

102



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Psicología  
División de Educación Continua

"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
COMO HERRAMIENTA PARA EL  
CRECIMIENTO DE PEQUEÑAS  
EMPRESAS MEXICANAS"

T E S I S I N A  
Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P r e s e n t a  
PATRICIA LIMON MEDINA



Director de Tesina:  
Lic. José Luis Villagomez García

México, D. F.

2000

285869



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

Pocas personas en la vida ofrecen ayuda desinteresada y tenaz, por lo que para mí es muy importante reconocer el apoyo invaluable para el desarrollo de este trabajo de la Lic. Alicia Bravo Ramírez, con su inagotable fuente de conocimientos y su gran paciencia.

También agradezco profundamente al Lic. José Luis Villagómez García su apoyo y entusiasmo, sin el cual me hubiese sido más difícil dar éste paso final, en un ciclo que debió haber concluido hace algunos años.

A mi querida madre y a mi ausente (aunque no menos querido) padre, sin los cuales no sería nada de lo que actualmente soy:  
GRACIAS PAPÁS

A la compañía constante y sin condiciones de mis hermanos: Eduardo, Rocío, Leopoldo y Rosario

También deseo dedicar este trabajo a Jaime, mi esposo y compañero, con el cual he logrado formar una bella familia, en la que se encuentran mis principales cariños: RODRIGO Y MARIA FERNANDA, para los cuales están dedicados íntegramente todos mis logros y con la esperanza de ser una guía para que ellos consigan los propios

## INDICE

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	3
<b><u>CAPITULO I</u></b>	
Situación del Desarrollo Organizacional en México	9
Introducción a México, empresas pioneras	10
<b><u>CAPITULO II</u></b>	
Conceptos Básicos y Antecedentes	16
Antecedentes Históricos.	16
Concepto de Desarrollo Organizacional	20
Filosofía y valores del Desarrollo Organizacional	23
Objetivos del Desarrollo Organizacional	24
<b><u>CAPITULO III</u></b>	
Consultoría de Desarrollo Organizacional	31
El consultor de Procesos o Agente de Cambio	34
<b><u>CAPITULO IV</u></b>	
Modelos de Intervenciones	41
Fases del Desarrollo Organizacional	47
Diagnóstico Organizacional	48
Intervenciones	60

## **CAPÍTULO V**

El cambio social y el cambio institucional 63

Etapas de Desarrollo de las Empresas. 68

## **CAPÍTULO VI**

*Propuesta de Modelo de Desarrollo Organizacional para*  
las empresas en crecimiento. 77

**CONCLUSIONES** 83

**BIBLIOGRAFÍA** 87

La sociedad constantemente esta sufriendo cambios que afectan en mayor o menor grado cualquier organización en nuestro medio. Estas se encuentran ante la disyuntiva de desaparecer o bien enfrentar dichos cambios, ya sean de índole científico, tecnológico o humano. Todo esto lleva a un cambio radical en nuestras operaciones, manera de pensar, etc., por lo que el hombre y las organizaciones deben pensar en el futuro, prevenirlo y adaptarse.

A fines de la década de los 50's se empieza a desarrollar una nueva forma de administrar que permite vislumbrar al elemento humano, como una pieza fundamental en el desarrollo de las empresas: el Desarrollo Organizacional (D.O). el cual se ha convertido en la actualidad en un esfuerzo creativo y de largo alcance que, basado en las ciencias de la conducta y mediante intervenciones planeadas llevadas a cabo por consultores internos y externos, conocidos también como agentes de cambio, se propone cambiar las creencias, valores, estructuras y procedimientos operativos de las organizaciones, con el objeto de que éstas se adapten a los cambios de su entorno político y social (Bravo 1996).

México es un país en vías de desarrollo y desde hace casi 20 años viene utilizando estrategias de cambio planeado. Actualmente, debido a los diferentes tratados comerciales celebrados con distintos países del mundo, los empresarios mexicanos están (o deberían de estar) seriamente preocupados por optimizar sus procesos y alcanzar niveles adecuados de producción, con la calidad necesaria para competir a nivel mundial; sin embargo, algunas de estas empresas han enfocado su energía en aumentar sus niveles de producción a

través de diversas estrategias dispersas y aisladas unas de otras, en lugar de centrar sus esfuerzos en un programa de desarrollo organizacional, que con una visión sistémica y holística, permita el crecimiento integral de todas sus áreas, incluyendo al personal que labora en ellas.

