empresa.
- E) Evaluación, debe realizarse para verificar si se ha logrado introducir el cambio y si la empresa esta preparada para continuarlo por sí sola.

18. Coria Mosqueda, Angel, "Grado de aplicabilidad del desarrollo organizacional en dos instituciones públicas en la ciudad de México", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1983.

La finalidad del estudio es determinar el grado de aplicabilidad del D.O. en dos instituciones del país ya que el tema (D.O.) se estima importante, y considerando que es un campo de investigación relativamente nuevo y que su participación en el proceso social del país no está completamente desarrollado. Observando lo anterior, se hace necesario tener información suficiente para despejar dudas y aclarar inquietudes que se pudieran presentar en torno al D.O. por ello se revisaron los siguientes aspectos:

- El desarrollo organizacional: Su definición (Beckhard), objetivos, necesidades, características, valores, limitaciones, y técnicas y estrategias propias del mismo (formación de equipos, reuniones de confrontación, solución de problemas intergrupos, fijación de objetivos y planeación, retroalimentación).
- Se realizó un caso práctico en dos instituciones nacionales (IMSS y FERTIMEX) donde la hipótesis manejada hace referencia a que "el diagnóstico previo a la implantación de un sistema de D.O. en cualquier ente socio-económico, asegura al mismo". El grado de aceptación se determinó a través de un diagnóstico que evaluó: Tipo de liderazgo prevaleciente en ambas organizaciones; grado de participación y/o colaboración; descripción del ambiente interno mediante la confianza y cordialidad; grado de responsabilidad en funciones laborales; realización de cambios que mejoren el funcionamiento de sus actividades.

Partiendo de lo anterior se considera favorable la posibilidad de introducir un plan de D.O., en ambas instituciones, ya que después de una planeación adecuada de los recursos

humanos, habrá mayor colaboración de los mismos en la organización e, incluso, se podrá creer en que trabajando democráticamente, se podrá desarrollar mejor la institución, el departamento, el grupo laboral y en sí, la unidad del grupo, siendo ésta cada persona.

El aspecto teórico de la investigación está dirigido hacia toda organización que desee obtener información útil para poder llevar a cabo un programa de D.O.

El D.O. es una técnica buena pero muy optimista, ya que existen cosas o aspectos de mayor relevancia como pueden ser la corrupción y la inflación.

19. Fuentes Saldivar, Ma. de la Luz, "La importancia de la aplicación del desarrollo organizacional en las empresas", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1983.

Una alternativa viable de adoptar para que la organización logre sus objetivos considerando al factor humano como fuente potencial para lograrlo, es el desarrollo organizacional. En donde, para poder entender la importancia que tiene en el futuro de las organizaciones, es necesario estudiarlo desde los siguientes puntos de vista:

- Antecedentes: Teorías gerenciales (administración científica -Taylor, Fayol, Gilbreth, Gatt; relaciones humanas -Mayo-; estructuralista -Mayntz, Etsuioni, Dahrendorf-; y neohumano-relacionista -McGregor-), definición, objetivos, características, elementos que lo conforman (tecnología, estructura, social), y condiciones para el éxito o fracaso.

- Inducción al cambio: Ambiente y valores del hombre.

- Proceso general de implantación del D.O: Recopilación de información, diagnóstico, planeación, ejecución, control y evaluación del cambio.

- Los recursos humanos (como elementos integrantes de un grupo).

- Integración y desarrollo de grupos de trabajo.

- Comunicación: Interpersonal y de grupo.

- Desarrollo gerencial Grid, y

- Motivación

- Conflicto

El interés de revisar lo anterior es proporcionar a los interesados en el tema, un conocimiento de la existencia de nuevos enfoques administrativos que den importancia relevante al elemento humano para lograr los objetivos de una organización, por ser imprescindibles en la vida de ésta.

La investigación no presenta caso práctico, pero se manejan algunas limitaciones de implantar una estrategia de D.O., en donde se reviste gran importancia a los aspectos humanos perdiendo de vista las tareas, los aspectos técnicos y estructurales; es una inversión a largo plazo y costosa; existen diferencias entre la cultura interna de la organización y la cultura que la rodea. Por lo anterior se considera que el desarrollo

organizacional es una respuesta parcial para las necesidades tanto del individuo como las de la organización.

20. Guzmán Ramírez, Graciela, "Diagnóstico del clima organizacional en una empresa manufacturera", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1983.

En la investigación se presentan las nociones generales del D.O. como son: antecedentes (Blake y Mouton, McGregor), definición (Bennis, Beckhard, Ferrer, French y Bell, Burke y Hornstein, McGregor), el campo de acción, resaltando la importancia del hombre en los procesos de comunicación, liderazgo, motivación y clima organizacional; se presenta una descripción general del cambio; el porqué del D.O., sus características, sus etapas y las condiciones para que un programa de D.O. sea exitoso. Se realiza una revisión de lo que es el comportamiento y el diagnóstico organizacional, mencionando los diferentes métodos sobre este último punto; se dan los diferentes tipos de juntas de diagnóstico; las diferentes estrategias de cambio (grupo T, manejo de conflicto, desarrollo de grupos); se da la historia del pensamiento administrativo (Taylor, Fayol, Mayo, Gilbreth, Follett); finalizando con la presentación de un caso práctico en una empresa manufacturera, en donde se presenta como una opción de diagnóstico de D.O., la detección del clima organizacional (gerentes y jefes de departamento), para de ahí partir hacia la implantación del cambio, en las áreas en que el diagnóstico de clima organizacional detectó deficiencias corrigiéndolas con la aplicación de técnicas propias del desarrollo organizacional.

21. Herrera Fuentes, Luis Alberto, "Importancia del desarrollo organizacional en las empresas", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1983

En el presente estudio se hace una revisión histórica de las escuelas administrativas desde la perspectiva de sus principales iniciadores (R. Owen, Ch. Babbage, H. Metcalte, H.R. Towner); de la administración científica (F.W. Taylor y H. Fayol), y del elemento humano (H.L. Gantt, H. Emerson, F.B. Gilbreth, M.P. Follet, G.E. Mayo, D.M. McGregor); realizando un análisis comparativo entre los tres enfoques.

Se presentan diversos conceptos del hombre (el hombre económico, el hombre social, el hombre político, el hombre que se autorrealiza y el hombre complejo) a través de la evolución de la administración; se revisan las necesidades y propósitos del cambio; la inestabilidad e innovación de la empresa; las necesidades individuales y los objetivos de la organización, así como la optimización de los recursos humanos (McGregor). Analiza a la empresa como un sistema, finalizando con la definición, propósito del D.O.; el cambio planeado y la función de la asesoría (agente de cambio) en el proceso de cambio (diagnóstico, plan de acción, implantación y evaluación).

Se concluye que el D.O. es un proceso que intenta aumentar la eficiencia de la empresa a través de ir integrando los deseos de crecimiento y desarrollo de los individuos a las metas de la organización (en la medida que esto no suceda, se irá generando un problema que dificulte a la empresa mejorar la eficiencia de su operación). Este proceso es el esfuerzo de cambio planeado que involucra a un sistema total, y que consiste en un continuo intento para desarrollar mejores procedimientos administrativos y un ambiente de apoyo con base a valores más democráticos y humanistas.

Se considera que la manera más efectiva de adaptarse al cambio es planearlo. Aprendiendo a dirigir el cambio, se evita ser regulado por él.

La utilización de "pedazos" de D.O. que no tienen una base sólida en una estrategia de cambio y desarrollo sistemático, llevan al fracaso de los programas de D.O., al igual que la realización de intervenciones de manera inapropiada o sin diagnóstico previo.

22. Pimental Aguilar, Salvador, "Desarrollo organizacional", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1983.

La investigación proporciona a los interesados en el tema un panorama general de lo que es el llamado desarrollo organizacional recopilando, para esto, datos que aportan breve información sobre los fundamentos teóricos del D.O. su concepto (Ferrer), su importancia (características), sus objetivos, el proceso mismo del D.O., la aplicación de éste en las estructuras mexicanas (cómo debe darse su evaluación, aplicación, técnicas -formación de equipos, retroinformación, grupo T, reuniones de confrontación, solución de conflictos); cuáles son las ventajas vs desventajas; y un diagnóstico y análisis del D.O. en México (situaciones favorables vs desfavorables), en donde se determina que en México no es factible (actualmente) aplicar el D.O. debido a que:

- No se cuenta con un personal altamente educado.
- No se brinda capacitación adecuada al trabajador.
- No se atiende suficientemente las necesidades primarias del ser humano.
- La cultura cuenta con valores tradicionales que ya no se ajustan a las situaciones actuales de vida de nosotros, los mexicanos.
- Las personas por lo general, poseen una mentalidad "individualista" que hace que no se adapte a los trabajos de equipo.

23. Yañez Elias, Virginia, "Diagnóstico de clima organizacional en una empresa privada", Tesis UNAM, Psicología, 1983.

En la presente investigación se pretende mostrar como la administración ha ido cambiando su enfoque, con el objeto de ubicar su posición actual. Se explica como ha sido posible y

como es factible el surgimiento del desarrollo organizacional dentro de la administración y dentro de nuestro medio, así como también, el porqué necesitamos de él para responder y adaptarnos al cambio tanto interno como externo de la organización, con el objeto de optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos de que se disponen tendiendo así a la mayor efectividad de las empresas y al logro de sus objetivos. Para ello, se revisan los antecedentes del desarrollo organizacional; la importancia del cambio; los antecedentes de la administración (burocracia, administración científica, relaciones humanas, teoría de los sistemas); se dan también las definiciones (Beckhard, Fordyce-Weil, Tannenbaum, Partin, Margulies, Huse y Bowditch, Bennis, Arias Galicia), los objetivos, las características, el proceso tecnológico (diagnóstico, planeación de la acción, ejecución y evaluación de la acción), y las necesidades del D.O. Proporciona también algunas intervenciones en D.O. (entrenamiento en sensibilización, formación de equipos de trabajo, junta de dos, representación de papeles, retroinformación, etc.). Finalmente define lo que es el clima organizacional, sus antecedentes (McGregor, Argyris, Likert), propósitos, elementos y características.

En el caso práctico se realizó la detección y evaluación del clima organizacional de la empresa VIFER, S.A., mediante un inventario de opiniones (54 ítems) en donde se midió: la cultura, el aspecto administrativo y las relaciones humanas de la empresa. Lo anterior es considerado como una técnica de apoyo en diagnóstico organizacional, conectando así directamente al D.O., con el subsistema de relaciones humanas como una área de oportunidad de desarrollo dentro de la organización, en cuanto a la adopción de nuevos valores que ayuden al manejo de los grupos, para obtener así una mayor efectividad organizacional.

24. Escobar Ellguter, Norma Lorena, "El diagnóstico como punto de partida para el cambio organizacional", Tesis UNAM, Psicología, 1984.

El tema de estudio, es obtener información y datos sobre las actitudes del trabajador hacia la empresa (Productos Pesqueros de Michoacán S.A de C.V.), es decir, poder analizar la información que cada uno de los sujetos proporcionó (de su organización laboral), a través de la aplicación de un cuestionario cuyas áreas a medir fueron: Imágen de la empresa, relaciones humanas y colaboración, información sobre el trabajo, supervisión y dirección, trabajo interesante, condiciones de trabajo y comunicación; y ver la concordancia existente entre la realidad de la situación en la que están y los registros que lleva el departamento de personal, a fin de detectar a qué aspectos el trabajador le da importancia y cuáles son los que determinan su conducta actual, y de esta manera crear programas de cambio

conductual, tal vez de estructuras y de funciones, que den como resultado "calidad de vida en el trabajo".

El instrumento se adecuó a las necesidades de la empresa para obtener un diagnóstico sólido como punto de partida para lograr un cambio en la organización, logrando detectar algunas áreas de oportunidad que, debido a la falta de consistencia del instrumento, no permitió llegar a conclusiones contundentes.

25. Gallardo Torres, Oscar Alejandro, "Aplicación de una técnica de desarrollo organizacional en un departamento de compras en una Secretaría de Estado", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1984.

Se presentan brevemente las generalidades del D.O. como son: Surgimiento, definición, características básicas, objetivos, valores, así como los pasos para la implantación del D.O. Brevemente se exponen las diferencias del D.O., con el desarrollo gerencial, entrenamiento, investigación de operaciones, administración por objetivos y planeación de recursos humanos.

Se hace una revisión de la teoría del cambio, de las estrategias y reacciones de los cambios del cómo se vencen, así como de las fases propias del cambio.

Se estudian las mejores soluciones (maximización de utilidades en la organización, estrategias, técnicas, para salvar las dificultades teóricas del D.O.; se revisa la fijación de objetivos y planeación en un sistema de D.O., y las manifestaciones de las diferentes fases del cambio. Por último se realizó un caso práctico de la aplicación del D.O., en un departamento de compras de la Oficialía Mayor de Hacienda, en donde por medio de un análisis de flujo se logró mejorar su procedimiento de requisición, logrando un ahorro de entre diez y quince días con el nuevo sistema.

Se considera factible que el sector público pueda mejorar la eficiencia administrativa, si se aplican algunas de las siguientes técnicas:

- Desarrollo de equipos. Esta técnica puede ser muy útil dentro del sector público en donde constantemente se suceden cambios políticos y donde es muy notable el ingreso de nuevos equipos.
- Diagnóstico de organizaciones. Crear unidades permanentes dentro de cada organización gubernamental capaces de detectar, analizar, evaluar y proponer soluciones a los problemas administrativos.
- Formación de relaciones intergrupales. Los conflictos de grupos son muy comunes dentro del sector público, siendo esto un campo muy vasto para la aplicación de ésta técnica.

26. García Marroquín, Ricardo, "Compromiso de calidad: Un enfoque de la administración para el mejoramiento organizacional y su inclinación hacia el desarrollo de recursos humanos". Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1984.

La investigación contiene información sobre las diversas corrientes administrativas que han surgido (administración científica, humano relacionista, estructuralista, teoría de sistemas y administración por objetivos), encontrándose los enfoques y las principales aportaciones de sus autores más representativos (Taylor y Fayol; Mayo; Mayntz, Etzioni, Dahrendorf), revisa las teorías gerenciales (teoría X, teoría Y, teoría Z, círculos de calidad, grupos de compromisos de calidad) analizando las premisas y expectativas de cada una de ellas, se da una crítica a las teorías X y Y. Se resaltan los círculos de control de calidad, sus principales puntos, las diferencias básicas entre la cultura oriental y la nuestra, y como han sido adaptados en forma efectiva estos círculos. Finalmente se dan algunas recomendaciones para la adaptación de los círculos de calidad.

27. Lara Vargas, María Guadalupe, "El comportamiento humano en las organizaciones como factor decisivo de desarrollo". Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1984.

En la investigación se revisan brevemente los antecedentes (McGregor, Grupo T), el surgimiento, diferentes definiciones (Margulies, Bennis, Beckhard, Fordyce y Weill, Ferrer, Lechuga), los objetivos, alcances y limitaciones de lo que es el desarrollo organizacional. Se define qué es el cambio planeado y cuál es la percepción y las actitudes del elemento humano frente al mismo, se crea conciencia sobre el cambio, se explora más a fondo el papel del agente de cambio y se proporciona un esquema de los pasos a realizar en la implantación de un programa de D.O. (descongelamiento, diagnóstico, actuación, mantenimiento). Se revisan algunas de las estrategias empleadas en el desarrollo organizacional (organizaciones totales, desarrollo de equipos intergrupo, procesos personales, interpersonales y de grupo). Finalmente se analiza la práctica actual del desarrollo organizacional en la industria llantera, a través de la aplicación de un cuestionario constituido por diez preguntas enfocadas hacia el tema, y de los cuales se obtuvo la siguiente información: El D.O. es la medida más viable a la solución de problemas de relaciones humanas satisfaciendo así, las necesidades del individuo y de la empresa; brinda beneficios a los empleados a nivel de satisfacción de necesidades de autorrealización, eliminación de frustración y malas relaciones laborales, desarrolla su creatividad, aumenta la participación y el reconocimiento, incrementa la autoestima, estimula al empleado a perfeccionarse e incrementa la comunicación en el grupo de trabajo; brinda beneficios a la empresa a nivel de desarrollo de sentimientos de adhesión y pertenencia hacia la misma; integra al personal en su totalidad al logro de sus objetivos; crea conciencia de interés,

participación y cooperación; estimula al personal a un mejor desempeño de sus funciones y establece clima de orden natural y disciplina en el trabajo.

El problema del desarrollo organizacional se debe a que las empresas buscan soluciones inmediatas o a corto plazo y el D.O. es una estrategia planeada a mediano plazo que no posee remedios rápidos, es muy costoso y por lo tanto se considera su futuro incierto (en México) hasta no tener una estabilidad económica suficiente para aplicarlo.

28. Monsiváis López, Francisco, "Aplicación de técnicas aisladas del desarrollo organizacional tendientes al mejoramiento del ambiente en centrales telefónicas automáticas de Teléfonos de México", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1984.

Los problemas que surgen a partir de los cambios en las organizaciones, detienen y desvirtúan una labor administrativa eficiente, los directivos pueden emplear la técnica del D.O. para alcanzar sus metas, y para fundamentar esto, se revisa el concepto de organización; se exponen los antecedentes, el surgimiento, las definiciones y los autores que estudian el desarrollo organizacional (Beckhard, Lawrence y Lorsch, Blake y Mouton, Schein); se revisa al agente y las fuerzas del cambio; el conflicto; la comunicación y la motivación. Finalmente se presenta un caso práctico en Teléfonos de México, en donde se detectaron graves problemas en relación a los procesos de comunicación y conflicto sugiriéndose, como solución, la difusión de lo que es el desarrollo organizacional entre el personal directivo de la empresa, la impartición de cursos de entrenamiento en sensibilización, administrar adecuadamente cualquier intento de cambio y establecer un programa de D.O., a todos los niveles y con todos los empleados.

29. Tames Armas, Rosalinda, "EL administrador profesional y el desarrollo organizacional", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1984.

En la presente tesis se consideran las generalidades del D.O. como son: sus antecedentes (Mayo, McGregor, Lippit, Beckhard), su marco conceptual a partir de sus definiciones (Burke, Lippit, French y Bell, Beckhard), sus objetivos y los requisitos para llevar a cabo el proceso del D.O; señala la importancia del agente de cambio; menciona algunas causas del porqué fracasa el D.O., así como la evaluación del mismo y la relación que tiene con algunas ciencias del comportamiento humano, la administración y la teoría del cambio (qué es, fases, influencia, métodos -general, laboratorio, instrucción, comportamiento, D.O. para ejecutivos); resalta la situación actual del D.O. en México, la cual define en dos etapas importantes: La primera denominada degenerada, en donde la mayoría de los asesores poseen un concepto deficiente del D.O, lo que los ha llevado a una aplicación desfigurada, y la segunda denominada furor, en donde el D.O. se vuelve de "uso corriente", y la

inexperiencia (de expertos y de directivos) propicia un gran descontrol dentro de las organizaciones y una reacción negativa. Menciona la necesidad existente de educación en el área del D.O. a nivel licenciatura y enfatiza la importancia del Lic. en administración como agente cambio, basándose en su función social y con la alternativa de ser un experto en D.O.

30. Alvear Aguilar, Sergio Nicolás, "El desarrollo organizacional en México, factibilidad de aplicación en el sector público", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1985.