Actualmente se encuentra bastante extendida la aplicación de D.O., aún cuando nuestros valores organizacionales siempre han estado más enfocados a la productividad, más que al factor humano y que generalmente, no se le ha presentado en forma asimilable a nuestra mentalidad, tenemos que la mayoría de los esfuerzos se han dedicado a mejorar la calidad con técnicas de intervención tales como círculos de calidad, esfuerzo total de calidad, control estadístico del proceso, cero defectos, aseguramiento de calidad, clima organizacional y administración por objetivos, por lo que la intervención en la empresa se vuelve segmentada y no integral, con lo que se obtiene resultados parciales de mejoramiento en los procesos, desvirtuando sus impactos que sin duda alguna benefician notablemente la productividad.

Nuestro país ha vivido, en la última década, su peor crisis, ocasionando que muchas pequeñas empresas, que existían antes de 1995, cerraran sus operaciones. Estos cierres se debieron en parte, al gran endeudamiento que habían adquirido y a su imposibilidad para pagarlo. Pero hubo otros casos en los que aparte de resentir los problemas económicos, se tuvieron que enfrentar a diversos problemas internos, que no fueron manejados adecuadamente y que obligaron al cierre de las mismas.

Es así que la inquietud de realizar este trabajo, se basa en llevar a cabo una revisión de la situación actual del D.O. en México y como puede éste ayudar al desarrollo de las pequeñas empresas.

Para tales efectos se revisaran algunas teorías de Desarrollo Organizacional, así como sus características, filosofía y valores para proponer un modelo de D.O. que sirva como guía a las pequeñas empresas o empresas en crecimiento, para superar algunos de los problemas a los que se enfrentan y continuar con su crecimiento.

En el primer capítulo se hará una breve semblanza de la historia del D.O. en México, en el capítulo II se abordarán los conceptos básicos y antecedentes del D.O.; en el capítulo III se abarcará lo relacionado con la consultoría de procesos, así como las características de ésta y del agente de cambio, para posteriormente en el capítulo IV hablar de algunos de los modelos existentes, de las fases del D.O., y principalmente del diagnóstico Organizacional, por considerarlo quizá, la clave más importante en los esfuerzos de D.O. para obtener resultados positivos.

En el Capítulo V se abordará el cambio como una necesidad de crecimiento tanto de las organizaciones como de los individuos que las integran. Todas aquellas organizaciones que perciben una necesidad de cambio pasan por diferentes etapas de madurez, para las cuales se han elaborado algunas clasificaciones como las que se describen en este capítulo. Cuando las empresas empiezan a percibir períodos de inestabilidad y "turbulencia", en las que se hace inevitable un cambio en la forma de administrar, es el momento oportuno en que se pueden iniciar esfuerzos de D.O., ya que los directivos y los

mismos empleados los demandan para consolidar su permanencia en el mercado y su estabilidad laboral.

Por último, en el Capítulo VI se expone la propuesta de un modelo de Desarrollo Organizacional, que puede servir de apoyo a las empresas en etapas de crecimiento. En esta propuesta se considera que los directivos y agentes de cambio internos son los que controlan la aplicación y el consultor externo, solamente se mantiene como guía y apoyo para monitorear los cambios para ayudar a que éstos no se salgan de control.

## SITUACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO

Con la finalidad de enfocar nuestro objeto de estudio en un entorno nacional, en este capítulo se dará una breve semblanza de su evolución en México.

El Desarrollo Organizacional es una teoría humanista que intenta relacionar los objetivos organizacionales con los avances tecnológicos, desde un enfoque sistémico e integrador.