Brevemente se presentan los aspectos teóricos que fundamentan el desarrollo organizacional como son: sus antecedentes históricos (Weber, Taylor, Mayo, Beckhard, MaGregor) sus elementos comunes, la definición de diversos autores del tema (French, Bell, Lippitt, Beckhard, Schein, Hornstein, Burke, Bennis, Velázquez, Chiavenato), sus características, sus objetivos y valores; se examina la teoría del cambio, los tipos de cambio, las formas de cambio, las fases del cambio y, los elementos necesarios para la implantación del cambio. Se analiza la administración por objetivos y su relación con el desarrollo organizacional. Se hace referencia al panorama general de la influencia del D.O. en México, las limitantes que tiene y su aplicación en el sector privado y público, la relación que existe entre la administración por objetivos y el D.O., finalizando con la presentación de un caso práctico cuyo objetivo fué implantar un programa de D.O., en la Subdirección de Servicios Generales de la Subdelegación Administrativa del Sector Público, después de haber confirmado las posibilidades de aplicación (en relación a las características prevalecientes como son el burocratismo, la falta de continuidad en sus planes y gran arraigo que se tiene por los sistemas establecidos). En el programa propuesto se consideraron los aspectos de: Problemática, causas, efectos, estrategias de cambio, tiempo y beneficios, enfocados a cada uno de los departamentos de la subdirección.

31. Carcamo Fuentes, Miguel Angel, "La creatividad como herramienta del desarrollo organizacional", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1985.

El autor considera al ser humano como un factor importante dentro de cualquier organización y observando, que en éstas casi siempre surgen conflictos, se vuelve importante convencer a los miembros de la organización de la necesidad del cambio y de la factibilidad de lograrlo ellos mismos modificando su conducta, teniendo más libertad de actuación, aprovechando su creatividad y utilizando algunas técnicas y métodos, que ayuden a la toma de decisiones.

Para este fin se realiza un estudio teórico-histórico de la administración (Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Mayo, Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor, Weber, Mayntz, Etzioni,

Dahrendorf, Teoría de sistemas) y de la administración de recursos humanos (concepto de admón. general, características de los recursos humanos, inventario de personal, planeación de carrera y proceso de selección, entrevista, inducción de personal, salario, funciones de la gerencia de recursos humanos). Brevemente se revisa la definición, objetivos, valores del D.O., otros conceptos y diferencias (desarrollo gerencial y entrenamiento); cómo se promueven las causas y condiciones del D.O. y el porqué de su fracaso; la teoría del cambio y el agente del mismo, resaltando la importancia del administrador como promotor del cambio; se da un gran énfasis a los principios, técnicas y métodos de la creatividad y del cómo ayuda en la toma de decisiones mostrándose por último, un caso práctico de la creatividad como herramienta del D.O. (por ende de la administración), donde se concluye que el cambio da oportunidad al ser humano de ser creativo y al momento de presentársele las herramientas de la creatividad se le prepara para adaptarse mejor al cambio.

32. García Velasco, Laura, "El desarrollo organizacional en una dependencia de la administración pública centralizada", Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1985.

La investigación tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones del sector público una visión general de lo que es el desarrollo organizacional, con el objetivo de que lo utilicen como un medio para perfeccionarse así mismas y como una herramienta para resolver sus problemas de una forma eficaz.

Se propone la hipótesis de que las personas como las organizaciones, desarrollan fuerzas que se resisten al cambio, dándose ésta como una razón suficiente para que la administración tenga una perspectiva que les permita concebir a las organizaciones de una manera sistemática y contar, de igual manera, con un proceso que ayude a sus instituciones a moverse en la dirección de la adaptación al cambio.

Se sostiene que el D.O. es un proceso que permite apreciar la situación real de la organización, precisando aquellos aspectos de su funcionamiento que necesitan mejorarse. Asimismo, implanta los cambios de acuerdo a un plan lógico y continuo para alcanzar un nuevo estilo de vida organizacional más eficaz.

Por lo anterior, los temas de relevancia son: Desarrollo organizacional: Conceptos básicos, su por qué, sus principales teorías (científica Taylor y Fayol, humanista Mayo, Neohumano-relacionista Mc.Gregor, motivación-higiene Herzberg, estructuralista Mayntz, Etzioni y Dahrendorf, análisis transaccional Burne, teoría Z Ouchi), su historia a través de sus principales exponentes (Lewin, McClelland, Lippit, Blake, Shepard, McGregor, Likert, Rogers), su definición, valores, objetivos, sus tendencias y sus técnicas más contemporáneas, el concepto de cambio, así como las fases básicas en un programa de D.O.

Teoría de los sistemas; su concepto, los tipos de sistemas más importantes en una organización y sus definiciones.

Finalmente se presenta una investigación de campo realizada en la Secretaría de Relaciones Exteriores, en donde se detectó que los principales problemas se refieren al crecimiento sin control de la organización, la insuficiente integración y coordinación entre las diferentes áreas, mal ordenamiento de las áreas y responsabilidades, una reglamentación inadecuada, burocratización y capacitación deficiente, centralización del poder, falta de mecanismos eficaces de planeación, evaluación y control y falta de motivación.

Para que se pueda dar un cambio real se sugiere:

- Intentar modificar la realidad social de la administración pública.
- La idiosincracia, la filosofía y el estilo político de México son aspectos importantes que deben contemplarse al implantarse una estrategia de cambio, sin embargo estos factores no son considerados al planear un modelo de desarrollo.
- No se concibe al organismo público como un sistema total y, por tanto, cualquier cambio que se trate de implantar va a generar mejoras aisladas y superficiales pero nunca un cambio significativo.

33. Muñoz Sigüenza, Adrián Refugio, "El desarrollo organizacional en el sector público", Tesis UNAM, Psicología, 1985.

El interés de este estudio es analizar el fenómeno burocrático. Su objetivo central es proponer la aplicación de uno de los más recientes enfoques de la psicología de la organización, el desarrollo organizacional, en las instituciones del sector público nacional. Se revisa el concepto del cambio y brevemente se dan los antecedentes históricos del desarrollo organizacional (Tannenbaum, McGregor, Mayo, Maslow, Argyris, McClelland, Bennis, Beckhard). Se presenta una visión global de la evolución en la concepción psicosocial del trabajo; un análisis de las condiciones psicosociales de éste en el modelo burocrático y, lo principal, una estrategia orientada al tan anhelado desarrollo de las instituciones burocráticas federales, la cual pretende implantar un programa de D.O., dividido en cinco fases: Evaluación inicial, diagnóstico, planificación de acción, ejecución, evaluación final. Todo ello para obtener una mayor eficacia y eficiencia organizacional.

Las conclusiones presentadas manejan que, dadas las características de las organizaciones burocráticas (estructura rígida, poca capacidad para cambiar la cultura, etc.), es sumamente difícil adoptar una estrategia de cambio (D.O.), en donde las condiciones que se dan son para no cambiar, por lo que para poder implantar D.O. en estas organizaciones, debe realizarse paulatinamente y asegurarse que los cambios de administración garanticen de alguna manera la continuidad del programa.

34. Cervantes Godínez, María Hermila, y María Isabel, Sánchez Cervantes, "Factores que intervienen en la resistencia de la gente ante un cambio estructural", Tesis UNAM, Psicología, 1986.

El objetivo de este estudio, fué conocer a través de una escala de actitud tipo Likert los factores que intervienen en la resistencia al cambio, dentro de una organización de autoservicio perteneciente a la industria privada.

El proceso de interés de dicha investigación fué la denominada "resistencia al cambio", la cual se conoció a través de cuatro áreas específicas: Valoración hacia el cambio, cambio precipitado, actitud hacia el cambio e imposición hacia el cambio. Para poder sustentar la investigación de campo se abordó inicialmente el estudio de la evolución social, la cultura, la organización y la cultura organizacional. Posteriormente se revisaron y determinaron los fines y metas (objetivos), antecedentes, características y definiciones del D.O.; se enfatiza el tema de cambio su definición, las fases del cambio planificado, la dinámica del cambio, las fuerzas que lo promueven, cómo se da la resistencia al cambio y cómo se puede vencer, el papel del agente de cambio y el sistema cliente. Finalmente se da la perspectiva del D.O. en México. De la investigación realizada se concluye que la imposición que se da al cambio, es el factor que más predomina en la resistencia que la gente manifiesta para cambiar, ya que éste se realiza sin considerar a los miembros de la organización y esto propicia que se sientan "ajenos" y ansiosos. Se determinó que en los gerentes y en la gente que tiene poco tiempo en la empresa es donde mayor resistencia se da.

35. Garza Malacara, Ricardo, "Programa de desarrollo organizacional aplicado a una empresa mediana de servicio", Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1986.

La investigación pretende proporcionar un panorama sobre lo que es el desarrollo organizacional, su importancia y todo lo que una empresa necesita para poder implantar un programa, con la finalidad de que las organizaciones nacionales, (las cuales se encuentran ante la disyuntiva de crear una organización y/o sistema flexible que sea capaz de adaptarse a los cambios continuos que se presentan en las estructuras organizacionales), vean la posibilidad de implantar un programa de D.O. teniendo como prioridad la sobrevivencia, el desarrollo eficaz y el bienestar de sus organizaciones.

Lo anterior se abordó, con el estudio de los siguientes puntos:

- Importancia de la implantación de un programa de D.O: El porqué del D.O. y las teorías que lo sustentan (Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor, Ouchi); el sistema y sus valores,

- Autodiagnóstico para detectar la salud organizacional: La organización como un sistema, la comunicación escrita, los principios de la organización y la importancia de las actividades de la administración.

- Diagnóstico y recopilación de datos: Requerimientos para implantar un programa de D.O., condiciones óptimas para el éxito y el fracaso, el proceso y la tecnología del D.O., la forma de recopilación de datos, los procedimientos técnicos y la elección del método.

- Ejecución del programa en sí y su retroalimentación: Cambio de conducta, técnicas de D.O., estrategias de D.O., provocación del cambio, entrenamiento de laboratorios y de D.O.

- Desarrollo del programa: Hipótesis, diagnóstico, retroalimentación, análisis y solución, cuestionarios.

La investigación práctica realizada (en una área de ventas), así como las conclusiones presentadas son de gran similitud a las realizadas en el año de 1980 por Yolanda Valenzuela Espinoza de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

36. Lazaro Cruz, Ma. Magdalena Y., "Resistencia al cambio en una empresa textil", Tesis UNAM, Psicología, 1986.

El interés de la investigación se centra en determinar cuáles son las causas reales de la resistencia al cambio en los trabajadores de una empresa textil y demostrar que, mediante la aplicación de la alternativa propuesta, se puede disminuir y dar solución al problema.

El modelo propuesto se refiere a observar los efectos que tiene la aplicación de algunas técnicas de modificación de conducta sobre el comportamiento de resistencia al cambio de los trabajadores para, posteriormente, participar en el programa "formación de equipos de trabajo". Se revisaron los siguientes temas.

Orígenes del cambio, porqué la resistencia al cambio, como reducir la resistencia al cambio, qué es el D.O. (Bennis, Beckhard, Lewin), modelos de intervención del D.O. (junta de confrontación -Beckhard-, retroinformación de encuestas -Likert-, grid gerencial -Blake y Mouton-, consultoría de procesos -Schein-, laboratorio de sensibilización -varios-), análisis experimental de la conducta (AEC), y modelo de intervención del análisis experimental de la conducta.

El autor habla de desarrollo organizacional como uno de los dos enfoques (el otro es el AEC) o aproximaciones que quizá sean los más representativos de los que han estudiado la resistencia al cambio, y fundamenta su modelo de intervención propuesto, particularmente en AEC.

37. Pineda Avila, Víctor Manuel, "Diseño de un programa de desarrollo organizacional para su posible aplicación en la gerencia de AVIO (BANRURAL)", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1986.

En la presente investigación, se ve al D.O. como un estudio de valores y actitudes, de relaciones entre grupos e individuos. Se revisan las definiciones (Beckhard, Bennis, Ferrer, Fernández, Sánchez), objetivos, valores, algunos planteamientos sobre el D.O., y la relación que tiene con otros tipos de esfuerzo de cambio (desarrollo gerencial, entrenamiento, investigación operativa). Se dan algunos de las condiciones necesarias para llevar a cabo exitosamente un programa de D.O., resaltando las actividades propias del mismo como son: Estrategias, técnicas (desarrollo de equipos, relaciones entre grupos) y modelos (Wendell y French, Beckhard, Blake y Mouton). Se finaliza con la presentación de un caso práctico realizado en una institución bancaria, con la finalidad de implantar un programa de D.O., dicho programa está constituido en seis fases: Elaborar un manual de organización, elaborar un sistema de motivación para los empleados, elaborar un sistema de evaluación del personal, proponer una nueva estructura para la gerencia, establecer un programa de cursos de capacitación y adiestramiento, establecer un medio de trabajo agradable. Para la elaboración del programa, se realizó un diagnóstico previo teniendo conocimiento de los requisitos necesarios para poder hacerlo "ideal", no obstante la herramienta que se eligió para realizar el diagnóstico, presenta muchos huecos en el contenido de lo que se pretendía observar.

38. Villafaña Peralta, José Martín, "El modelo grid de desarrollo organizacional (D.O.) como técnica de apoyo para la elaboración de una auditoría administrativa (A.A.)", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1986.

La investigación proporciona el análisis entre las relaciones y diferencias de dos técnicas de cambio organizacional a saber: La auditoría administrativa (A.A.), desde el punto de vista de Víctor M. Rubio, William P. Leonard, José Antonio Fernández Arena, Spencer Hayden y Banco de México. Y el desarrollo organizacional, del cual se dan sus antecedentes y surgimiento (Taylor, Fayol, Gilbreth, Follet, Mayo, McGregor, Likert, Tannenbaum, Reddin), sus definiciones (Bennis, Beckhard, Ferrer, Margulies, Siliceo, García), características, objetivos, fases del proceso de D.O. y técnicas del mismo (reunión de confrontación, desarrollo de equipos, sensibilización, administración por objetivos); particularmente, se hace un análisis de las relaciones y diferencias entre el grid gerencial y la auditoría administrativa, con la finalidad de justificar su utilización como herramientas cuya tarea principal es adaptar constantemente a la organización a un medio cambiante y a las condiciones internas en continuo cambio.

Para comprobar la hipótesis, se realizó una investigación de campo y por separado, tanto de A.A., como de D.O; se hizo un estudio comparativo de las relaciones y diferencias entre ambas, para determinar el apoyo que puede proporcionar el grid gerencial por medio de sus conceptos y herramientas para el desarrollo de una A.A. Finalmente se presenta un método de A.A. que contempla la utilización de las herramientas del grid gerencial y quedando como sigue:

- Planeación
- Recopilación y organización de la información.
- Análisis y evaluación.
- Informe final.
- Seguimiento.

Se prevé que en cada una de estas etapas, se realicen actividades o bien netamente de A.A., o actividades propias del grid gerencial, que complementen el trabajo del auditor, ya que queda abierta la posibilidad de llegar a un conocimiento más profundo del origen y manejo (estrictamente humano) de cada uno de los puntos descubiertos durante la práctica de la A.A.

39. Burgos Barrera, Alvaro, "Experiencias del desarrollo organizacional en México (una visión práctica)", Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1987.

La investigación tiene como objetivo hacer un análisis de los esfuerzos, trabajos alcanzados y beneficios que ha logrado el desarrollo organizacional en México y en otros países (EUA, Venezuela, Japón, Arabia, Inglaterra, Yugoslavia, Noruega, Holanda, Suecia), así como de concientizar y motivar a las organizaciones a que implanten dichos modelos administrativos y de participación, para lograr una mayor efectividad en la organización en general.

Los aspectos fundamentales que se tratan son:

- Conceptos fundamentales de comportamiento organizacional, teorías gerenciales, teoría tridimensional 3-D, semejanza de las diferencias de culturas organizacionales en: México, Japón y EUA.
- Nociones generales del desarrollo organizacional: antecedentes (McGregor, Blake, Shepard, Bennis), antecedentes en México, definición (Bennis, Ferrer, French y Bell, Beckhard), características, objetivos, técnicas, valores, etapas y condiciones en la implantación del D.O., así como la toma de decisiones utilizadas para lograr los objetivos del cambio, y el papel del agente de cambio.
- Panorama general de experiencias de participación de D.O. entre México y otros países, mencionando los beneficios obtenidos en las organizaciones.

- Investigación de campo realizada en empresas nacionales para determinar el grado de utilización y avance que a tenido el D.O., así como de los beneficios realmente obtenidos, para comprender mejor la importancia del D.O., en México y poder tener una visión teórica práctica de esto. Se concluye que es necesario tener una visión más amplia del comportamiento organizacional para elevar la calidad de las relaciones humanas y la productividad; la teoría 3-D brinda mayor flexibilidad gerencial; hay países que aplican exitosamente el D.O. gracias a su experiencia y por ser fundadores de nuevos modelos administrativos (EUA y Japón); se afirma que en México el D.O. tiene beneficios, pues gracias a éste se pueden hacer cambios significativos en cualquier área de la organización resultando de esto mayor efectividad; la mayoría de las empresas importantes conocen el D.O., (de manera superficial), pero no todas lo aplican, pues se encuentra con muchos obstáculos (miedo a cambiar), que generalmente vienen de los niveles altos -aquí es factor determinante la superficialidad y/o el desconocimiento-; sin embargo los empresarios opinan a favor de un departamento de D.O., como medio de coadyuvar a la organización para lograr los cambios necesarios y no depender de consultores externos.

El D.O. es una realidad pero en proceso de transición, sigue siendo una réplica y solo hay indicios pequeños de adecuación y/o innovación nacional.

Finalmente se espera que el Lic. en Administración tome un nuevo rol, no solo como administrador de recursos, sino como PROMOTOR DE CAMBIO, para enfrentar las exigencias que se presentan en su entorno.

40. Fernández Bordolla, Roberto, "La elaboración de una escala de actitud como método diagnóstico en desarrollo organizacional", Tesis UNAM, Psicología, 1987.

La investigación presenta un panorama del estudio del hombre en el trabajo; presenta también las generalidades del desarrollo organizacional, sus definiciones (Beckhard, Bennis), el diagnóstico en desarrollo organizacional, y sus diferentes fases; se revisa al D.O. y el cambio, resaltando el método de investigación de acción, sus pasos y modelos; se analiza lo que es el sistema cliente, así como lo que son las actitudes y de que manera se miden. Todo este marco de referencia se revisó con el objeto de llevar a cabo una investigación, cuyo propósito se circunscribió a señalar los pasos a seguir para la elaboración de una escala actitudinal como método diagnóstico en desarrollo organizacional, así como de la metodología que se sigue para su validación. La escala mide la imagen de la compañía, el trabajo en sí, la seguridad, las prestaciones, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el conocimiento de las políticas y sueldos y la comunicación.

Se considera importante señalar que el enfoque para llevar a cabo el diagnóstico, debe basarse en la psicología, la sociología, la administración, la economía, el derecho y la

antropología (y en las técnicas que cada una de ellas posee), ya que así se puede obtener una visión global del hombre en la organización.

41. Gallardo Rizo, Beatriz, y Blanca Ivonne, Hidalgo Sánchez, "Diagnóstico organizacional de un organismo desconcentrado", Tesis UNAM, Psicología, 1987.

La realización del presente estudio tuvo como finalidad conocer cuál es la opinión que el personal de un organismo público desconcentrado (ITA), tiene acerca del ambiente prevaleciente en su organización, las instalaciones que tiene y el estilo de autoridad que se ejerce, en una palabra, del clima organizacional prevaleciente dentro del organismo. Para tal fin se utilizó un cuestionario de opiniones que mide diversos factores como son: comunicación, liderazgo, autoridad, entre otros, y el cual consta de cuatro formatos que son:

Formato 1- Explora la opinión y la actitud del empleado con respecto a ITA.

Formato 2- Explora las motivaciones que tiene el empleado.

Formato 3- Explora la motivación al logro.

Formato 4- Explora liderazgo.

Previo a la realización del cuestionario y como marco teórico que sustenta la investigación, se revisaron los antecedentes del desarrollo organizacional (administración científica y época de las relaciones humanas), desde el estudio de las diferentes teorías del comportamiento (A. Maslow, D. McGregor, F. Herzberg, Ch. Argyris, K. Lewin), se proporciona la definición de lo que es el D.O., sus objetivos, sus valores y los principios que lo sustentan; se revisó también lo que es el proceso de cambio, algunas consideraciones sobre él y las etapas de dicho proceso:

- Establecimiento del compromiso y definición de la relación.
- Selección de un lugar de trabajo.
- Recolección de datos.
- Diagnóstico.
- Intervención y
- Reducción del compromiso.

En conclusión, y habiendo aplicado el instrumento y analizado los resultados, se detectaron problemas de diversa índole, en donde la mayoría de ellos tienen como origen común la falta de comunicación.

Las estrategias que se propusieron como solución, son de tipo participativo, esto resultó con inconvenientes para las autoridades del organismo, ya que consideran altamente probable, obtener resultados adversos al propiciar la "concientización" del personal.

42. García Carrera, Margarita, "Desarrollo organizacional en la facultad de Medicina", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1987.

El presente estudio tiene como finalidad ser un instrumento administrativo que permita conocer en forma general e integral, la estructura organizacional de la facultad de Medicina UNAM (Secretaría Administrativa). Para lo anterior se presentan brevemente, los diferentes conceptos sobre desarrollo organizacional (Bennis, Beckhard, Ferrer), y los procesos o etapas de la implantación del mismo; se revisa la estructura orgánica administrativa de la Facultad de Medicina para, posteriormente, presentar las alternativas cambio (funciones de liderazgo, establecimientos de laboratorios de sensibilización, solución de conflictos, trabajo en equipo, integración, comunicación, factores motivantes e higiénicos), y poder lograr el establecimiento del programa, que fué la finalidad última de la investigación.

43. Huerta Robles, María de las Mercedes, y Luis Guillermo, Trejo Montaño, "Diagnóstico organizacional Dorreg aplicado a una institución de seguros sobre la vida", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1987.

Se propone la aplicación de un diagnóstico organizacional integral (Modelo de Dorreg), que identifique información objetiva a nivel vertical y horizontal a todos los niveles del sistema y subsistemas de la organización, considerando que las necesidades organizacionales de los subsistemas de cualquier organización, deben ser identificados con objetividad y oportunidad, y sustentando en dichas necesidades, los planes y programas de capacitación a desarrollar.

44. Nava Díaz, Arcell, "Paquete de recursos didácticos para la materia de desarrollo organizacional plan de estudios 1975", Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1987.

La investigación pretende proporcionar los conocimientos necesarios, para aplicar los principales conceptos y procedimientos para el desarrollo de más y mejores opciones organizacionales, a través de intervenciones planeadas en los procesos psicológicos de los grupos, de tal modo, que en un solo documento, queden incorporadas las diversas tendencias, escuelas y pensamientos en relación a los conceptos de D.O., los procedimientos, los valores y las estrategias del mismo.

Se pretende también establecer un paquete didáctico que sirva como marco de referencia a los alumnos y maestros en los aspectos teóricos de esta materia, facilitándoles, en su caso, la aplicación en el ámbito profesional, el paquete se estructuró de diez módulos, cada uno de ellos con su teoría y su autoevaluación, quedando de la siguiente manera:

Sinopsis General

Antecedentes del D.O. (Taylor, Fayol; Mayo, Maslow; Mayntz, Etzioni, Dahrendorf; McGregor, Strauss, Saleles).
Teoría del cambio.

Qué es el D.O. (definición -Ferrer, Beckhard, Bennis, Burke, Blake y Mouton, De Faria Mello-, valores, objetivos, otras técnicas -desarrollo gerencial, entrenamiento, investigación de operaciones, administración por objetivos, planeación de recursos humanos-.

Ambiente adecuado para realizar D.O.

Cómo se promueve el D.O. (metodología, estrategias).
Problemática de las estrategias de intervención y su manejo
resistencia al cambio, conflicto).

Causas y condiciones que provocan fracasos en D.O.

Evaluación global del proceso.

D.O. en México.

Papel del administrador profesional como agente de cambio
en México.

Paquete de recursos
didácticos para la
materia de D.O.

Finalmente, se pretende posibilitar a las empresas que estén interesadas en el tema, un documento que presente en forma clara y concreta sus distintos elementos.

Lo anterior ha sido estructurado considerando, por una parte, el temario establecido en la materia por la UNAM, para la carrera de Lic. en Administración, plan 1975, y por otra parte el diseño que ha hecho la misma institución para sus libros del Sistema de Universidad Abierta.

Cabe señalar que el documento se dirige particularmente para quienes realmente es desconocido el tema, no así para los practicantes experimentados.

45. Peña Contreras, Alejandro, "Perspectivas del Licenciado en Administración en la consultoría de desarrollo organizacional", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1987.

En esta investigación se presentan los diversos estudios acerca de la conducta del hombre y sus principales motivaciones en las organizaciones, así como los antecedentes históricos del desarrollo organizacional (Mayo, Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor, Argyris, Lewin), el surgimiento del mismo, las diferentes definiciones del tema (Bennis, Schein, Burke, Beckhard, Margulies, Blake y Mouton), los modelos básicos del D.O. a partir de los siguientes autores: Paul R. Lawrence, Richard Beckhard, Robert Black y Jane Mouton, Warner Burke y Edgar Schein; y los objetivos del mismo.

Se presenta al desarrollo organizacional como una alternativa de cambio, se proporciona también la fundamentación del cambio, la resistencia a éste, los factores de un cambio eficaz, y los conocimientos básicos que debe poseer un consultor en D.O., resaltando el papel del Lic. en Administración en la consultoría del D.O. Esta estrategia presenta un campo de acción bastante nuevo, por lo que el administrador tiene grandes posibilidades de acción para profundizar y aportar ideas nuevas y revolucionarias que contribuyan a la madurez del D.O.

Se finaliza con la presentación de la perspectiva del D.O. en México, en la actualidad y en el futuro.

46. Pérez Alcántara, Raúl, "Desarrollo organizacional para ejecutivos", Tesis UVM, Administración, 1987.

Se reseñan los aspectos generales de la administración, partiendo de sus definiciones, revisando las teorías X, Y, y resaltando la administración por objetivos,

Se revisa al D.O. desde sus orígenes, definiciones, objetivos, problemas que enfrenta, sus características y su importancia, algunos métodos del mismo, y cómo se da en los niveles ejecutivos, ya que en estos niveles es donde va a recaer la responsabilidad de la estrategia y, por último, se revisa también cómo se sigue un proceso de cambio dentro de una empresa.

Finalmente se llevó a cabo un caso práctico en una organización mexicana, en donde se desarrolló el modelo de cambio de Fordyce y Weill. Las conclusiones a las que se llegaron son: que el D.O. es un proceso muy costoso y por esta razón, en México, generalmente se aplica en forma correctiva y no en forma preventiva y ha llegado a confundirse como una especie de auditoría administrativa.

El autor recomienda adaptar, en la medida de lo posible, los objetivos del D.O. con los de la propia empresa; reducir durante el proceso, el mayor número de conflictos entre las personas y que las empresas consideren los enfoques existentes y apliquen el más conveniente a sus intereses.

47. Reyes Soto, Federico, "Diagnóstico del clima laboral dentro del desarrollo organizacional", Tesis UNAM, Psicología, 1987.

Se plantea la investigación como una etapa del cambio planeado de una empresa transnacional dedicada a la fabricación de fibras sintéticas, que advirtió que la demanda de dicha empresa, requería del desarrollo organizacional como una opción para aliviar su problemática actual, así como la prevención de conflictos futuros.

Esta etapa es un diagnóstico de clima laboral, que pretende ser una respuesta a la necesidad de detectar factores de influencia internos y externos que afectan a los trabajadores sindicalizados particularmente, y cuya consecuencia, en los últimos tres años, ha sido el incremento de quejas y conflictos interdepartamentales.

El diagnóstico se realizó en un proceso de cinco fases básicas.

- Inducción
- Análisis de resultados
- Recolección de datos
- Planteamiento del problema
- Conclusiones.

48. Sierra Sierra, Gabriel, "El desarrollo organizacional en la pequeña y mediana empresa en México", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1987.

Se proporcionan los antecedentes, las clasificaciones, los conceptos, las características, la importancia, las funciones, y los problemas comunes de la pequeña y mediana empresa.

Se proporciona también el papel del administrador público como agente de cambio, los conocimientos y aptitudes que debe tener, así como los procesos que utiliza en la aplicación del D.O., del cual se revisan brevemente los antecedentes (McGregor, Blake y Mouton, Likert), la definición (Bennis, Beckhard), las características, las estrategias, las técnicas (desarrollo de equipos, relaciones entre grupos, fijación de objetivos y planeación, educación), las condiciones que crean la necesidad del desarrollo organizacional, las actividades propias del mismo, y la relación que presenta con otros tipos de esfuerzos de cambio (desarrollo gerencial, entrenamiento, investigación de operaciones).

Finalmente se analizan las perspectivas del desarrollo organizacional en la pequeña y mediana empresa, en donde se concluye:

1. La importancia que el administrador tiene para hacer desarrollo organizacional, las cualidades y características que debe poseer como líder sujeto al cambio y educativamente.
2. Se necesita gente preparada con conciencia de participación en las decisiones sobre el futuro y retroalimentación.
3. Se necesita crear centros de influencia para pensar en el futuro y concientizarlos.
4. Se cree que en los próximos años habrá una nueva fusión de esfuerzos entre quienes preparan gerentes para el liderazgo organizacional y aquellos que preparan administradores capaces de optimizar la creatividad y potencial de los recursos humanos.
5. Se le dará mayor importancia a las ciencias del comportamiento y al entrenamiento mucho más basado en la experiencia.
6. Se espera que las empresas medianas tengan dos objetivos:

A) Hacer productos de la más alta calidad y a costo razonable para asegurar el éxito financiero de la misma y que los miembros tengan la satisfacción de ayudar creativamente a la sociedad.

B) Dar a todos los miembros una oportunidad para que ejerciten plenamente su talento expresen sus opiniones, participen en el progreso y perciban un salario adecuado en resumen, hacer de su trabajo una parte de su vida que les de plena recompensa y les sea satisfactorio.

49. Torres Aguilar, Miguel, "El desarrollo organizacional", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1987.

Se hace una revisión general de las diferentes teorías gerenciales: escuela científicista (Taylor, Fayol), humana-relacionista (Mayo), estructuralista (Weber, Barnard, Mayntz, Etzioni, Dahrendorf), neohumano-relacionista (McGregor), y ciencias del comportamiento; se revisan los objetivos operacionales, las características básicas, las definiciones (Beckhard, Bennis, Margulies) y los valores del desarrollo organizacional; se hace una comparación de éste con otras estrategias administrativas (entrenamiento e investigación de operaciones); se revisan las fases, el sentido constructivo, las formas y los promotores del cambio en el D.O., los problemas de la estrategia de intervención con los que se enfrenta el promotor o agente de cambio (brevemente refiere la resistencia, el conflicto, las limitaciones y las condiciones de éxito y fracaso) y, finalmente, se presenta el diseño de una estrategia en desarrollo organizacional (fundamentos, proceso, intervenciones).

El autor sugiere la utilización del D.O. y A.A. como dos estrategias complementarias para hacer una adecuada intervención en la organización.

50. Vázquez Núñez, Lourdes Guadalupe, "El desarrollo organizacional como estrategia para mejorar las relaciones humanas dentro de la empresa", Tesis UNAM, FES Cuautitlán, Administración, 1987.

El objetivo de la investigación es determinar la importancia de las relaciones humanas para eficientar a las organizaciones laborales y cómo el D.O. puede ayudar a lograr la mejora de estas relaciones.

En la investigación se revisan, inicialmente, el concepto e importancia de las relaciones humanas; los medios y sistemas de la comunicación, los niveles y barreras de la misma, así como los medios de información; posteriormente, se estudia el establecimiento de las relaciones humanas; las relaciones que se dan entre todos los departamentos de la organización, y las formas para llevar a cabo estas relaciones; se revisan brevemente los

antecedentes del desarrollo organizacional en México, las definiciones de Bennis y Beckhard, los objetivos que persigue y la importancia, alcances y limitaciones que enfrenta.

Asimismo, se abordan las necesidades del cambio, la resistencia (sus niveles) y las actitudes de las personas hacia el mismo; quién y qué es el agente de cambio (interno y externo), y cuáles son las técnicas usadas para vencer la resistencia a ésta (retroinformación, desarrollo de equipos, solución de problemas intergrupo). También se estudian los tipos de rol (definición e importancia); el liderazgo (tipos de líder); y el conflicto (sus causas y alternativas).

Por último se presenta un caso práctico realizado en una compañía privada, utilizando un cuestionario para llegar al diagnóstico organizacional, encontrando que, como aspecto más importante, es necesaria la creación de un departamento de recursos humanos, sustentado en la filosofía del D.O., para lograr el mejoramiento organizacional.

51. Alvarez Arenas, Jesús, "Diseño de un programa de desarrollo organizacional para aumentar la productividad del personal administrativo de una universidad", Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1988.

Inicialmente, se da la definición de la motivación y algunas teorías de la misma según: Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom, Huse y Bowditch, Lacer III, Atkinson.

Brevemente se revisa la definición, características y estilos de liderazgo (Likert, Argyris, Blake y Mouton), el liderazgo como un sistema continuo, y la teoría 3-D de Reddin.

Continúa con el estudio de la comunicación, su definición, sus elementos y principios. Prosigue con el estudio de los grupos, su definición, los factores que determinan la formación de los grupos, sus elementos, su problemática y sus beneficios, qué son los grupos formales y la naturaleza de éstos; los líderes informales, sus funciones; la organización y la interacción organización-individuo; el análisis transaccional y cómo la posición existencial influye en el trabajo de las personas.

Revisa también el tema de desarrollo organizacional estudiando, brevemente, sus antecedentes (Maslow, Argyris, Lewin, McGregor, Likert, Herzberg, Tannenbaum, McClelland, Mayo, Taylor y Fayol), sus definiciones (Bennis, Margulies, Beckhard), sus objetivos, valores, las etapas de un programa de D.O. (percepción de problemas por individuo clave, necesidad de cambio, contrato, diagnóstico de datos preliminares, acción y retroalimentación), las aportaciones que brinda, los supuestos que los sustentan, las técnicas que utiliza (brevemente describe: investigación activa, formulación de equipos, solución de problemas intergrupos, reunión de confrontación, fijación de metas y planeación, tercer partido y parejas de consulta), las limitaciones que presenta y los problemas que resuelve, algunos métodos para provocar el cambio (reunión de equipos de diagnóstico gerente,

reuniones de diagnóstico del grupo, el espejo de la organización, análisis del campo de fuerzas, grupo T, reuniones para dos, reunión de desarrollo y equipos entre grupo), así como la situación actual del D.O. en México.

Finalmente, se proporciona la historia y estructura de la institución donde se llevó a cabo el caso práctico -Universidad La Salle-, cuyo objetivo fue desarrollar un modelo de D.O., aplicando, para ello, un cuestionario (de 52 reactivos) a 455 empleados de dicha institución lo cual permitió realizar el diagnóstico detectándose, como principales problemas, un alto grado de burocratismo y una ausencia de cursos de capacitación. Cabe mencionar que la investigación solamente llegó a este nivel.

52. Contreras Ramírez, Olga, "Aplicación de un programa de desarrollo organizacional (fase de diagnóstico) en una sociedad nacional de crédito". Tesis UVM, Administración, 1988.

La tesis proporciona una visión general sobre el desarrollo organizacional que permite conocer los mecanismos con que cuenta, revisando, para ello, los antecedentes del D.O. (Burke, Hornstein, Blake, Sheppard, McGregor), su importancia, así como sus características y metas.

En el segundo capítulo, aborda la definición del desarrollo organizacional (Beckhard, Bannis, Lippit, Brown, French y Bell), sus objetivos, valores, procesos, y requisitos.

En el capítulo tercero, se describe el cambio, sus tipos, formas, definición, objetivos, fases, reacciones y la definición de lo que es el agente de cambio.

En el cuarto capítulo, se mencionan las metodologías de Lawrence y Lorsch, Beckhard, y Blake y Mouton, asimismo, las estrategias de Acherman y Zuk y Shostron.

En el capítulo quinto, se toca todo lo relacionado con la banca desde su origen, nacionalización, y la importancia que representa en el desarrollo del país. Finalmente, se presenta el caso práctico llevado a cabo en una sociedad nacional de crédito, el cual abordó exclusivamente la fase de diagnóstico.

53. Esquivel Mendoza, Lezaro Alfredo, "Un recurso didáctico para el curso de desarrollo organizacional". Tesis UNAM, ENEP Acatlán, Ciencias Políticas y Administración Pública, 1988.

Considerando que la profesión y/o capacitación del desarrollo organizacional se inició y hasta la fecha ha despertado poco interés, que ha repercutido en la existencia de escasa difusión, provocando ésto pocos especialistas en esta disciplina; el objetivo del estudio se centra en la recopilación de material suficiente para realizar la integración de un recurso didáctico para el "curso de desarrollo organizacional", con la finalidad de promover generaciones de profesionales de D.O. como generadores de cambio.

El paquete se estructuró de la siguiente manera:

Parte Uno - Marco histórico conceptual.

Tema I. Marco de referencia histórico conceptual (Beckhard, Bennis, Mayo, Maslow, Blake, Sheppard, McGregor, McClelland, Herzberg, Argyris, Schein).

Parte Dos - Diagnóstico del clima organizacional.

Tema II. Comportamiento organizacional (procesos, grupo).

Tema III. Juntas de diagnóstico.

Tema IV. Metodología del diagnóstico (fases).

Parte Tres - Estrategias.

Tema V. Estrategias de intervención.

Tema VI. Algunas estrategias de cambio significativas, utilizando diversos enfoques (Acherman, Satir, Schein, Bell, Zuk y Shostron, conductual).

El autor concluye que el avance y la innovación tecnológica son cada día más acelerados y el sistema social de la organización se modifica muy lentamente debido a que los administradores mexicanos no están convencidos de las bondades del D.O. o lo desconocen, produciéndose una brecha entre el cambio tecnológico y el sociocultural, la cual genera problemas de adaptación psicosocial, insuficiencia en la capacidad de la fuerza de trabajo y conflictos interpersonales y grupales.

54. Nagore Robles, María Isabel, "Proceso de un programa de D.O. como mejora de la calidad humana en una empresa dedicada a la fabricación de artículos de limpieza", Tesis UP, Administración, 1988.

La investigación señala que algunas de las características más sobresalientes de la teoría moderna incluyen la creencia que los individuos son motivados por diferentes causas, y que la mejor manera de comprender a éstos en la organización es siguiendo un método multidisciplinario como podría ser el D.O., el cual es abordado partiendo de la teoría de sistemas y su relación con la teoría organizacional moderna, analizando los siguientes puntos: El D.O. sus antecedentes, su definición, su filosofía, sus objetivos y valores; hace también un análisis del comportamiento humano tanto individual, grupal, como organizacional dentro de un programa de D.O.; se revisa lo que es el cambio organizacional; las etapas del D.O. como cambio planeado; el agente de cambio; así como los procesos, características, estrategias y modelos del desarrollo organizacional (grid gerencial y laboratorio de sensibilización). Finalmente se presenta un caso práctico de la aplicación del D.O., para mejorar la calidad humana en las organizaciones, en donde se concluye que dado que las organizaciones son entes dinámicos sujetos a cambios de todo tipo, es importante el desarrollo no solo de la organización, si no de los individuos y de los grupos también.