Al tener influencia directa de Estados Unidos, el D.O. llegó a México a través de las inquietudes de empresarios de la iniciativa privada que a raíz de las dificultades presentadas por los cambios políticos y socio económicos del país (*en aquel momento*), necesitaban despuntar a una era de desarrollo y modernidad, así como también por las necesidades operativas de las empresas de capital extranjero, que comenzaron a reproducir la tecnología nueva, que al parecer estaba generando excelentes resultados en el extranjero.

Con la finalidad de ubicar la importancia del Desarrollo Organizacional en México a continuación se hará una breve reseña de su introducción, de acuerdo a lo que mencionan diversos autores, tales como: Barbeyto, Lager, Pérez (1992), Bravo (1996), Cabrera, Islas (1992), Paz (1998)

A fines de la década de los 70's algunas empresas iniciaron la utilización de programas de desarrollo organizacional, sin embargo, uno de los principales problemas a los que se enfrentaron fue tratar de adaptar una técnica extranjera a los modelos de empresas que existían en ese momento. Estas empresas

estaban estructuradas (la mayoría de ellas) con normas, políticas y procedimientos que databan del siglo anterior, por lo que al traer instrumentos y herramientas de países con altos niveles socioeconómicos y de desarrollo, ocasionó, como consecuencia, que se produjesen conflictos intra organizacionales, resistencias al cambio y en el mejor de los casos, éxitos parciales.

## **INTRODUCCIÓN A MÉXICO, EMPRESAS PIONERAS**

A continuación se incluye un cronograma de la introducción del D.O. a México:

<b>1967-1968</b>	<p>Se dieron los primeros eventos importantes en el arranque del D.O, en México, en donde se inician los seminarios avanzados de Administración de Personal que organizaba el I.T.E.S.M., con expositores como John Farley y George Shapiro.</p> <p>Grupo Vitro e Hylsa crean las gerencias de D.O. y se inicia el entrenamiento de sensibilización en grupos T.</p> <p>En esta época se enfatizaron los conceptos y las teorías de Douglas Mc Gregor expresadas en su libro "El Lado Humano de las Empresas". El esfuerzo en estos años estuvo dedicado a crear laboratorios, talleres, experiencias y modelos que permitieran al hombre su plena expresión dentro del contexto organizacional.</p> <p>Posteriormente Miguel Bernal hizo presentaciones sobre las teorías del Grid Gerencial de Blake y Mouton, así mismo Gunter Klaus introdujo la Administración por Objetivos.</p> <p>La teoría de Maslow de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos despertó el interés en el ambiente empresarial, ya que se escuchaba sobre la intervención que tenían los consultores de</p>
------------------	--

	famosos despachos sobre la estructura empresarial. Dichos esfuerzos fueron exitosos pero restringidos a una minoría de trabajadores.
<b>1969-1970</b>	<p>Se organizaron seminarios de D.O. por la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales en Saltillo, con John Bentley como instructor.</p> <p>En estos años Leopoldo Marroquin, a cargo del departamento de relaciones industriales del I.T.E.S.M. impartió un segundo seminario avanzado de personal con el tema "Del Desarrollo de Personal al Desarrollo Organizacional".</p> <p>También aparecen las primeras gerencias de D.O. en empresas tales como Grupo Vitro e Hylsa, tomando parte Rafael R. Paez, Humberto Fernández, Fernando Pardo, etc.</p> <p>En el D.F. consultores como Eliot Dansing, Sergio Reyes, Germán Herrera y Miguel Jusidman, inician seminarios y consultoría a empresas.</p>
<b>1973-1974</b>	<p>Los consultores Leonardo Robles, Marisa Gómez e Isaías Rodríguez, después de cursar el programa de especialistas en D.O. impartido por National Training Laboratories inician con más eficacia la implementación de programas de D.O. en el área laboral, dando lugar a que los empresarios inicien la formación de departamentos de D.O., así Serfin, Cydsa, Famsa, Cervecería Moctezuma e Hylsa se vuelven pioneros.</p> <p>Al mismo tiempo los consultores de Dando introdujeron a México a Bob Tannenbaum para presentar sus teorías de liderazgo y posteriormente se convirtieron en la primer firma en México que ofreció servicios de asesoría en D.O.</p>