La capacitación en las empresas no es adecuada a sus necesidades, hay un enfoque equivocado aún y a pesar de que se han manejado diversos criterios para la aplicación del D.O., es necesario que el D.O. sea contemplado desde el punto de vista de la búsqueda de un desarrollo y superación del hombre y no como un programa de capacitación que se apegue a los lineamientos legales. De aquí surge la necesidad de conjugar objetivos particulares y organizacionales con el propósito de lograr un desarrollo integral.

55. Oyosa Peralta, Carlos Miguel, "El control total de la calidad como una estrategia de desarrollo organizacional. Gráficas de control", Tesis ULSA, Administración, 1988.

Se pretende proporcionar un manual práctico que permita a todas las organizaciones mejorar sus niveles de calidad y productividad tanto en la parte administrativa, como en la parte operacional. Pretende ser, particularmente, un manual para el uso de gráficas de control, que sea el A B C de un sistema que permita prever los defectos originados en todos los procesos de la entidad, ya sean administrativos u operacionales, ya que lo único que variará de unos a otros serán los insumos de entrada, logrando así tener una retroalimentación que permita mejorar la calidad y la productividad que se traduce en competitividad.

El seminario de investigación se divide en:

- Desarrollo organizacional: Condiciones que crean la necesidad de D.O. (burocracia), su índole, sus valores, sus objetivos y su tecnología, pretendiendo dar el marco teórico que fundamenta la filosofía que sirve de base para la elaboración del manual propuesto. Ya que lo que se pretende inicialmente, es lograr un cambio de actitud en los integrantes de la organización, mediante un programa de entrenamiento de laboratorio que funcionará como base de un programa de capacitación a gran escala y a todos los niveles de la organización.
- Conceptos básicos que se requieren para la integración de un programa de mejoras consistentes a la calidad: control de calidad, causas de los defectos.
- Análisis del proceso de producción: estandarización; qué es el control total de calidad, calidad ofensiva y calidad defensiva.
- Propuesta del manual para el uso de gráficas de control para mejorar la calidad y la productividad: proceso, elaboración y diseño del mismo.

56. Almagro Cobo, Monserrat, "Algunos de los principales considerandos en torno a la importancia del D.O., en empresas comerciales", Tesis UP, Administración, 1989.

Dado que las empresas deben ajustarse a los cambios, y considerando que la implantación de éstos no siempre es fácil realizarla, se estudia al D.O. como una estrategia de cambio, enfocándose desde el punto de vista del ambiente y su carácter cambiante, así como nuevas estrategias gerenciales. Se revisan los conceptos, los objetivos operacionales y básicos, los

valores, el porqué, la tecnología y el proceso del D.O; se revisan también, las principales fases del proceso de cambio, la importancia de la realización del mismo, la resistencia y los requisitos para el cambio planeado, así como algunas de las condiciones para lograr programas de desarrollo organizacional exitosos; se resalta el perfil, los roles y las funciones del agente de cambio, siendo éste visto desde dos perspectivas a saber: como consultor y como ejecutivo. Se concluye que el desarrollo organizacional debe responder a un cambio planificado dentro de la empresa o de cualquier tipo de organización, ayudándose de las ciencias del comportamiento humano e involucrando a todos los integrantes desde el nivel directivo hasta el obrero y dirigido al mejor funcionamiento y aprovechamiento de todos los recursos (materiales, humanos, tecnológicos) de la empresa; con la finalidad de lograr un mayor éxito en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

57. Miranda Sánchez, María Engracia, "Estudio teórico-práctico del desarrollo organizacional en la mediana empresa, promoción 1984-1988", Tesis UNAM, Contaduría y Administración, 1989.

En la investigación se presenta un marco de referencia cuya finalidad es orientar al responsable del área de recursos humanos en la mediana empresa, a considerar al desarrollo organizacional como una estrategia de cambio. Para ello, se revisan los antecedentes (Taylor, Fayol; Mayo; Weber, Barnard; McGregor), la definición, los objetivos, valores, y la metodología de un programa de D.O; se revisa el papel del agente de cambio y la teoría del cambio; se muestra un panorama del estado actual del D.O. en México, así como los problemas y limitaciones de éste; se proporciona también la estructura organizacional "ideal" de la mediana empresa, finalizando con la presentación de una investigación de campo realizada en una empresa mediana (ACEMIR) particularmente, en el departamento de recursos humanos, en donde se llevó a cabo la implantación de un programa de cambio, el cual permitió concluir que lo que necesitaba ser cambiado era la estructura del departamento, para hacerlo más dinámico y eficaz y poder así enfrentar el cambio.

El autor hace hincapié en que la efectividad es un proceso que debe ser aprendido.

58. Ponce Heredia, María Loreto, "Técnicas de intervención en desarrollo organizacional", Tesis UNAM, Psicología, 1989.

Se planteó como propósito de la investigación, proporcionar al psicólogo del trabajo y a los profesionales interesados en el desarrollo organizacional, información referente a este tema revisando para ello, las definiciones (Beckhard, Fordyce y Weill, Partin, Margulies, Galbraith, Arias, Bennis), los objetivos, los requisitos básicos para la planeación de actividades, así como el proceso tecnológico del D.O. (el plan de acción, el diagnóstico, la ejecución de la

acción, la evaluación y la retraining); se hace referencia a las técnicas de intervención de mayor aplicación en la actualidad las cuales son: Planeación de vida y carrera, grupo T, formación de equipos de trabajo, técnicas de análisis de rol, reunión de confrontación, feedback, y junta de dos; se proporcionan los fundamentos de la dinámica de grupos y se revisa el papel que desempeña hoy día el psicólogo del trabajo como especialista y facilitador del D.O.

59. Rodríguez Frago, Cecilia Ariadne, "Diseño de un modelo de desarrollo organizacional para el incremento de la productividad", Tesis UNAM, FES Cuautitlán, Administración, 1989.

El objetivo de la investigación es lograr la utilización del desarrollo organizacional como una herramienta práctica para el establecimiento de nuevas organizaciones. La investigación inicia con el estudio del D.O: Sus antecedentes, su naturaleza, sus definiciones (Beckhard, Bennis, De Faria Mello), su importancia, sus objetivos, sus valores, sus componentes, y las etapas del mismo (entrada, contrato, recolección de datos y diagnóstico, retraining, intervención y evaluación); continúa con el estudio del cambio organizacional, sus tipos y resistencias, el proceso continuo del cambio, y los requisitos para lograr un cambio eficaz; posteriormente revisa la conducta social en las organizaciones formales y se presentan dos modelos para incrementar la productividad (control total de calidad, aseguramiento de la calidad).

Finalmente se presenta un caso práctico, el cual consistió en arrancar una planta de ensamble, utilizando al D.O. como herramienta de apoyo para los gerentes y su staff en el diseño y planeación organizacional de la nueva planta, realizando, posteriormente, la implantación de programas de D.O.

60. Villegas Rubio, Julián, "El desarrollo organizacional en las casas de bolsa", Tesis UNAM, FES Cuautitlán, Administración, 1989.

La esencia del proyecto consiste en resumir lo que está ocurriendo en el campo de D.O., tanto en su teoría como en su práctica, extendiendo su alcance hasta el ámbito organizacional de las casas de bolsa, adoptando la posición de lo que, el autor considera, debería de ser el D.O.

El estudio pretende reforzar la conciencia social de los administradores de las organizaciones bursátiles, ayudándolos a entender su papel de directivos y consultores, por medio de los conocimientos de los últimos avances técnicos en su respectiva disciplina, tomando al D.O. como un campo de acción que presenta múltiples posibilidades.

Asimismo, se pretende desarrollar un estudio que muestre la realidad del mercado de valores en lo que se refiere a las técnicas de D.O. que se han implantado o que pueden implantarse para el mejoramiento de las actividades que se llevan a cabo en su entorno y, principalmente, los resultados que se observan en las casas de bolsa. Además se pretende ayudar en la adaptación del hombre dentro de su contexto socio-económico-cultural, para llevar a cabo su labor dentro de los organismos con una mayor eficiencia.

En el primer capítulo, se abarca la actividad financiera mexicana en la mayoría de sus aspectos componentes.

En el segundo capítulo, se analiza el desarrollo humano, las necesidades del hombre y las teorías que las sustentan en psicología, economía, sociología y antropología.

En el capítulo tercero, se hace una revisión de las condiciones económicas, políticas y sociales, que han propiciado un cambio en las actualidades y las consecuencias que dicho cambio provoca en la sociedad.

El cuarto capítulo, da las bases del desarrollo organizacional (objetivos, concepto: Bennis, Beckhard, Margulies, Ferrer, Siliceo), con sus diversas funciones y los diferentes aspectos que abarca: Humanos, económicos y de estructura, así como las estrategias a seguir, teóricas y prácticas (solución de problemas, toma de decisiones, liderazgo, planeación de vida y carrera, grupo T, lectura dirigida, diseño estructural, rediseño de puestos, rotación de puestos, relaciones de interfase, grupos de fuerza de trabajo, dinámica de grupos, desarrollo de equipos, confrontación de grupos, consultoría de procesos), y algunas consideraciones prácticas sobre D.O., para analizar la organización tipo de una casa de bolsa en donde se plantea la aplicación de un modelo, en el cual se aplica D.O., explicando los objetivos y estrategias a seguir para el mejoramiento de la administración y funcionamiento de esta empresa en particular.

61. Carreón Fernández, Clara Elizabeth, "Modelo de integración y desarrollo de equipos de trabajo", Tesis UNAM, Psicología, 1990.

La finalidad del estudio es identificar los factores que favorecen la integración y desarrollo de un equipo de trabajo de acuerdo a los planteamientos de McGregor y Likert. La investigación trata sobre equipos organizacionales especialmente acerca de lo que se puede hacer para ayudar a un grupo a diagnosticar áreas problema y encaminar acciones para su desarrollo como unidad de trabajo efectiva. Se aplica un modelo para entrenar a un grupo de personas interdependientes en proceso de trabajo colaborativo y solución de problemas grupal. Asimismo, se realiza una evaluación -a través de una escala de actitudes- hacia la acción de grupo.

Capítulo I - Antecedentes del D.O: surgimiento (Lewin, Likert, Bonne, Bradford, Lippit, Blake, Sheppard, Mouton, McGregor, French), definiciones (Schein, Beckhard, Bennis, French y Bell, Huse), D.O. y productividad, cambio organizacional.

Capítulo II - Grupos y eficacia organizacional: los estudios Hawthorne y el espíritu de grupo, McGregor y la eficacia grupal, Likert "nuevas formas de administración", Blake y Mouton "analogía del equipo y dirección 9.9", investigaciones en eficacia grupal.

Capítulo III - Integración y desarrollo de equipos de trabajo: grupo y equipo de trabajo (definición y características), integración y desarrollo de equipos, programa de integración y desarrollo de equipos, la consultoría de procesos y el desarrollo de equipos (Schein).

Capítulo IV - Modelo de integración y desarrollo de equipos de trabajo.

62. Flores López, Ana María, "Desarrollo organizacional. El papel del psicólogo en las instituciones área-industrial", Tesis UNAM, ENEP Iztacala, Psicología, 1990.

El presente estudio es una revisión bibliográfica que inicia explorando los aspectos teóricos de la organización, para ello revisa: Las organizaciones (su evolución y complejidad), algunas teorías que las sustentan (administración científica -Taylor-, teoría clásica -Fayol-, burocracia -Weber-, relaciones humanas -Mayo-, sistemas -desde el punto de vista biológico-, teoría tecnológica, teoría moderna, teoría dirección).

El desarrollo organizacional, su surgimiento y la forma en que ha venido evolucionando, sus definiciones (Hornstein y Burke, Beckhard, Bennis, Lippit, Arias, Partin, Wendell y Bell), sus valores y características, hacia dónde está dirigido el esfuerzo de D.O., los objetivos del mismo, su aplicación en México (sus antecedentes, situación actual y futura), y el papel del consultor en D.O.

Asimismo, presenta el modelo de Celloprint (1979-1983), basado en un programa permanente de calidad productividad y el papel del psicólogo en las organizaciones de trabajo, así como el perfil de éste en el área industrial.

63. Gutiérrez Pantoja, Ignacio Antonio, "Desarrollo organizacional", Tesis UNAM, Psicología, 1990.

El objetivo de la investigación es describir la relación existente entre el sistema burocrático y el desarrollo organizacional. Para esto, se revisan los inicios de la burocracia, las diferentes teorías que la sustentan, las características y elementos que posee enfatizando sus amenazas y posibilidades de desarrollo, en un intento por abarcar de gran modo la totalidad de las perspectivas posibles con relación al tema. Se describe también lo que es el D.O. desde sus inicios, características generales y definición (Bennis, Beckhard, Carrol, Ferrer), con la finalidad de determinar la relación existente entre ambas a través de los procesos de

cambio que se han dado y que han favorecido al desarrollo organizacional. Se revisa cuál es la función de los sistemas y los grupos en D.O., así como algunas técnicas para el mejoramiento de los grupos y de los procesos sociales del grupo. Se proporcionan también, los puntos esenciales para elegir el modelo o estrategia de cambio adecuados a cada organización, considerando la resistencia al cambio. Finalmente se da una panorámica sobre los siguientes modelos de D.O: Modelo de cambio planificado de Bennis, modelo de Grid gerencial de Blake y Mouton, modelo general de D.O. de Schermerhorn y el plan de cambio social de Sánchez Bedolla. El autor hace especial énfasis en este último modelo y en algunas técnicas que más apoyan al D.O., como son: Grupo T y dinámica de grupos. Por último el autor hace una revisión bibliográfica de "Robins S. Comportamiento Organizacional" en donde aparecen cuatro artículos de autores que en su momento han llevado a la práctica el D.O., y presenta las conclusiones a las que cada uno llegó, coincidiendo en que el uso del D.O. propicia el incremento en el rendimiento y en la utilidad, mejoras en los procesos sociales y la satisfacción, reduciendo el ausentismo y aumentando la productividad y el espíritu de equipo (mayor compromiso, mejor administración, mejor comunicación, mejor conocimiento de la organización).

64. Ramírez Ruiz, Francisco Javier, "El papel del psicólogo en el cambio organizacional", Tesina UNAM, Psicología, 1990.

El objetivo del trabajo, es ofrecer un medio práctico de consulta que plantee una visión clara y coherente del conocimiento del cambio como una herramienta del desarrollo organizacional, el trabajo se estructuró como sigue:

Capítulo I - Se refiere brevemente la evolución de las organizaciones, el surgimiento del D.O. en México, las organizaciones y su complejidad, así como los tipos de empresas.

Capítulo II - Se presentan las características del cambio, las formas de éste y su definición.

Capítulo III - Se revisa el proceso de cambio planeado y las metas al que aspira éste.

Capítulo IV - Se maneja la necesidad presente-futura del cambio, el temor organizacional o resistencia al cambio, el estado presente y futuro, así como la importancia de profesionales en el cambio.

Capítulo V - Se determina el papel de la psicología del trabajo, se da la definición de agente de cambio, se revisa el papel del consultor o agente de cambio dentro de la organización y se muestran las expectativas que ofrece la psicología del trabajo para el cambio.

El autor concluye que, a través de la información revisada en la investigación, se puede fomentar la credibilidad del psicólogo del trabajo en las organizaciones y se promueve también la factibilidad de incluir la materia de D.O. en el plan de estudios de la carrera.

65. Ramírez Ruiz, María Teresa, "El desarrollo organizacional como una herramienta para el logro de la calidad total en la empresa", Tesis UP, Administración, 1990.

La investigación inicia con una panorámica general de D.O. como son los antecedentes, los elementos que lo integran, los procesos y características del mismo, así como sus valores y principios; posteriormente aborda las diferentes definiciones, los objetivos del D.O; que es el agente de cambio (tanto interno como externo); y las condiciones y factores de éxito que se requieren para implantar un programa de desarrollo organizacional. Revisa también el concepto de calidad desde el punto de vista de la calidad en México, de la calidad de vida en el trabajo, el control y los círculos de calidad, la relación existente entre la calidad y el D.O., y los conceptos de la administración de la calidad total. Finalmente se presenta un caso práctico realizado en una empresa electromanufacturera, donde se utiliza al D.O. como un preámbulo de calidad total. Se concluye que para que se de un movimiento de cambio, se debe reeducar al personal en lo que es calidad y no cambiar solo por cambiar, así se plantea que el D.O., es un proceso excelente (siempre y cuando éste bien hecho) para implantar un plan de calidad total en una empresa. Ya que una empresa reeducada en lo que es calidad y que en verdad la lleve a la práctica en su trabajo, tendrá una fortaleza muy especial para enfrentarse a los cambios que se le presenten.

66. Uraga Peña, Lucía H., "Un proyecto de desarrollo organizacional en una empresa editorial", Tesis UNAM, Psicología, 1990.

Inicialmente se dan los antecedentes de: Frederick W. Taylor, H. Fayol y sus principios de generalidad; E. Mayo y el movimiento de relaciones humanas; Douglas McGregor y las diversas teorías motivacionales; Chris Argyris, F. Herzberg, Rensis Likert y la importancia de la organización, la teoría clásica, la teoría neoclásica y la teoría moderna o contemporánea. Posteriormente se revisa al D.O. y sus orígenes desde sus características, necesidades que lo determinan, objetivos, estrategias y técnicas, elementos integrantes del D.O. (fases) y teoría de los sistemas; por último, se revisa el papel del agente de cambio.

Finalmente se presenta un caso práctico, cuyo objetivo fue realizar un diagnóstico organizacional en una empresa editorial, teniendo como base que el diagnóstico es la primera fase para llevar a cabo D.O. y poder determinar así, la estrategia a seguir. El diagnóstico realizado a través de la aplicación de un cuestionario de opinión, permitió conocer los hechos y actitudes de la organización a estudiar. La investigación se realizó exclusivamente en este nivel, dado que se contó con poco tiempo y pocos recursos financieros.

67. Alatorre Carbajal, Georgina, "Psicología y desarrollo organizacional", Tesis UNAM, ENEP Iztacala, Psicología, 1991.

El objetivo de la investigación es proporcionar información que permita sustentar el supuesto de que el psicólogo egresado de la ENEP Iztacala, puede ser un profesionalista en los objetivos que dicho plan marca, y que al mismo tiempo, pueda ser un experto en D.O.

La investigación presenta una revisión de lo que es la psicología industrial y organizacional haciendo referencia a lo que es el reclutamiento y selección de personal, la capacitación, la evaluación de desempeño, la motivación, la satisfacción y el liderazgo.

Se presenta al D.O. desde sus supuestos básicos (definición, conceptos, objetivos, métodos y aplicaciones); los objetivos del cambio; el análisis de sistemas; las áreas de contacto; las etapas del proceso de cambio, la resistencia al cambio, el cambio planeado y el papel del consultor o agente de cambio.

Por último, se presentan las características y habilidades del psicólogo como asesor del desarrollo organizacional; al mismo tiempo, se presenta el Proyecto Iztacala cómo surge, cuáles son sus objetivos, cuál es la función del psicólogo y cuáles son las áreas problema que enfrenta; todo esto con el objetivo de llegar a realizar una comparación entre las habilidades requeridas para hacer desarrollo organizacional y los objetivos del Plan Iztacala.

Se encontró que, 1) No obstante diversos autores señalan que el campo del D.O. ha sido poco estudiado, se enfatiza el desarrollo que en las últimas décadas a vivido, esto tal vez provenga del hecho de que en la actualidad, con mayor frecuencia, se está dando más atención y énfasis al aspecto humano de las organizaciones. 2) Existen diferencias entre la práctica del psicólogo industrial y la del psicólogo organizacional. El primero, se enmarca en situaciones problemáticas que deben ser resueltas casi inmediatamente y, en la generalidad de los casos, dicha problemática es delimitada y definida; el segundo, involucra en su trabajo a la organización como unidad, como un todo en el que el factor humano es fundamental en el momento en que participa en un proceso dinámico de interacción con su medio ambiente, y la problemática a la que se enfrenta es a largo plazo e implica modificaciones y reestructuraciones. 3) El psicólogo asesor en D.O. debe estar capacitado para no solo solucionar problemas concretos, sino también saber enfrentar y manipular aquellos que en sí implican mayor problemática ya sea por su extensión, variedad, consecuencia, complejidad, etc; generalmente debe trabajar con profesionales de otras áreas para lograr los objetivos. 4) La actividad del psicólogo en D.O. es muy variada y compleja, por tanto, su entrenamiento debe ser extenso en calidad y cantidad de habilidades y capacidades.

Una vez analizado el Plan Iztacala, se encuentra gran correspondencia en cuanto a necesidades señaladas y las posibilidades de una acción y desarrollo profesional que brinda

el curriculum, puede también implicar a su vez una gran variedad de actividades aplicadas a otras áreas y a otros problemas.

68. Fernández Fernández, Josefina, "Técnicas de desarrollo organizacional aplicadas a una área de la organización", Tesis ULSA, Contaduría y Administración, 1991.

La investigación pretende demostrar la factibilidad de aplicación del desarrollo organizacional en una área específica de la organización, y no necesariamente a toda la empresa como lo mencionan sus principios, particularmente el de integralidad.

En el capítulo uno, referente a la administración de recursos humanos, se revisan los aspectos generales de la administración de recursos humanos y la apertura de la administración ante las demandas de las organizaciones.

En el capítulo dos, referente a motivación, se hace una revisión de los orígenes del estudio de la motivación al trabajo, los conceptos de motivación, el estudio científico de la motivación desde el punto de vista de sus diferentes teorías (Maslow, McGregor, Herzberg, Skinner, Alderfer, McClelland, Vroom, evaluación cognoscitiva y establecimiento de metas); se habla también del reconocimiento y recompensa del desempeño, así como del concepto de trabajo humanizado y la calidad de vida.

El tercer capítulo, referente al D.O., revisa lo que el concepto (Beckhard, Davis y Newstrom, Robins, Bennis), las características propias, el proceso o fases y las técnicas de intervención más comunes (rotación de puestos, equipos de trabajo autónomos e integrados, módulos de trabajo, círculos de calidad, horario flexible, grupos de encuentro, retroalimentación, consultoría de procesos, desarrollo de equipos y desarrollo entre grupos), así mismo presenta los beneficios y limitaciones del D.O. al igual que la forma en que se le percibe en la experiencia mexicana.

Finalmente, se realizó un caso práctico en la Dirección de Servicios Escolares de la universidad La Salle, cuya finalidad fue elevar la calidad del servicio en dicha dirección, mediante la aplicación de técnicas de D.O. La investigación constó de dos fases: la primera denominada exploratoria, en donde se elaboraron las hipótesis sobre el origen y posible solución de problemas, y la segunda denominada de análisis profundo, donde se seleccionaron las técnicas a utilizar (consultoría de procesos) y se realizaron las actividades necesarias para determinar la solución a seguir.

Se concluye que es viable aplicar D.O. en una parte del sistema siendo ésta autónoma y funcionalmente independiente.

69. Martínez Fuentes, Susana, "Implementación de una estrategia de calidad/productividad en una empresa farmacéutica mexicana". Tesis UNAM, Psicología, 1991.

La investigación pretende dar a conocer lo que actualmente ocurre en la industria mexicana en el campo de la calidad/productividad y la forma en que está respondiendo a las necesidades del país, así como a los cambios ocasionados por la competencia internacional. Esto permite abordar las teorías referentes a la calidad/productividad y a los programas de cambio surgidos en E.U.A. y Japón, para investigar cuáles de ellas se han desarrollado en México. Para ello se han abordado los temas siguientes:

En el capítulo uno se hace una revisión histórica de los movimientos de mayor impacto en E.U.A. y que fueron adoptados por Japón y México.

En el capítulo dos, se desarrollan las teorías:

a) Desarrollo organizacional, brevemente se mencionan su definición (Burke, French y Bell, Lippit, Margulies, Schein, Colembiewski, Beckhard), valores, proceso, así como el modelo de investigación de acción (Margulies).

b) Administración por calidad, implicaciones, el control total de calidad, la calidad, el control de las normas de calidad, los círculos de deming, el control, la garantía de calidad y los círculos de calidad.

c) Administración participativa (AP), compromiso de los subordinados, autoridad compartida, surgimiento de la AP, participación, poder e influencia, beneficios, obstáculos y formas de participación.

d) Teoría Z.

e) Cultura de excelencia, los principios de excelencia, los veinte principios de Cornejo, los ocho principios de Peters y Waterman y los cuatro fundamentos de Dao Hoernschemayer.

El capítulo tres, aborda los factores propios de la cultura mexicana que influyen en el diseño e implantación de programas de cambio. Asimismo, se exponen estudios realizados sobre D.O. en empresas mexicanas y se presentan dos modelos de cambio propuestos en México. Finalmente en el capítulo cuarto, se expone la estrategia de calidad/productividad, denominada Medi-Mark, implantada en una empresa farmacéutica y la cual propone un cambio en las estrategias de venta y comercialización de los productos. Los resultados finales reflejan un aumento en las ventas de los productos comercializados por la compañía y se concluye que se requiere de soluciones acentuando la necesidad de replantear todo lo relacionado con la calidad de los productos y/o servicios, así como con la productividad y eficiencia de los recursos de las industrias mexicanas en un aspecto clave para enfrentar el reto al futuro.

70. Villegas Vences, Mario, "El papel de la capacitación en el D.O.", Tesis UNAM, ENEP Iztacala, Psicología, 1991.

En la presente tesis, se plantea la importancia que tiene la capacitación como factor determinante para lograr el desarrollo de una organización. Por esta razón, se revisan las generalidades de las organizaciones partiendo de los antecedentes, definición y problemática; se aborda el D.O. por medio de sus definiciones, características y proceso del mismo; se revisa también el concepto de la capacitación, las etapas que la conforman y las modalidades y recursos didácticos de la misma; por último se dan algunas consideraciones con respecto al papel de la capacitación en el D.O., y se revisa también el cambio en la cultura organizacional a través de la capacitación y el papel del psicólogo en el desarrollo organizacional.

Se concluye que la capacitación es una forma de educar al recurso humano de una organización; remarcando el hecho de que la capacitación solo es una de las formas mediante las cuales puede lograrse el D.O., ya que toda la organización se conforma por muchos elementos que interactúan como un todo.

Si bien la capacitación es una alternativa de D.O., hay que tener muy en cuenta que si alguna de las otras partes de la organización no funciona adecuadamente, esto influirá en los alcances que con la capacitación puedan tenerse.

Si se busca promover el cambio mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y/o actitudes en los empleados de la organización, deben crearse en ésta las condiciones necesarias para que el individuo utilice tales elementos.

71. Cabrera López, Ana Gabriela E.E., "Modelos recientes en desarrollo organizacional. Una comparación con los modelos clásicos", Tesis UNAM, Psicología, 1992.

En la investigación se describen modelos recientes (cinco) y clásicos (siete) de D.O.; comparando sus estructuras y estableciendo las coincidencias y diferencias entre ambos. Se presentan dos enfoques innovadores (modelo de contingencia y modelo Mainline); se revisa el panorama del D.O. en México (su evolución y situación actual), y finalmente se examina el papel del psicólogo como agente de cambio en el proceso del desarrollo de la organización. El trabajo quedó estructurado como sigue.

Capítulo I - D.O.

- Antecedentes históricos (Taylor, Mayo, Lewin, Burke, Tris y Bamforth -enfoque sociotécnico-, Maslow, Argyris, Bion, Likert, Lawrence y Lorsch; menciona brevemente a Bennis, Beckhard, Schein, Ferrer).

- Concepto de D.O. (Beckhard, Bennis, Huse y Bodwitch, Margulies y Raia, Ferrer, Partin, Wendell y French, de Faria Mello, Burke, Alejandro Valadez).

-Objetivos.

Capítulo II - Modelos en D.O.

- Modelos clásicos (grid gerencial -Blake y Mouton-, Contingencia -Lawrence y Lorsch-, Intervención planeada -Beckhard-, consultoría en desarrollo -Kolb y Frohman-, Normativo -Burke-, consultoría en procesos -Schein-, cambio planeado -Ferrer-).

- Comentarios.

- Modelos recientes (cambio planeado orgánico -De Faria Mello 1978-, económico -Asplund 1982-, desarrollo de carrera -Schein 1977-, ecléctico -Stebbis y Shani-).

- Comentarios.

- Enfoques innovadores (modelo de contingencia -Hess y Pate 1986-, modelo Mainline -Krell 1987-).

- Análisis comparativo modelos clásicos vs. modelos recientes.

Capítulo III - El D.O. en México.

- Antecedentes.

- Panorama actual.

- Perspectivas.

Capítulo IV - El papel del psicólogo.

- El papel del consultor en D.O. (funciones, personalidad, formación).

- El psicólogo en el proceso de D.O.

Conclusiones:

1. Los resultados de la revisión confirman el enfoque genuinamente humanista de la disciplina.

2. En México los postulados clásicos siguen siendo la base de la práctica actual de la consultoría en D.O.

3. Los modelos clásicos de D.O., siguen siendo vigentes.

4. Los modelos recientes, a diferencia de los clásicos, hacen énfasis en la participación conjunta del consultor y el sistema-cliente.

5. Los modelos recientes basan su conformación estructural en una mayor experiencia de aplicación.

6. La práctica actual del D.O., deberá estar provista de un amplio criterio, abierto a todas las contribuciones, que puedan enriquecer su propia evolución.

7. El D.O. en México ha evolucionado muy lentamente.

8. Existe un reducido número de investigación empírica en México, por si fuera poco tales estudios se refieren a casos específicos, únicos, pero, no obstante ser lenta, avanza y cada vez obtiene mayores seguidores.

9. El psicólogo es el profesionalista más adecuado para conducir procesos de cambio planificado.

Limitaciones.

- La falta de información acerca de experiencias de aplicación de programas de D.O.
- La lejanía física de la información actualizada.

72. Rivera Guadarrama, Jorge A., "El desarrollo organizacional en la pequeña empresa". Tesis UNAM, FES Cuautitlán, Contaduría, 1992.

El objetivo del estudio consiste en realizar una guía simplificada de los principales aspectos a considerar en la implantación de un programa de desarrollo organizacional enfocado a la pequeña empresa. Para ello el trabajo se conformó de la siguiente manera.

- Se presentan los antecedentes del D.O., el variable ambiente cambiante, el ambiente de hoy en los negocios, los valores cambiantes de hoy, el cambio planificado del ambiente, la relación existente entre el D.O. y el desarrollo gerencial.
- Se presentan las perspectivas del desarrollo organizacional, el porqué, las características y habilidades que debe poseer el agente de cambio.
- Estrategias de D.O. (desarrollo de equipos: de equipos familiares, relaciones entre grupos, fijación de objetivos y planeación).
- La administración del D.O. utilizando ayuda externa, los tipos de contrato con el recurso externo, el agente interno de cambio, así como las situaciones de éxito o fracaso en esfuerzos de D.O.
- Consultoría de procesos, su definición, los tipos de consulta, y el modelo doctor-paciente, los supuestos básicos de la consultoría de procesos, los antecedentes de los procesos organizacionales, sus raíces históricas, las etapas de la consultoría de procesos y cuál es el papel del consultor dentro de una organización.
- Se presenta un sistema analítico de diseño de organizaciones, basado en la teoría situacional relacionado con el grado de incertidumbre al que se enfrentan las organizaciones en el ambiente en el cual operan, y con la estructura organizacional que adaptarán después. Asimismo, describe el modelo mecanicista del procesamiento de información, y en base al mismo, propone estrategias de diseño para el mejor manejo de la información dentro de las organizaciones.
- Se revisa el área de contacto entre la organización y el ambiente, el continuo certidumbre-incertidumbre, estabilidad vs. cambio en el medio ambiente, áreas de contacto entre grupos, y el área de contacto entre el individuo y la organización.
- Las organizaciones, su definición y clasificación; la pequeña empresa en México y su problemática actual.

3.4. Fichas de Libros sobre Desarrollo Organizacional.

Brevemente se presentan los resúmenes de la compilación de textos en Español sobre D.O., de los autores más representativos en este campo.

1. Bennis, Warren G., "Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas", México, Sitsa, 1973.

El autor parte de tres proposiciones básicas, la primera es la hipótesis evolucionista de que cada época crea la forma organizacional más apropiada al genio de ella; la segunda es que el único modo viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura"; la tercera se requiere que las personas pertenecientes a las organizaciones tengan una nueva conciencia social.

Trata de responder qué es el desarrollo organizacional (D.O.), ejemplificando algunas de las técnicas del mismo; describe también las condiciones básicas que crean la necesidad de D.O. como podrían ser: el cambio rápido e inesperado, el aumento del tamaño, la creciente diversificación de la empresa, el cambio en el comportamiento de los gerentes y los problemas que afronta el D.O., tales como: Integración, influencia social, colaboración, adaptación, identificación y revitalización; expone algunas condiciones determinantes en la vida organizacional, y finalmente da algunas reconsideraciones sobre las políticas de cambio de la estructura vs. el clima y la profesión del D.O.

2. Lawrence, Paul R., y Jay W. Lorsch, "Desarrollo de organizaciones", México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.

El libro presenta inicialmente, una visión general del desarrollo organizacional. Procede a examinar cuestiones sobre las tres áreas críticas de contacto (organización-ambiente, grupos, e individuos-organización), proporciona breves ejemplos de trabajo en cada una de ellas, considerando que representan las principales áreas problemáticas en las que se deben cumplir los esfuerzos de desarrollo organizacional. Por último, el capítulo final, reúne los temas antes mencionados en una serie de conclusiones sobre aspectos del desarrollo organizacional, tal como se presentan a los gerentes que lo practican.

3. Walton, Richard E., "Conciliación de conflictos interpersonales: Confrontaciones y consultoría de mediadores", E.U.A., Fondo Educativo Interamericano, 1973 (Serie D.O.).

Con este libro, el autor trata de acelerar el surgimiento de la consultoría de mediación como parte integral de los programas de desarrollo organizacional.

Este volumen trata de la teoría y práctica de mediadores que ayudan a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal. Presenta un modelo para diagnosticar el conflicto intermitente entre dos personas. Luego sobre la base de la comprensión de la dinámica de episodios de conflicto interpersonal, se deducen una serie de funciones estratégicas que un mediador puede desempeñar para facilitar una confrontación constructiva del conflicto. Habiendo determinado las posibles funciones del mediador, se analizan las muchas oportunidades tácticas que deben hacer al desempeñar sus funciones. Finalmente, en vista de las funciones y de las intervenciones tácticas que debe desempeñar y realizar, se determinan los atributos óptimos, personales y posicionales del mediador. Se incluyen también tres estudios detallados, de los que el autor infirió muchos de los conceptos, modelos y proposiciones sobre el conflicto interpersonal y las funciones del mediador. Sin embargo, otras proposiciones sobre sus funciones han sido tomadas de la literatura sobre procesos psicológico y conflicto interpersonal.

4. Blake, Robert R., y Jane S. Mouton, "El modelo del cuadro organizacional grid", Fondo Educativo Interamericano, 1976.

La obra presenta un punto de vista de los autores sobre la excelencia organizacional y cómo el desarrollo organizacional y, en particular el modelo del cuadro organizacional "grid", puede contribuir al logro de esta excelencia.

Se tratan los puntos fundamentales de un cambio planeado y su aplicación en la empresa; particularmente describe los principios y conceptos del desarrollo organizacional grid, y su método de cambio planeado. Presenta las técnicas, los instrumentos, y las fases de desarrollo esenciales para inducir el cambio y lograr los resultados que se desean, tratando de reducir aquellos aspectos de la cultura organizacional que constituyen un retardo. Simultáneamente, promueve el razonamiento vs. la resistencia; la creatividad vs. el conformismo, y la dedicación vs. el desaliento.

5. Fordyce, Jack K., y Raymond Weil, "Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos", E.U.A., Fondo Educativo Interamericano, 1976.

En el manual se enfoca la administración conjunta del cambio y se presentan métodos específicos que han probado ser útiles en este proceso.

A los consultores se les llama frecuentemente terceras partes y la parte inicial de este manual aborda cuales son las funciones, los requisitos y la forma de seleccionar a la persona adecuada para este papel; en la segunda parte se presentan cuatro casos de estudio, los cuales han sido seleccionados, no para ilustrar estrategias de cambio en gran escala, para trazar el proceso cotidiano de cambio logrado por los métodos en la tercera parte, aquí se

describen treinta herramientas básicas (más sus variantes), que se emplean común y actualmente (1976) en la práctica del desarrollo organizacional, y que han sido probadas en un amplio número de instituciones; en esta parte también se presentan una serie de mapas sencillos para delinear las rutas típicas que un gerente y su organización pueden seguir al intentar producir el cambio por medio de los métodos del desarrollo organizacional. También se presentan algunos de los métodos más complejos con diagramas de flujos.

Los métodos que se detallan son:

- Juntas para lograr el cambio.
- Métodos para averiguar qué ocurre.
- Métodos para mejorar juntas.
- Método para cambiar la calidad de las relaciones.

6. Ferrer Pérez, Luis, "Guía práctica de desarrollo organizacional", México, Trillas, 1976.

El autor considera al desarrollo organizacional (D.O.), como una respuesta operacional al cambio inminente que se está dando. Con base a las ciencias del comportamiento se puede lograr la plena realización de las facultades organizativas y de la solución de problemas en las empresas nacionales. Para llegar a esto, el autor parte de un marco de referencia del D.O., así como del papel del agente de cambio y su relación con el cliente y el proceso de consultoría, continúa con algunos de los requisitos y condiciones para el éxito o el fracaso de un programa de desarrollo organizacional. Presenta la investigación, diagnóstico, planeación, plan de acción y la ejecución de la estrategia de cambio, y finaliza con un ejemplo de las fases del D.O.

7. Kolb, David A., Irwin Rubin M., y James McIntyre, "Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos", España, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1977.

Los temas que tocan los autores son: la forma en que una organización determina la conducta de sus miembros; los procesos psicológicos en la definición y solución de problemas y en la toma de decisiones; cómo los diversos estilos de liderazgo motivan diversas conductas; las características del "clima" que influyen en la eficacia; los factores que actúan en la percepción interpersonal; reconsideraciones sobre el modelo de la escuela de "relaciones humanas" y la alternativa de un modelo de "recursos humanos"; las relaciones entre grupos competitivos y el rol de sus líderes; los procesos de socialización e innovación, vinculados con la carrera en la organización y con los límites externos e internos de la misma; el establecimiento voluntario de metas como facilitador de su logro; la profundidad de la implicación emocional del individuo en el cambio como concepto central

para elegir el nivel de intervención; y el modelo de Dalton del proceso de influencia que favorece al cambio.