<b>1975-1976</b>	<p>En Famosa y Malta se inician asesorías a cargo de John Bentley. La empresa Polycel establece el área de D.O. La UDEM inicial su maestría en D.O. con profesores como Julio Gastón y Ezequiel Nieto. También en estos años se realizan intervenciones en Grupo Alfa, con los programas de Assesment Center.</p> <p>La universidad de Monterrey inicia la maestría en D.O.</p>
<b>1980</b>	<p>Los egresados de la universidad de Pepperdine de Monterrey en el D.F. crearon PRODO A.C., Asociación Mexicana de Profesionales de D.O.</p> <p>Se establece el programa de carrera y vida en varias organizaciones como un esfuerzo más de <i>mejoramiento organizacional</i></p>
<b>1982</b>	<p>Se celebra el primer congreso internacional sobre D.O. y desde esa fecha la Universidad de Monterrey promueve anualmente la celebración del congreso Internacional de D.O.</p>
<b>1985</b>	<p>El Instituto Mexicano de ejecutivos en Finanzas A.C. pide sus servicios a Dando, realizando el primer seminario público sobre el tema de D.O., en Acapulco Guerrero.</p>
<b>1986</b>	<p>El Instituto Nacional de Administración Pública impartió un programa de actualización para facilitadores internos en la Administración Pública.</p>
<b>1992-1993</b>	<p>En el INAP se imparten Programas de Formación de Especialistas en D.O. También en estos años se imparte el primer programa de actualización para Agentes de Cambio y a partir de 1993 se impartió el diplomado en D.O. cuyo objetivo primordial fue formar agentes de cambio o consultores internos que ayuden en el proceso de modernización y competitividad de las dependencias del sector</p>

	público mexicano. (actualmente ya no es impartido por diversas razones)
1996	Se imparte la maestría en la Universidad de Monterrey, en la Universidad del Valle de Atemejac de Guadalajara y en el Instituto de Estudio de Posgrado y Humanidades INESPO en México D.F., esta institución planeó iniciar el doctorado en este año. También se siguen llevando a cabo Diplomados en instituciones como el Instituto Tecnológico Autónomo de México ITAM, INESPO e INAP y un programa de actualización en el Centro de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la UNAM, así como cursos en la División de Extensión Universitaria de la UIA.

Algunos estudiosos en la materia realizaron investigaciones empíricas sobre procesos organizacionales, entre ellos destaca Darvelio Castaño A., quien entre 1971 y 1978 realiza una investigación con 36 empresas industriales, financieras y de servicios, enfocado a la revisión de sus esquemas organizacionales y sus problemas. Encontró que en el 90% de las organizaciones el principal problema es la falta de planeación, desde la ausencia de políticas, metas, objetivos, hasta el desconocimiento de la misión de la empresa y de los fines del trabajo mismo. Un segundo problema que encontró fue la falta de capacidad directiva y de liderazgo de las personas en puestos de mando. Otro elemento fue la falta de satisfacción en el trabajo, lo que se reflejaba en un pobre desempeño, ausentismo y rotación. Por tal motivo concluye y sugiere que el país debe producir modelos organizacionales propios y crear nuevas estrategias de modificación planeada.

Los diferentes enfoques para el desarrollo del hombre y de la organización conjuntamente, trajeron como consecuencia la aplicación de varias teorías, tales como:

- Administración por objetivos para el D.O.
- Análisis transaccional.
- Enfoque socio – técnico.
- Círculos de calidad.
- Planeación estratégica.
- Productividad.
- Modificación del comportamiento.
- Asertividad
- Teoría de sistemas

Los cuales, como ya se ha mencionado, no son programas de D.O., sino que deben de ser manejados dentro de un contexto total de la organización, para desarrollar verdaderos esfuerzos de D.O.