8. Partin, J. Jennings, "Perspectivas del desarrollo organizacional", México, Fondo Educativo Interamericano, 1977.

El autor presenta una idea de lo que es el D.O. partiendo de una perspectiva, las características y las principales interrogantes del mismo; las habilidades y conocimientos del agente de cambio; el D.O. en las organizaciones complejas y en la banca, así como algunas reflexiones sobre lo actual y el futuro del mismo.

Asimismo, nos presenta una serie de intervenciones de D.O., tanto en el sector privado, como en el sector público, para observar la aplicación de éste en ambos sectores con la idea de que haya un mejor entendimiento de cómo se hace D.O.

Cabe mencionar que las organizaciones revisadas en este libro, conservan las siete características observables en las actividades del D.O.: La mira está puesta en la organización total; el objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional; las estrategias, las metodologías, y las intervenciones están basadas en las ciencias del comportamiento y en otras disciplinas sociotécnicas; examinan las relaciones de las prácticas administrativas, los sentimientos individuales y el comportamiento en relación con los resultados; un esfuerzo continuo a largo plazo, se basa en valores humanos explícitos; la tarea es asignada a una o más personas de la organización.

9. Sexton, William P., "Teoría de las organizaciones", México, Trillas, 1977.

En este volumen, el autor analiza la variación de los resultados de los análisis de las teorías de la organización, las cuales, según su punto de vista, pueden ser agrupadas dentro de tres "teorías" a saber: a) La doctrina clásica, b) la escuela hurránista, c) la teoría moderna de la organización.

En este libro se han seleccionado artículos que dan forma a cada una de esas teorías, revisándose los autores y los enfoques más relevantes a cada uno de estos aspectos. La finalidad del libro es lograr conclusiones compatibles y diferencias reconciliables sobre cuestiones claves de la teoría de la organización, con el fin de fusionarlos en una teoría integral.

10. French, Wendell I., y Cecil H. Bell Jr., "Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional", México, Diana, 1979.

En este libro, los autores hacen un amplio relato del desarrollo organizacional (D.O.), examinan la índole, los antecedentes, las hipótesis, las estrategias y los modelos, los

trabajos que se realizan y las ramificaciones del desarrollo organizacional. Presentan también lo que en su concepto es el campo de acción del D.O. Muestran cuál es su procedencia y hacia donde quizá se dirija; presentan también una perspectiva, tanto de la teoría como de la práctica del D.O. Han intentado incluir casi todo lo que se conoce del D.O. (1979), englobando de esta manera, un conjunto de materias confiando en lograr que el trabajo sea aplicable a hombres de ciencia, a estudiantes, a especialistas y a gerentes en ejercicio que deseen perfeccionar sus organizaciones.

En general, los autores han procurado describir el desarrollo organizacional, tal como estiman que debe encauzarse, analizando también los peligros latentes y los problemas que pueden surgir en la práctica del mismo. Finalmente exponen también numerosos principios y dilemas contingentes propios de esta actividad.

11. Heirs, Ben, y Gordon Pethrson, "La mente organizacional", México, Trillas, 1980.

El propósito de los autores es: Tratar de ayudar a la persona que toma decisiones en una organización a sensibilizarlo a sentir mayor respeto y conceder mayor atención tanto a los procesos de pensamiento personales como a los de la "mente organizacional" y, lograr así, efectuar su labor de una manera más inteligente. Para esto los autores nos intrducen a la importancia de la fisiología del pensamiento, la forma individual de decisiones, las etapas del proceso mental del pensamiento, la indiferencia hacia el proceso mental de pensamiento; la mente organizacional y el proceso de pensamiento orientado a la toma de decisiones, resaltando la importancia del análisis de los problemas de complejidad organizada y las responsabilidades de la mente organizacional, así como algunas barreras que obstaculizan el funcionamiento eficaz de la mente organizacional (que es cuestión de actitud gerencial), y nos presentan algunos casos prácticos para incrementar la eficiencia de la mente organizacional, finalizando con la presentación de un caso práctico.

12. Davis-Stanley, M., y Paul R. Lawrence, "Organizaciones Matriciales", México, Fondo Educativo Interamericano, 1981.

En este libro, los autores dan a considerar una alternativa nueva en relación de lo que llaman la estructura de mando de "jefe único", que se derivó de la revolución industrial y que "está tan cerca de ser un esquema universal que los administradores cayeron solo recientemente en la cuenta de que había alguna posibilidad de escoger en este asunto". El sistema matricial que se describe, surgió de los problemas concretos del medio norteamericano a raíz del esfuerzo espacial de la década de los 60s.

La matriz representa un cambio radical respecto de las formas tradicionales diseñadas para las organizaciones que necesitan un sistema como éste y que puedan aprender a usarlo plenamente, ofrece atractivas posibilidades.

La organización matricial (a diferencia de las organizaciones convencionales), "es el abandono del antiguo precepto de -un individuo-un jefe-, o sea, de la cadena única de mando, en favor del sistema -de dos jefes- o de mando múltiple. Por tanto, la organización matricial se define como aquella que utiliza un sistema de mando múltiple y que incluye no solo la estructura para ello, sino también los mecanismos de apoyo relacionados y un esquema asociado de cultura y de comportamiento organizacionales.

13. Schein, Edgar H., "Dinámica de la carrera empresarial", E.U.A., SITESA 1982.

El autor pretende determinar cómo cambian los valores de las personas como resultado de sus experiencias organizacionales. Parte de la perspectiva del desarrollo de carrera y del desarrollo individual; revisa las etapas y tareas del ciclo de vida-biosocial, de carrera y de la familia- siguiendo con el enfrentamiento constructivo y conformando así, lo que él define como "el individuo y su ciclo vital". Finalmente presenta lo que él llama "administración de la planeación y desarrollo de recursos humanos".

14. Schein, Edgar H., "Psicología de la organización", Colombia, Prentice-Hall, 1982.

El autor nos presenta una introducción al campo de la psicología organizacional, haciendo una reseña histórica de la psicología de la organización y los problemas psicológicos del individuo en la organización; también hace una revisión de las diferentes perspectivas que los dirigentes empresariales históricamente han tenido sobre el problema de la motivación, detallando las implicaciones que, para las estrategias de supervisión, tienen los supuestos gerenciales. Revisa también los resultados de las principales investigaciones que tiene que ver con este tipo de supuestos, llegando a la conclusión de que cada una de las teorías puede ser parcialmente cierta. Posteriormente el autor aborda los temas de liderazgo desde el punto de vista de las teorías más importantes y de los grupos en las organizaciones, así como los problemas intergrupales en las mismas. Finalmente se revisan algunos aspectos que tienen que ver con la estructura y diseño de la organización, con las relaciones entre la organización y su medio, con la efectividad y el bienestar organizacional, para concluir con el problema de cambio organizacional, conceptualizándolo, particularmente, como programas que se conocen colectivamente hoy como "desarrollo organizacional".

15. Farja Mello de, Fernando A., "Desarrollo organizacional, enfoque integral", México, Limusa, 1983.

La finalidad de la obra, es proporcionar una opción para el desarrollo de las empresas, reuniendo elementos de un modelo orgánico con el fin de comprender y perfeccionar los procesos vitales de las organizaciones.

Presenta el autor un enfoque sistemático, integrado e integrador, para afrontar problemas institucionales, partiendo de lo que es la conceptualización del desarrollo organizacional, su perspectiva; al cambio organizacional, siguiendo con la operacionalización; estrategia y táctica; quién es el agente de desarrollo organizacional, cómo es, y cuáles son sus funciones. Finaliza con los métodos, técnicas e instrumentos propios del desarrollo organizacional, así como con algunas consideraciones sobre los dilemas, fracasos y controversias en desarrollo organizacional.

16. Beckhard, Richard, y Harris T. Reuben, "Transiciones organizacionales", México, Sitsa, 1988.

Este libro pretende considerar el cambiante entorno y proporcionar una perspectiva contemporánea sobre cómo se puede aplicar, de un modo útil, los conocimientos y la tecnología existente. Se revisan brevemente las clases básicas de problemas o fuerzas a las que se enfrenta el líder de la organización. Se analizan los sistemas ambientales y de demanda y cómo algunas técnicas, como la planeación con sistemas abiertos, pueden ayudar a la administración ejecutiva a establecer prioridades y actividades para equilibrar la estabilidad y el cambio. Se estudian diversas estructuras organizacionales y sus implicaciones para con las estrategias gerenciales. Se examina el proceso de transición en términos del estado futuro, es decir, las condiciones que prevalecieron cuando el cambio haya ocurrido; el estado presente -lapso de planear e iniciar el cambio deseado-; y el estado de transición -lapso entre lo que ahora existe y lo que se quiere tener-. Se hace una evaluación de las decisiones más importantes para determinar las actividades y prioridades y se revisan las opciones posibles para desarrollar un sistema apropiado de administración de la transición. Se examinan las estrategias para conseguir que los miembros de una organización se comprometan al cambio, y por último, se analizan algunos de los problemas generales relacionados con la administración del cambio y su complejidad.

17. Burke, Warner W., "Desarrollo organizacional; punto de vista normativo", México, Sitsa, 1988.

La finalidad de esta obra es proporcionar un panorama general del campo del desarrollo organizacional (D.O.).

El autor muestra su tendencia particular, la cual radica en definir al D.O. como un cambio en la cultura de la organización, y adopta una posición acerca de lo que cree "debería ser" el desarrollo organizacional. Aborda el tema de D.O. hoy día, comparándolo con el pasado y relacionándolo con futuras tendencias de la organización del mañana, trata los modelos fundamentales de cambio y describe brevemente diez teorías relacionadas con comportamiento organizacional que constituyen la base de la práctica del D.O. describe también algunas de las estructuras o modelos de organización más comunes. Finalmente muestra algunas pruebas concisas de la utilidad que proporciona el desarrollo organizacional.

18. Dyer William, G., "Formación de equipos: problemas y alternativas", México, Sitsa, 1988.

Esta obra se dirige a gerentes y consultores interesados en aprender a diseñar un programa eficaz de desarrollo de equipos. Presenta maneras prácticas de formar un equipo productivo y ponerlo en marcha, con preguntas con miras a evaluar equipos ya existentes y una lista de verificación del proceso de formación de equipos. Se sugieren acciones y alternativas para varias fases de la formación de equipos, y los aspectos especiales de este proceso. Se analizan detalladamente los problemas que pueden encontrarse, así como el futuro que tiene la formación de equipos.

Temas:

- En qué consiste la formación de equipos
- Preparación de un programa de formación y desarrollo de equipos
- Aplicación del desarrollo de equipos
- Problemas y oportunidades especiales que enfrentan los equipos de hoy

19. Porras, Jerry I., "Análisis de flujos: Método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional". México, Sitsa, 1980.

El objetivo principal de este libro, es presentar el análisis de flujos, un nuevo y poderoso método para guiar la planificación de los cambios dentro de las organizaciones. Se refiere a la administración de los cambios; al proceso de diagnóstico del funcionamiento organizacional; a la planeación de actividades de cambio específicas; a la ejecución de alteraciones en el carácter y funcionamiento de un sistema y al seguimiento de las acciones decididas.

El autor hace hincapié de que todas las personas que trabajan para cambiar lo establecido deben tener, por lo menos, algunas perspectivas teóricas que guíen su trabajo. Divide su obra en dos temas principales. El primero es el método de análisis de flujo para el diagnóstico de las fallas en el funcionamiento organizacional y para la planificación,

realización y seguimiento de todas las acciones de cambio necesarias. El segundo es el modelo de organización de flujos, una base conceptual para el análisis de flujos, que ayudará a los gerentes y a quienes han de practicar el cambio, a tener una mejor comprensión de las organizaciones, y de esta manera saber lo que hay que cambiar en ellas para mejorar el funcionamiento del sistema.

20. Schein, Edgar H., "Consultoría de procesos: Recomendaciones para gerentes y consultores", México, Sitsa, 1988.

El objetivo del autor es reafirmar el concepto de consultoría de procesos como un modo viable de cómo trabajar con sistemas humanos. El autor divide la obra en tres puntos: En el primero aborda el tema de los gerentes y de los consultores como auxiliares, así mismo aclara lo que es la consultoría de procesos y el proceso; en la segunda parte se aboca a tratar los procesos intra psíquicos (ORIT), y las normas culturales de interacción; y en el tercer punto concluye con el inicio y el manejo del cambio.

Finalmente el autor presenta el tema de quién es el cliente, las estrategias de intervención, así como las técnicas y estilos de intervención, una clasificación de las intervenciones y finaliza con los problemas de consultoría de procesos.

Darvelio Castaño (1973), realizó una crítica al D.O. cuestionando y evidenciando las fortalezas y debilidades de esta estrategia de cambio. A continuación se cita dicho trabajo, dándole relevancia particular, ya que este autor es pionero, estudioso y practicante connotado en el campo del desarrollo organizacional.

3.5. Crítica al Desarrollo Organizacional.

Antecedentes.

Cuando, hace algunos años, comence a abordar los estudios de lo que ahora conocemos como "Desarrollo Organizacional", me sentí demasiado optimista y ni por asomo se me ocurrió pensar que, tiempo después, me decepcionaría tanto al respecto.

Al conocer las ideas de McGregor, de Likert, Argyris, Tannenbaum, y sobre todo de Bennis, a mi modo de ver este último el más serio de todos; no percibí de inmediato sus fallas. Sin embargo, algunas observaciones posteriores me hicieron reflexionar y mejorar tal error de falta de crítica.

Creo conveniente mencionar algunos de estos hechos que observé en las obras de los autores que podemos incluir dentro de la corriente del desarrollo organizacional, ya que tales hechos fueron los que estimularon mi actitud crítica ante tales teorías.

1. Muchos de estos autores mencionan entre sus prescripciones a Kurt Lewin, uno de los más importantes psicólogos de nuestro siglo. Sin embargo a mi modo de ver, de Kurt Lewin toman algunas de sus aportaciones en forma muy a la ligera. Tal es el caso, por ejemplo, del modelo de campo de fuerzas, aplicado a los sistemas sociales, que en Lewin tiene un análisis riguroso y matemático, pero que en algunos autores de D.O., está manejado en forma muy elemental, lo cual me pareció extraño.

2. Encontré también que en los textos de estos autores abundan las prescripciones, tales como: "La organización debe funcionar de tal o cual forma", "El directivo debe ser así o así...", etc. pero pocas veces mencionan la investigación científica que apoye tales prescripciones. En su lugar se han creado ciertas teorías o ideologías, tal como es el caso de McGregor con sus ya conocidas teorías "X" y "Y".

3. Efectivamente, algunos autores sí reportan experiencias (no experimentos)...pero referidos a casos aislados o anécdotas. Es obvio que una ciencia de la organización no puede ser constituida con base en anécdotas.

4. En los pocos estudios de "experimentos" reportados éstos se caracterizan precisamente por la falta de vigor, seriedad y precisión científica. Los conceptos que utilizan son muy ambiguos y poseen un profundo matiz subjetivista que elimina de inmediato estos estudios del campo de la ciencia organizacional.

5. En el enfoque de los problemas de aprendizaje y cambios del comportamiento humano en la organización se mueven todos estos autores en un nivel precientífico. En primer lugar, las técnicas de cambio conductual se limitan a simples verbalizaciones -individuales o de grupo-, y en segundo lugar, la medida de sus resultados se deja, o al azar o a simple verbalización, nuevamente, (entrevistas, encuestas de actitud, etc.).

Me encontré también con el siguiente hecho curioso y sintomático: Si consideramos el pensamiento más avanzado de las ciencias de la conducta y en general de todo el conocimiento científico contemporáneo encontraremos que una de sus características sobresalientes, es el hacer uso, cada vez más frecuente, de criterios y métodos matemáticos, inclusive los valiosísimos modelos cibernéticos y toda la lógica matemática moderna. Pero, precisamente nos damos cuenta de que, en los reportes y en los textos de D.O. no aparece un solo caso que utilice estos criterios y modelos matemáticos.

Conclusiones.

Todas estas observaciones no eran gratuitas ni casuales, me llevaron a la conclusión de que la teoría, metodología y técnicas del D.O. en su mayor parte, no tienen un fundamento científico, y esto lo convierte en una corriente sumamente peligrosa ya que podemos llegar a conclusiones y a prescripciones falsas; en la práctica diaria esto puede dar lugar a algo muy común en las nuevas corrientes "ideológicas y científicas": La pura charlatanería.

Delimitación del problema.

Sin embargo, no cabe duda que esta corriente del D.O. tiene algo de valioso. ¿Qué es?

Ante todo el D.O. es una respuesta a las necesidades de nuestra nueva sociedad. Trata de ubicarse y resolver la problemática del cambio sociocultural de las organizaciones. Esto es ya algo importante. Además, contiene respuestas ideológicas de una nueva ideología; tal es el caso de los llamados sistemas participativos o el interés por la flexibilidad organizacional ante el impacto del cambio sociotecnológico. Por otro lado, el énfasis en el aspecto humano y en los procesos sociales de la organización, tienen un gran valor individualmente.

Entonces, ¿Qué le falta al desarrollo organizacional? Simplemente necesita convertirse en ciencia y para ello, es necesario definir claramente sus problemas y sus bases teóricas, establecer métodos rigurosos de investigación científica, eliminar el lenguaje ambiguo y precisar sus términos. De no hacer ésto, el desarrollo organizacional no pasará de ser una simple moda ideológica que se preste fácilmente al engaño y al fraude.

Sugerencias.

El desarrollo organizacional, ha tomado prestados términos, conceptos y criterios de las llamadas ciencias de la conducta, de la psicología, de la sociología, de la antropología y, ocasionalmente, de la teoría política. También de la teoría administrativa y de la economía. Sin embargo, ese traspaso de elementos ha sido caótico y sin contar precisamente con criterios rigurosos de aceptación. Tengo la impresión de que los autores del D.O. han tomado de esas ciencias lo más sencillo y elemental, olvidando lo fundamental y la metodología rigurosa. Si el D.O. pretende aplicar estos conocimientos científicos sin que pierdan su carácter de "cientificidad", debe de comenzar por eliminar la ambigüedad, la subjetividad y su pretendido apoyo en criterios anecdóticos. Debe de fundamentar sus prescripciones pragmáticas en evidencia empírica y no solo ideológica, derivada de la experimentación de laboratorio y de campo. Es preciso construir hipótesis lógicas que puedan ser verificadas empíricamente para obtener generalizaciones que permitan elaborar predicciones aceptables para producir aplicaciones prácticas y efectivas.

No obstante esta crítica fue realizada hacia los inicios de la década de los 70's, a casi veinte años de la presentación de ésta, los conceptos expresados como "debilidades y fortalezas" aún continúan válidos y vigentes, pues tal parece, se ha seguido practicando D.O. incurriendo frecuentemente en estas debilidades y, al parecer, no hay muchos indicios que permitan suponer que el D.O. está tomando carácter científico.

A continuación se presenta un resumen de la investigación realizada por la Dra. Graciela Sánchez Bedolla y la Lic. Elsi Escalante Dávila, presentada en el 1er. Congreso Iberoamericano de Psicología del Trabajo y las Organizaciones (Madrid, 1988), con la finalidad de ejemplificar cómo se ha realizado el D.O. en México en comparación con E.U.A.