## CONCEPTOS BÁSICOS Y ANTECEDENTES

### ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Autores como Bennis (1969), Margules (1974) y Castaño (1985), citados por Barbeyto, Lager, Pérez (1992), coinciden en que el Desarrollo Organizacional surge fundamentalmente por tres razones:

- I. El aumento en cantidad y complejidad de los problemas del trabajo organizado en las grandes instituciones, ya que uno de los más importantes retos de la sociedad contemporánea es lograr que las instituciones sean altamente competitivas y que las personas que trabajan en ellas se encuentren en ambientes estimulantes y satisfactorios.
- II. En segundo lugar se encuentran los problemas humanos que se generan por los rápidos cambios tecnológicos, culturales y sociales.
- III. En tercer lugar el Desarrollo Organizacional surge como un intento de entender mejor a las organizaciones, ya que los tradicionales conceptos administrativos tienen muchas limitaciones.

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki, sitúan los orígenes del D.O. en el año 1924, partiendo del estudio de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA, Ahi se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el transcurso de los estudios se descubrió la

influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizacional (Archilles de Faria Mello 1999)

French y Bell, enfatizan que el Desarrollo Organizacional, aparece en 1957 con Douglas Mc. Gregor, investigador de la Unión Carbide, que fue uno de los primeros científicos del comportamiento, que habló de la implantación de programas de Desarrollo Organizacional.

Sin embargo Warren Bennis (1966), considera que el D.O. aparece en 1958 con los trabajos dirigidos por Herberd Sheapard y Robert Blake, en los que diseñaron un programa de D.O. en varias refinerías de la Esso Company, en colaboración con el departamento de relaciones industriales de la misma.

En el año de 1960 Douglas Mc Gregor, plantea sus famosas teorías "X" "Y", mediante las cuales propone a la alta gerencia el enfoque humano que debían tener en sus operaciones.

En la teoría "Y" sostiene que el hombre no rehuye sus responsabilidades, como se planteaba en otra época, sino al contrario, las busca. Él sostiene que la forma de conciliar las necesidades individuales con las de la organización, consiste en la facilitación de las necesidades humanas de orden superior, que sólo aparecen cuando las necesidades primarias de seguridad y autorrealización están satisfechas.

Kats en 1965, es uno de los primeros en hablar de la empresa como un sistema total. Con él aparece la administración por objetivos.

Estos fueron los primeros pasos hacia una teoría “organización – hombre”, la cual derivaría más tarde en lo que se denominó Desarrollo Organizacional (D.O.).

Con el fin de poder tener una mejor perspectiva acerca del Desarrollo Organizacional a continuación se hace un breve resumen del análisis que realizan Audirac, León, Domínguez, López y Puerta ( 1999), así como lo mencionado por Archilles De Faria Mello (1999), de los tres eventos importantes que le dieron origen:

En primer lugar encontramos el crecimiento del National Training Laboratories, en donde el desarrollo de grupos de entrenamiento, llamados también de sensibilización o grupos T, se vio muy favorecido. El origen de los National Training Laboratories data de 1946, cuando la Comisión Internacional de Connecticut solicita a Kurt Lewin y su grupo, ayuda en un entrenamiento de jefes de varias comunidades.

Estos jefes fueron reunidos a discutir problemas diversos, mientras los observaba un grupo de investigadores. Posteriormente se reunieron los jefes con los investigadores en sesiones de retroalimentación, lo cuál constituyó así el primer grupo de entrenamiento en sensibilización. De este primer taller se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. La retroalimentación de datos sobre la interacción de grupo, logra un gran aprendizaje, y
2. El proceso de aprendizaje de los grupos en el taller puede traspolarse al área laboral.

El entrenamiento en laboratorio hizo que el D.O. tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio de tipo educativo en la línea dinámica de grupos y de relaciones humanas, todo ello para agilizar y/o resolver los conflictos de la organización productiva. Por otro lado, esta raíz hizo que algunos practicantes del D.O. confundieran y lo redujeran a simples dinámicas de grupos de relaciones humanas.

El segundo origen se remonta a la investigación por cuestionarios con retroalimentación al cliente, que se refiere al uso de cuestionarios acerca de actitudes y de retroinformación de datos en sesiones de seminarios de libre intercambio de ideas.

Esta consistía en captar información sobre actitudes, valores, etc., a través de la aplicación de cuestionarios a los miembros de la organización.