3.6. Tendencia de la Práctica Profesional del D.O. en México.

"SITUACION DE LA APLICACION DE LA TECNOLOGIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO" (EN UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DE LAS 500 EMPRESAS PRINCIPALES DE MEXICO)

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

I. CONCEPTO.

ES UN ESFUERZO PLANIFICADO PARA REALIZAR CAMBIOS DE TIPO ADMINISTRATIVO, PSICOSOCIAL Y ORGANIZACIONAL, CON UN ENFOQUE DE LAS CIENCIAS SOCIALES, Y DE TIPO SISTEMATICO.

DEBE ESTAR INVOLUCRADA LA TOTALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, SOBRE TODO A PARTIR DE LOS PRIMEROS NIVELES. Y PARA DICHO CAMBIO SOCIAL PLANIFICADO, DEBE CONSIDERARSE Y TOMARSE EN CUENTA A TODOS LOS SUBSISTEMAS QUE LA INTEGRAN.

II. ANTECEDENTES.

EN 1972 SE REALIZO EN U.S.A. UNA INVESTIGACION EXPLORATORIA CON UNA MUESTRA DE 103 EMPRESAS EN LAS QUE SE REALIZABA ALGUN TIPO DE ASESORIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. ESTA SE LLEVO A CABO CON LA DIRECCION DE LA A.S.T.D. (AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT).

RECIBIERON EL CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA 450 DE 900 INSTITUCIONES QUE ESTABAN AFILIADAS A LA A.S.T.D. Y SOLO LAS DEVOLVIERON 103. SON EMPRESAS QUE CUENTAN ENTRE 500 Y 100,000 EMPLEADOS.

LOS RESULTADOS ENCONTRADOS SON LOS SIGUIENTES:

1. NO TODO EL TIEMPO SE DEDICA A LA ASESORIA DEL D.O.:

- | | | |
|-------------------|---|-----------------|
| a) 50% DEL TIEMPO | - | 60% DE EMPRESAS |
| b) + DEL 50% | * | 30% DE EMPRESAS |
| c) - DEL 50% | * | 10% DE EMPRESAS |

2. TIPO DE CONSULTORIA:

- | | | |
|-----------------------|---|-----|
| a) PUESTO DE STAFF | - | 77% |
| b) CONSULTOR PRIVADO | - | 10% |
| c) JEFE DE LINEA | - | 8% |
| d) ALGUNA UNIVERSIDAD | - | 5% |

3. INGRESO PERCIBIDO POR EL CONSULTOR EN 1972:

FLUCTUA ENTRE 100 USD. Y 700 USD. POR DIA, SIENDO EL PROMEDIO DE 300 A 400 USD.

4. CONCEPTO DE D.O. PARA LAS EMPRESAS ENCUESTADAS:

45% - ESFUERZO PLANEADO, AMPLIAMENTE ORGANIZADO, DIRIGIDO DESDE LOS ALTOS NIVELES PARA LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL, CON INTERVENCIONES PLANIFICADAS, HACIA LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACION, UTILIZANDO EL CONOCIMIENTO DE LAS CIENCIAS SOCIALES. (BECKHARD).

32% - FORMAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL HACIA MEJORES ESTADOS DE DESARROLLO, INVOLUCRANDO UN ANALISIS SISTEMATICO Y EL INCREMENTO DE LAS INTERFASES ENTRE: ORGANIZACION Y AMBIENTE, GRUPO A GRUPO, INDIVIDUO Y ORGANIZACION Y PERSONA A PERSONA CON APROXIMACIONES Y AYUDA DE CONSULTORES EXTERNOS CUYA APROXIMACION SEA HACIA TODA LA ORGANIZACION. (L. LORSCHI).

23% - UNA SISTEMICA FORMA DE INDUCIR EL CAMBIO, BASADO EN UN MODELO ESTRUCTURAL PARA PROYECTAR DEL REAL AL MODELO IDEAL DE ORGANIZACION, EN FORMA PROGRESIVA, CON UNA SECUENCIA, PASO A PASO. INICIANDO POR EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL HACIA LA APLICACION ORGANIZACIONAL, Y ENFOCANDOSE EN ASPECTOS CULTURALES, INDICANDO ACCIONES QUE FRECUENTEMENTE CONTRADICEN LA LOGICA ADMINISTRATIVA.

CON ENFASIS EN: MANEJO DE CONFLICTOS, SOLUCION DE PROBLEMAS, EMPLEO DE VARIADAS TECNICAS DE ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y EL PROPIO APRENDIZAJE PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAMBIO. (BLAKE Y MOUTON).

ASI COMO ESTAS, SE ENCONTRO UNA GAMA MUY AMPLIA DE OTRAS DEFINICIONES QUE SE ENCONTRARON EN FORMA COMBINADA, PERO SIEMPRE ENFOCADAS HACIA EL PROCESO DE CAMBIO SOCIAL EN LA ORGANIZACION EN FORMA PLANIFICADA, ASI COMO TAMBIEN HACIA LA SOLUCION DE PROBLEMAS HUMANOS Y ADMINISTRATIVOS DE LA ORGANIZACION. OTROS MENCIONAN ASPECTOS FILOSOFICOS, CULTURALES, EDUCACIONALES DE LA EDUCACION, LAS CUALES HACEN UN TOTAL DE 13 DEFINICIONES Y COMBINACIONES DIFERENTES DE ESTAS.

5. OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS:

- CONSTRUCCION DE CONFIANZA MUTUA Y CONFIDENCIA VERTICA, HORIZONTAL Y DIAGONAL
- CAMBIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ENTRE EMPLEADOS Y DIRECTIVOS
- PROMOCION Y ORIENTACION PARA ALCANZAR METAS Y OBJETIVOS (AXO)
- REDUCCION DE TENSIONES Y ANSIEDAD Y ERRORES DE COMUNICACION EN TODOS LOS NIVELES

- PROMOCION DE OPTIMA DE CONTRIBUCION INDIVIDUAL
- DESARROLLO DE HABILIDADES PARA MEJORAR PROCESOS DE GRUPO

6. METODOS QUE SE UTILIZAN:

- a) EJERCICIOS DE PAPEL Y LAPIZ
- b) MEJORAMIENTO DE SOLUCIONES DE PROBLEMAS
- c) CONDUCCION DE GRUPOS
- d) EJERCICIOS NO VERBALES
- e) PROYECCION DE PELICULAS Y AUDIOVISUALES
- f) EVALUACION DE:
 - PROGRAMAS
 - PERSONAS CLAVE
 - POLITICAS
 - PROCEDIMIENTOS
 - EFFECTIVIDAD
- g) SESIONES DE DIAGNOSTICO CON ALTOS NIVELES
- h) DESARROLLO DE ACTIVIDADES EDUCATIVAS Y DE DIFUSION
- i) ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

7. TECNICAS:

- A) GRUPO T
- B) LABORATORIO DE DIRECCION
- C) SESIONES DE FEEDBACK
- D) FORMACION DE EQUIPOS
- E) GRUPOS DE CONSULTORIA
- F) SEMINARIO DE TIPO RETIRO
- G) ENTRENAMIENTO EN MOTIVACION
- H) INTERVENCIONES PLANEADAS
- I) INTEGRACION DE GRUPOS LONGITUDINALES
- J) GRID GERENCIAL
- K) ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
- L) ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

INVESTIGACION EN MEXICO EN 1984.

ENTRE EL MES DE ABRIL Y MAYO DE 1984, SE ENCUESTO UNA MUESTRA DE 50 EMPRESAS MEXICANAS, REPRESENTATIVAS DE LAS 500 MAS IMPORTANTES DE NUESTRO PAIS. NUESTRA PREGUNTA DE INVESTIGACION FUE LA SIGUIENTE:

¿EN QUE SITUACION SE ENCUENTRA EN LA ACTUALIDAD LA METODOLOGIA DE D.O. EN MEXICO?

EL OBJETIVO ERA INVESTIGAR QUE EMPRESAS UTILIZAN ESTA ESTRATEGIA, QUE CONCEPTO Y PERCEPCION TIENEN DEL D.O., QUE TÉCNICAS UTILIZAN Y QUE RESULTADOS HAN OBTENIDO. LOS RESULTADOS OBTENIDOS SON LOS SIGUIENTES:

I. TIPOS DE ORGANIZACION ENCUESTADA:

A)	a) PUBLICA	26.3%
	b) PARAESTATAL	13.2%
	c) PRIVADA	60.5%
B)	a) INDUSTRIAL	55.0%
	b) COMERCIAL	9.0%
	c) SERVICIO	36.0%

II. EL PERSONAL DE ESTAS INSTITUCIONES OSCILA ENTRE 500 Y 10,000 PERSONAS

III. FUNCIONARIO AL QUE SE ENTREVISTO:

GERENTE DE LINEA	30%
GERENTE DE SEGUNDO NIVEL	23%
SUPERVISOR	18%
ANALISTA	10%
ASESOR DE D.O.	10%
TECNICO	9%

IV. ¿QUE SIGNIFICA D.O. PARA EL ENTREVISTADO?

- A. CONOCIMIENTO - DE LA PLANEACION DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS
- B. ESFUERZO - HACIA TODA LA ORGANIZACION
- C. METODO - DIRIGIDO DESDE LOS ALTOS NIVELES
- D. CAMBIO - PARA AUMENTAR EFECTIVIDAD Y SALUD

ORGANIZACIONAL

- PARA MEJORAR PRODUCTIVIDAD
- PARA MEJORAR RELACIONES PSICOSOCIALES
- PARA REDISEÑO ESTRUCTURAL DE LA ORGANIZACION
- CON UN ENFOQUE DE LAS CIENCIAS DEL

COMPORTAMIENTO

E. OTRAS DEFINICIONES

- INTEGRACION DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES A OBJETIVOS PERSONALES DE LA GENTE DE LA ORGANIZACION
- ACTUALIZACION DE ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA ORGANIZACION

- REEDUCACION A TODOS LOS NIVELES
- CONOCER COMO ES LA EMPRESA
- OBTENER DESEMPEÑO ADECUADO DE FUNCIONES
- LOGRAR PONER EN PRACTICA EFICAZMENTE POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS FIJADOS
- DISEÑO, IMPLEMENTACION Y MANTENIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA CORPORATIVA ADECUADA

V. EMPRESAS QUE RECIBEN O HAN RECIBIDO ASESORIA EN D.O.:

SI	-	87%	
NO	-	13%	
PORQUE NO?	-	NO SE LE CONOCE	20%
	-	NO LOS CONVINCE	20%
	-	ES DE ALTO COSTO	20%
	-	NO LO CONSIDERAN NECESARIO	20%

VI. ¿LA ASESORIA FUE?

TEMPORAL	63%
TODAVIA CONTINUA	37%
1 MES	12%
6 MESES	25%
12 MESES	8%
24 MESES	12%
36 MESES	8%
+ DE 36 MESES	35%

VII. ASESOR:

INTERNO	29%
EXTERNO	47%
AMBOS	24%

VIII. ¿QUIEN COORDINA LOS PROGRAMAS DE D.O.?

DIRECTOR DE AREA	10%
GERENTE 1a. LINEA	31%
GERENTE 2o. NIVEL	13%
SUPERVISOR O JEFE DE OFICINA	8%
ANALISTA	13%
ASESOR INTERNO D.O.	25%

IX. ASESOR EXTERNO:

DESPACHO EXTRANJERO	40%
MATRIZ INTERNACIONAL	5%
PROFESIONISTA INDEPENDIENTE (NACIONAL)	30%
INSTITUCIONES NACIONALES	10%
NO CONTESTO	15%

X. NIVELES DE ASESORIA:

DIAGNOSTICO	13.2%
INTERVENCIONES DE CAMBIO	31.6%
PROGRAMAS DE EVALUACION	52.6%
NO CONTESTO	2.6%

XI. TECNICAS DE DIAGNOSTICO:

* CUESTIONARIOS	17%
* ENTREVISTAS	24%
* ENCUESTAS	12%
* REUNIONES P/EXP.	17%
* ANALISIS DE DATOS	20%
* OTRAS	10%

XII. INTERVENCIONES DE CAMBIO:

- SESIONES DE RETROINFORMACION	8.6%
- LABORATORIO DE ENTRENAMIENTO	13.8%
- RELACIONES INTERGRUPO	1.7%
- ACTIVIDADES EDUCATIVAS	22.4%
- INTEGRACION DE EQUIPOS	8.6%
- ENRIQUECIMIENTO EN EL TRABAJO	1.7%
- REUNIONES DE CONFRONTACION	1.7%
- PROGRAMAS ESPECIFICOS PARA SOLUCION DE PROBLEMAS	29.5%
- OTRAS	12.0%
* ASSESMENT CENTER	
* ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	
* CONSEJERIA	
* CIRCULOS DE CALIDAD	
* PLANEACION DE CARRERA	

XIII. TECNICAS DE EVALUACION:

CUESTIONARIOS	14%
ENTREVISTAS	9%
ENCUESTAS	17%
ANALISIS DE DATOS	14%
SISTEMAS DE CONTROL	29%
OTRAS	17%

XIV. RESULTADOS OBTENIDOS:

a) MEJOR AMBIENTE LABORAL	8%
b) MAYOR PRODUCTIVIDAD	21%
c) MEJOR COMUNICACION	8%
d) MENOR RESISTENCIA AL CAMBIO	3%
e) INTEGRACION E IDENTIFICACION CON LA COMPAÑIA	8%
f) MEJORIA ADMINISTRATIVA	13%
g) RESPUESTAS POCO CLARAS	39%

IV. NIVELES JERARQUICOS QUE PARTICIPARON:

a) DIRECTORES	18%
b) GERENTES	25%
c) JEFES Y SUPERVISORES	40%
d) ESPECIALISTAS	6%
e) OPERATIVOS	11%

XVI. PROBLEMAS ABORDADOS:

a) TECNOLOGICOS	36%
b) ESTRUCTURALES	20%
c) PROCESOS SOCIALES	44%

XVII. ¿EXISTE O EXISTIRA UN DEPARTAMENTO DE ASESORIA INTERNA EN D.O.?

a) YA EXISTE	18%
b) SE CREARA	42%
c) NINGUNA	40%

XVIII. ¿NIVEL QUE TENDRA O TIENE EL AREA?

a) STAFF	9%
b) GERENCIA	43%
c) DIRECCION	31%
d) SUBDIRECCION	4%
e) DEPARTAMENTO	9%
f) NO SABEN	4%

XIX. ¿PROFESION QUE TIENE O TENDRA EL RESPONSABLE?

a) ADMINISTRADOR (LAE)	30%
b) PSICOLOGO INDUSTRIAL	26%
c) LIC. EN RELACIONES INDUSTRIALES	20%
d) SOCIOLOGO	7%
e) OTROS (CP)	17%

CONCLUSIONES.

1. A DOCE AÑOS DE DIFERENCIA, LOS DATOS QUE ENCONTRAMOS EN MEXICO, ACERCA DE LA SITUACION DE ASESORIA EN D.O., ES BASTANTE SIMILAR A LA DE U.S.A., POR EJEMPLO:

- a) LA NOCION CONCEPTUAL DE LO QUE SIGNIFICA D.O. ES EXACTAMENTE IGUAL
- b) LOS NIVELES DE INTERVENCION SON LOS MISMOS: DIAGNOSTICO, PROGRAMAS DE CAMBIO Y EVALUACION
- c) LAS TECNICAS UTILIZADAS EN CADA FASE SON MUY PARECIDAS.

2. UN DATO SOBRESALIENTE QUE SI MARCA UNA GRAN DIFERENCIA ENTRE NUESTRO PAIS Y LA PRACTICA DE D.O. EN ESTADOS UNIDOS, ES LA QUE SE REFIERE AL HECHO DE QUE LA MAYORIA DE LOS AGENTES EXTERNOS DE CAMBIO SON EXTRANJEROS (40%), Y MUY POCOS (30%) SON PROFESIONISTAS NACIONALES INDEPENDIENTES O PERTENECEN A ALGUNA FIRMA DE ASESORES.

3. EL TIPO DE PROBLEMAS QUE INTENTAN RESOLVER CON ASESORIA DE D.O., SON AL IGUAL QUE EN U.S.A., PREDOMINANTEMENTE DEL NIVEL DE PROCESOS SOCIALES EN LA ORGANIZACION, EN SEGUNDO LUGAR DE TIPO TECNOLOGICO Y EN TERCER LUGAR DEL NIVEL ESTRUCTURAL ADMINISTRATIVO.

LOS RESULTADOS TAMBIEN SE REPORTAN EN FORMA SIMILAR, EN CUANTO AL MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE PSICOSOCIAL DE COMUNICACION Y DE INTEGRACION DE GRUPOS TANTO EN LAS ORGANIZACIONES NACIONALES, COMO EN LAS ORGANIZACIONES ESTADOUNIDENSES.

Las conclusiones presentadas en este trabajo, se analizan, al igual que los capitulos anteriores, en el siguiente apartado referente al análisis crítico y conclusiones.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

4. ANALISIS CRITICO Y CONCLUSIONES

La experiencia del estudio y la investigación realizada sobre el D.O., de los textos clásicos y artículos de revistas, de las tesis consultadas y documentos de investigación, permite conformar un punto de vista acerca del tema, que puede resumirse en lo siguiente.

4.1. *Análisis Crítico.*

A. A poco más de veinte años de la llegada del desarrollo organizacional a México, es de sorprender que, en la práctica., siga manteniendo su fuerte influencia "extranjera", es decir, que sigan siendo absolutamente vigentes, no la filosofía, sino los modelos, los programas de cambio y las técnicas de intervención creadas por especialistas extranjeros, en una organización extranjera, para una sociedad extranjera y con una idiosincracia diferente a la nuestra, cierto es que con el mismo sentido de crecimiento y desarrollo, pero con una cultura e ideología bien diferente. Esto no significa que los antecedentes teóricos-prácticos, clásicos, sean obsoletos e irrelevantes, en absoluto, significa que deberían ser la pauta a seguir en la creación de nuestro propio desarrollo organizacional (con sus modelos y técnicas), surgido de nuestras particulares necesidades (individuales, organizacionales, culturales), adecuándose a nuestro propio cambio (como país en vías de desarrollo), y enseñándonos a comprenderlo y enfrentarlo a nuestro propio ritmo.

B. Es casi nula la investigación realizada en el campo del D.O., el mayor porcentaje se realiza en instituciones de educación superior, para tesis de licenciatura, donde, hasta la década pasada, la gran mayoría parecía ser mero "requisito" previo a la culminación de un proceso, los trabajos muestran confusión en la definición del objeto, pobreza en su contenido (en calidad no cantidad), y alguno de ellos es casi copia de algún otro antecedente. El punto de interés, de los trabajos, reside, en casi todos, en diagnosticar las necesidades de cambio en las empresas y, en el mejor de los casos, lograr la implantación de algún programa de cambio; sin embargo, muchos se quedan a nivel diagnóstico y muy pocos son quienes cumplen sus objetivos. Existe en este mar de confusiones, temas *afines* al D.O. que continuamente se tornan parte esencial del mismo, por ejemplo, hay quien hace calidad total, o motivación, o desarrollo de grupos, o liderazgo, o clima, entre muchos otros, y dice estar haciendo D.O., esto no es cierto, todos los anteriores, y muchos más, son parte complementaria y *afín* al D.O. pero, que aplicados aisladamente, no son más allá que una mera técnica o estrategia administrativa de cambio. Sin embargo en esta década, la calidad

de los trabajos se ha incrementado notablemente y existe más consenso en lo que es el D.O., sin llegar a ser todavía estrictamente científico.

De las investigaciones realizadas por los especialistas es poco lo que se puede decir. Son mínimos los trabajos realizados en este campo, y peor aún, lo escrito en libros, artículos, ensayos, ponencias, en relación al tema.

Las investigaciones realizadas en D.O. muestran, tendencias descriptivas basadas en cuestionarios o encuestas que las llevan a finalizar en meros comentarios, de lo que es o debería ser el D.O. sin, nuevamente, estar siempre fundamentadas científicamente y de acuerdo con Castaño (1973). "... esto lo convierte en una corriente sumamente peligrosa ya que podemos llegar a conclusiones y prescripciones falsas; en la práctica diaria esto puede dar lugar a algo muy común en las nuevas corrientes ideológicas y científicas: La pura charlatanería".

Espino (1984), señala que "todos los dedicados al campo del D.O., así como los dirigentes organizacionales que lo aprovechan, están familiarizados con los valores tradicionales de la profesión". Esto tal vez sea parcialmente cierto. Es probable que especialistas comprometidos sí estén familiarizados con tales valores, pero muchos de los profesionistas, muchos de los profesionistas incipientes en esta área, así como muchos que se hacen llamar "doctos", no. Esto tal vez se deba a la diversidad de ciencias que fundamentan el D.O., pues esto torna difícil la probabilidad de un consenso entre los especialistas, pues cada uno se identifica y adopta la teoría que a su criterio es "cierta o mejor", y entonces sus prácticas estarán encaminadas bajo esta óptica.

C. Existen pocos reportes sobre lo que se ha venido haciendo en materia de D.O. En México. Algunas publicaciones especializadas como son Alta Dirección, Management Today en Español, Revista de la AMECAP, dedican algún artículo acerca de D.O. En efecto, pocos son los libros publicados por mexicanos sobre D.O., y continúa siendo la bibliografía, predominantemente importada.

La mayoría de las empresas que ha llevado a cabo alguna estrategia de cambio, conservan bajo el rubro de "información confidencial", los documentos que guardan la información y, difícilmente, alguien, ajeno al proyecto, puede acceder a dicha información.

D. Los autores más revisados en los trabajos de investigación son: Bennis, Beckhard, Schein, Blake y Mouton -el modelo de estos últimos es uno de los más utilizados en DO-, y las técnicas predominantes son: grupo T y desarrollo de grupos de trabajo.

E. El D.O. es un campo amplio interdisciplinario que a veces se pierde y se convierte en tierra de todos o de nadie. Esto a propiciado incursiones indiscriminadas de enfoques para el desarrollo del hombre y la organización.

Cualquiera puede conocer y aplicar uno o varios métodos y programas de mejoramiento organizacional, no concernientes al D.O. y pueden autonombrarse o ser nombrados por alguien más, especialistas en D.O.

Barrón (1992), cita, existe mucha gente autonombrada dofsta, que no conocen verdaderamente el trasfondo del término. Sus esfuerzos son subjetivos o parciales pues no logran involucrar al sistema-cliente en el proceso de cambio, y menos, cambiar las actitudes de las personas; ellos son los que definen la estrategia a seguir y las áreas de la empresa en que se realizará la intervención, sin que en sentido estricto sea lo que la empresa requiere.

Han surgido muchos especialistas con conocimientos teóricos-prácticas insuficientes para realizar un trabajo profesional como consultores en D.O., dándose, así, una diversidad de intervenciones fallidas que han generado profundo escepticismo y, probable rechazo en relación a lo que los expertos llaman desarrollo de la organización.

F. En México existen grandes especialistas de la administración de las organizaciones, que cuentan con amplios conocimientos y experiencia en cuanto a uso y práctica de diferentes teorías administrativas que, sin ser el campo del D.O. su especialidad, son considerados dofstas.

Para ser experto en desarrollo de la organización, es necesario contar, además de una licenciatura, con conocimientos a nivel posgrado -diplomados, especializaciones, maestrías-, con información bibliográfica, con experiencia en el área de trabajo, con investigación científica práctica-teórica y, algo fundamental, mucha sensibilidad y vocación humanista. Contrario a esto, muchos "especialistas" mexicanos, no poseen estos conocimientos. Pues para entender al D.O., es necesario estudiarlo con profundidad.

Existen muy pocas personas comprometidas a hacer D.O. a la "mexicana", es decir hay poca gente dispuesta, a empezar de cero y desarrollar todo el proceso de cambio con lo que esto conlleva (investigación, modelos, metodología, tecnología, muestreo, piloteo, etc.), partiendo siempre de la idiosincracia nacional. Tal vez esto se deba a que es más fácil copiar o imitar, que crear y desarrollar.

G. El desarrollo organizacional debiera ser selectivo, es decir, exclusivamente los especialistas en D.O. debieran hacer D.O., sin embargo esto no sucede así. El D.O. es selectivo pero para su enseñanza, y no así para su práctica, es decir, algunas instituciones de educación superior -ITESM, ITAM, UdeM, INESPO, UNIVA, INAP-, imparten posgrados

eventos en D.O. y, como es fácil observar, todos los mencionados son instituciones particulares, de costos elevados y de acceso exclusivo para aquellas personas que pueden pagarlas.

A pesar de que se ha incrementado el número de especialistas nacionales, muchos de ellos han consolidado sus conocimientos en el extranjero, y de no ubicarse en nuestra realidad, se corre el riesgo de aplicar tecnología discordante y, en muchos casos, de poca ayuda para las organizaciones mexicanas.

La mayoría de las personas creemos que el desarrollo de la organización es un proceso rápido y fácil. Esto no es cierto, el D.O. es muy complicado en su concepción, en su diseño y en su implantación, y es por ello que evoluciona como un proceso paulatino, a largo plazo y con grandes posibilidades de éxito.

Resumiendo.

- Básicamente no existe desarrollo organizacional de México y para México.
- En nuestro país, está estrechamente ligado a calidad, productividad, excelencia.
- Existe falta de conocimientos y educación formal acerca del desarrollo de la organización.
- Considerando que la parte medular del D.O. es el CAMBIO de creencias, valores y actitudes, y sabiendo que éstos son inherentes al ser humano, difícilmente llegará a pasar de moda.
- Existe falta de rigor científico en la práctica del D.O., pues en la medida que esto suceda, se creará un "idioma" universal que irá eliminando la superficialidad, la subjetividad y la confusión.

4.2. CONCLUSIONES.

1900-1950

- La Administración Científica (1910).
- Las grandes empresas del siglo XX (contemporáneas).
- Sociedad contemporánea:
 - Masas
 - Tecnificada
 - Especializada
 - Rápidos cambios sociales
 - Conflictos
- Crecimiento burocrático
- Cambios culturales (actitudes ante la autoridad)
- Aplicación de las ciencias sociales al trabajo (psicología y sociología), test-sociométricos-encuestas, etc..

Disciplinas

Administración.
Sociología de la organización.
Psicología.
Sociometría y psicodrama.
Dinámica de grupos.
Teoría general de los sistemas.
Teoría de la organización.

1950-1960

(crisis)

- Políticas (estado).
- Rebelión juvenil.
- Revolución sexual.
- Revolución computacional.

- *Crisis de las Organizaciones*
Incapacidad de las organizaciones para enfrentar la nueva sociedad, altamente productiva, para adaptarse a los cambios sociales y para humanizar el trabajo.

1960-1980

- Crítica a las organizaciones burocráticas.
 - Búsqueda de nuevas formas de organizar y dirigir el trabajo en las instituciones.
- D.O.**
- Lograr ambientes más humanos y satisfactorios para las personas en el trabajo.
 - Hacer más eficaces las instituciones.
 - Que sean más flexibles a los cambios en la sociedad.

Los diseños estructurales administrativos de la empresa mexicana datan de siglos atrás y se conforman de normas, políticas y procedimientos estrechos y rígidos. Pero, al intentar modernizar estas estructuras se importaron instrumentos y herramientas de países con 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 (Castaño, 1984, citado en Cabrera, 1992). Sin embargo la constante búsqueda de transformación y desarrollo tecnológico y humano, acarrearán consigo que esas normas, políticas y procedimientos resultaran inadecuados a la evolución de las organizaciones contemporáneas y del país, dando pauta a la apertura de estas organizaciones para asumir nuevas estrategias que les permitieran enfrentar exitosamente el cambio. Considerando lo antes expuesto y habiéndose formado nuestro criterio, se concluye lo siguiente.

1. El D.O. es un ejemplo claro de lo que hoy se conoce como campos interdisciplinarios, conformado por la psicología social, la administración, la sociología del trabajo, la teoría de la organización y otras disciplinas afines. Esta es una de las razones por las cuales el D.O. no es fácil de delimitar con precisión, tanto en el nivel teórico como en el práctico.

2. En efecto, el D.O. se convirtió en una práctica profesional que llegó a incluir cualquier técnica o enfoque en el campo de los recursos humanos, en el trabajo o en el de organización y administración, etc.. Las mismas definiciones de D.O. son entre ellas parcial o totalmente diferentes.

3. Sin embargo, creemos que, siguiendo los autores clásicos de esta disciplina, así como su origen teórico y práctico, la esencia de la temática del D.O. está estrechamente vinculada con el cambio sociotecnológico en las organizaciones, sus causas y procesos dinámicos, en efecto en la vida de las empresas, sobre todo, tiene que ver con *LA INSUFICIENTE CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LAS ORGANIZACIONES MODERNAS PARA ENFRENTAR MADURA Y EFICAZMENTE ESTOS PROCESOS DE CAMBIO* (ver Bennis, Argyris, Lewin, Blake, Likert, etc.).

Por lo anterior, y si aceptamos esa concepción, se entenderá porque no tiene sentido el afirmar que el D.O. ha pasado de moda, o que ya no tiene vigencia o aplicación a la práctica de las organizaciones en los años noventa. El, o los complejos problemas del cambio en las organizaciones y en general en la sociedad contemporánea, no es solo algo interesante, es, y sobre todo, *EL TEMA DE NUESTRO TIEMPO*, sobre todo al enmarcarse en los procesos de modernización, o mejor, de la transición a la modernidad e inclusive a la hoy llamada postmodernidad.

Solo comprendiendo el D.O. como una disciplina interesada en las implicaciones de los complejos procesos de transición y modernización, y sobre todo en una herramienta práctica para ayudar a las personas y a las organizaciones a desarrollar constantemente su capacidad para manejar y ser artífices de sus propios cambios, solo viendo así al D.O., podremos ver su verdadera importancia dentro de las disciplinas relacionadas con las organizaciones complejas de nuestro tiempo.

4. Las consideraciones anteriores se pueden apreciar en la práctica de los programas de mejoramiento de las organizaciones que hoy en día se están realizando en todo el mundo: proyectos de calidad total, de excelencia administrativa, de mejoramiento continuo, etc. Todos ellos están enfrentando serias dificultades para manejar y conducir los procesos de cambio necesariamente implicados en estos proyectos, y lo reconozcan o no, los ejecutivos y expertos están aplicando principios y metodología de desarrollo organizacional, pero no como desarrollo organizacional propiamente dicho (dado el escepticismo antes mencionado), sino como estrategias aisladas de cambio (Castaño 1991), cuyos nombres se dan al gusto del cliente y de acuerdo con las áreas de oportunidad que se propicien dentro de la organización. dichos nombres pueden ser tales como:

Cambio social en las organizaciones

Cambio organizacional

Treabajo en equipos

Clima organizacional

Calidad Total

Motivación en las organizaciones

Creatividad

Cultura organizacional, entre muchos otros.

GLOSARIO

Aspectos Humanos de la Organización: Conjunto de variables o factores referentes a las personas, ya sea en lo individual, en grupo o en lo cultural, en el contexto organizativo.

Ambiente: Se refiere al entorno que rodea a la organización, en el cual se distinguen factores económicos, sociales, tecnológicos y culturales.

Actitud: Predisposición del individuo a expresarse y comportarse en favor o en contra de algún elemento o circunstancia de su medio ambiente (se conforman con elementos cognoscitivos, emocionales y valorativos).

Agente de Cambio: Especialista que interviene en la organización para promover y/o facilitar los procesos de cambio, ya sea en algún de los subsistemas o en la organización total.

Cambio Organizacional: Se refiere a la transformación que sufren los elementos o subsistemas de la organización, ya sea evolutivamente o como resultado de un esfuerzo planificado.

Cambio Social: La transformación de los aspectos sociales de la organización, tales como actitudes, patrones de comportamiento, expectativas, etc.

Competencia: Situación o relación entre dos o más personas en las que se busca ganar a costa de que pierdan los demás.

Compromiso: Se refiere al propósito racional y emocional que un individuo acepta para cumplir con algo.

Cultura Organizativa: Conjunto de valores, creencias, normas y tradiciones vigentes en una organización y que facilitan la convivencia humana y el funcionamiento de la misma.

Desarrollo de Grupos: Conjunto de técnicas de intervención para promover y facilitar la integración de un grupo de trabajo, mejorando sus procesos de interacción, sus métodos de trabajo y sus resultados.

Eficacia: Grado de logro de los objetivos previstos, por parte de un individuo, grupo u organización.

Eficiencia: Grado de aprovechamiento que de sus recursos hace un individuo, grupo u organización, para lograr sus objetivos.

Evaluación: Procedimiento que busca medir y apreciar ya sea el funcionamiento o los resultados de un grupo o de la organización.

Factores Estructurales: Conjunto de elementos de la organización que le permiten cierto grado de estabilidad, como por ejemplo, departamentalización, jerarquización, normas y reglamentos.

Factores Tecnológicos: Los elementos de una organización que se sustentan en el conocimiento científico aplicado, como por ejemplo, la maquinaria y el equipo de trabajo.

Grupo: Conjunto de personas que comparten ciertos objetivos, que se reconocen como parte del grupo y sus interacciones son directas (más propiamente identificado como grupo primario).

Identidad: La conciencia que los individuos tienen con respecto a su pertenencia a un grupo u organización y que implica compartir y apoyar ciertos valores, objetivos, creencias y principios.

Organización: Conjunto de elementos, recursos y personas que se integran y coordinan para lograr ciertos objetivos, En desarrollo organizacional se distinguen tres subsistemas de elementos fundamentales: estructurales, de tarea y tecnología y el humano o social.

Procesos Sociales: La interacción humana entre personas o entre grupos, a través de la comunicación y de la participación (toma de decisiones, solución de problemas, manejo de conflictos, liderazgo, etc.).

Productividad: El resultado de la relación existente entre los insumos y los productos obtenidos por una empresa o una área de trabajo.

Relación de ayuda: En desarrollo organizacional, generalmente, se afirma que el agente de cambio establece una relación de ayuda con el sistema-cliente, para promover o facilitar los procesos de cambio y crecimiento personal, de un grupo u organización.

Relaciones entre Grupos: La compleja y amplia gama de interacciones entre dos o más grupos de una misma organización.

Relaciones Interpersonales: La compleja y amplia gama de interacciones entre dos o más individuos.

Retroinformación: La información que se proporciona a una persona, un grupo o toda la organización sobre comportamiento y procesos realizados, con el objeto de ayudarlos a conocer y comprender mejor su actuación.

Sistema: Conjunto de elementos interdependientes que forman un todo identificable y con límites más o menos claros.

Sistema Cliente: La entidad que recibe la ayuda y la intervención por parte del agente de cambio para resolver un problema, implementar un programa de cambio o, en lo general llevar a cabo un proceso de mejoramiento.

Valores: Convicciones que tienen las personas, que conforman sus puntos de vista, opiniones, con respecto a lo que es bueno, pertinente, correcto o equivocado, y que forman parte importante de la cultura organizativa.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando, *"Actitudes gerenciales y motivación entre grupos de gerentes de nivel medio en los sectores público y privado"*, México, Tesis UNAM, Psicología, 1976.

Audirac Camarena, Carlos Augusto, *"Compilación y edición de temas de desarrollo organizacional"*, México. Tesis U de M, Ciencias Económico Administrativas, 1989.

Beckhard Richard, *"Desarrollo organizacional, estrategias y modelos"*, México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.

Bennis Warren, G., *"Desarrollo organizacional: sus orígenes y perspectivas"*, México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.

Bennis Warren, G., *"Estructural tradicionales, transformación y cambio"*, Buenos Aires, Troquel, 1969.

Blake Robert R., y Jane S. Mouton, *"El modelo de cuadro organizacional Grid"*, México, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.

Bravo R., Alicia, *"Introducción al desarrollo organizacional"*, México, INAP manuales básico, 1992.

Cabrera López, Ana Gabriela E.E., *"Modelos recientes en desarrollo organizacional. Una comparación con los modelos clásicos"*, México, Tesis UNAM, Psicología, 1992.

Castaño Asmitia, Darvelio A., *"Crisis de las organizaciones"*, México, Editorial UNAM, 1984.

Castaño Asmitia, Darvelio A. *"Crítica al desarrollo organizacional"*, México, UNAM revista de psicología Zero en Conducta, 1973,

Castaño Asmitia, Darvelio A., *"Desarrollo social y organizacional"*, México, IEE, 1981.

Castaño Asmitia, Darvelio A. y R. Reyna, *"Manual indicativo de diagnóstico organizacional"*, México, Banamex, 1991.

Centro de Información Científica y Humanista, *Investigaciones realizadas sobre D.O. en México*, México, UNAM CICH, 1991.

Espino Hernández, Martín, *"Valores y perspectiva del D.O."*, México, III Congreso Internacional de D.O., 1984.

Faria Mello de, Achilles F., *"Desarrollo organizacional, enfoque integral"*, México, Limusa, 1992.

Fordyce Jack, K. y Raymond, Weill, *"Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos"*, USA, Fondo de Educativo Interamericano, S.A., 1976.

French W. L., y Cecil Bell, *"Ciencias de la conducta para el desarrollo organizacional para ejecutivos"*, México, Diana, 1979.

French Wendell, L., y Cecil Bell, *"Organization development"*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall Inc., 1971.

Lawrence Paul, R., y Lorsch Jay, W., *"Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción"*, Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973.

Partin J., Jennings, *"Perspectivas del desarrollo organizacional"*, USA, Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1973.

Schein Edgar, H., *"Psicología de la organización"*, Madrid, Prentice Hall Internacional, 1972.

Schein Edgar, H., *"Psicología de la organización"*, Colombia, Carvajal, 1982.

Margulies, N., y Anthony P. Raia, *"Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología"*, México, Diana, 1974.

Tesis Consultadas UNAM por número de referencia asignado (capítulo III):

Facultad de Contaduría y Administración: No. 2,4,6,8,9,10,11,14,15,17,18,19,20,21,22,25,26,27,28,29,30,31,37,38,42,43,45,48,49,57.

Facultad de Psicología: No. 3,7,16,23,24,33,34,36,40,41,47,58,61,63,64,66,69,71.

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales: No. 1,12.

FES Cuautitlán (administración): No. 50,59,60,72.

ENEP Iztacala (psicología): No. 62,67,70.

ENEP Acatlán (ciencias políticas y administración pública): No. 53.

Universidades Incorporadas.

La Salle (administración): No. 13,32,35,44,51,55,68.

Panamericana (administración): No. 54,56,65.

Del Valle de México (administración): No. 5,46,52.

Valadez, Alejandro, *"Visión D.O. siglo XXI"*, México, XI Congreso de D.O., 1992.

Sánchez, Bedolla, Graciela y Escalante, Dávila, Elsi, *"Situación de la aplicación de la tecnología del desarrollo organizacional en México"*, (En una muestra representativa de las 500 empresas principales de México), México, Investigación 1984.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *"Desarrollo organizacional"*, México.