Esta raíz histórica hizo que el D.O. adquiriera matices más claros y centrados sobre fenómenos sociales más amplios (macrosistemas) que se dan en la organización productiva, en contraposición con fenómenos más circunstanciales a las personas (microsistemas) en la organización. En otras palabras, esta raíz hizo que el D.O. adquiriera además de los aspectos psicológicos educativos de la primera raíz, las dimensiones de las ciencias de la administración y gerencia de las empresas como grupos sociales en un contexto social determinado.

El tercer origen del D.O. es el enfoque socio – técnico, desarrollado originalmente por Eric Trist y Kem Bamforth del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres en 1950. El concepto clave es el enfoque del sistema socio – técnico abierto, que considera a las dimensiones técnica y humana como dos partes que deben estar interactuando e interrelacionadas.

La idea fundamental del enfoque socio - técnico de la organización, es que considera a esta como el resultado de la compleja interacción de sus partes tecnológicas, con los aspectos sociales de la organización.

Esta raíz proporcionó al D.O. las dimensiones de autodiseño, autodirección, autocontrol, autoprueba del grupo de producción (microgrupo) dentro de la organización total (macrogrupo). Dichas dimensiones se asocian a las ya reseñadas en las raíces históricas.

Como consecuencia de todo lo anterior se puede decir que el D.O. ha surgido como fruto de la ciencia aplicada de la conducta y de la psicología social, así como trabajos posteriores para aplicar el entrenamiento de laboratorio, por *medio de la retroalimentación de las investigaciones en los sistemas totales.*

## **CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Se considera que Richard Beckhard y Douglas Mc. Gregor, son los que dan origen al término Desarrollo Organizacional, ya que estos autores al realizar trabajos de cambio en la empresa General Mills, conceptualizaron este término y la disciplina en su conjunto (Cabrera e Islas 1992).

Como base teórica, tiene sus raíces en la investigación psicológica y sociológica realizada en el área del comportamiento humano. De la psicología toma los conceptos sobre teorías de la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento y conceptos de aprendizaje y de la sociología toma conceptos tales como normas, cambio normativo, cultura organizacional y sistemas sociales.

A continuación se exponen algunas de las definiciones de D.O., de acuerdo a varios autores, así encontramos que para Bennis (1973), el D.O. es:

Una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que estas puedan adaptarse a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo del cambio mismo. (p. 11 )

Para French y Bell ( 1979) el D.O. es:

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

Para Margules y Raia (1974):

El D.O. es un proceso basado en valores de auto evaluación y cambio planeado, incluyendo estrategias y técnicas dirigidas al mejoramiento de la efectividad de todo el sistema organizacional. (p.p. 13-15)

La American Society for Training and Development define al D.O. como:

Un esfuerzo planificado de la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de las intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

(Madison 1975.)

Para Archilles de Faria Mello (1999), el D.O. es:

Un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendentes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. (p. 30)

Para Richard Beckhard, el D.O. es:

Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. (Ferrer 2000)

Para Luis Ferrer, el D.O. es:

La aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones, mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona. (Ferrer 2000)

Por último Warner Burke nos dice que:

Es una intervención que responde a las necesidades actuales de cambio, experimentados por los miembros de la organización, que los hace participativos en la planeación e implementación de los cambios y que cambia la cultura de la organización. (Burke, p. 191)

A través de la exposición de todas estas definiciones, podemos tomar algunos de los elementos más importantes que manejan, para concluir con una definición:

El D.O. es una estrategia administrativa de mediano y largo plazo, que permite a la empresa llevar a cabo cambios en los valores, creencias, actitudes, estructuras políticas, etc. Debe ser administrado por la alta gerencia, quien es el principal promotor del cambio.

Lo anterior mediante la aplicación de las ciencias de la conducta y del trabajo en equipo, con la finalidad de elevar la calidad de vida en el trabajo y la producción.

En el D.O. se plantea como fundamento la adaptación de la organización y del hombre hacia un mundo cambiante y hacia una mayor madurez tanto del individuo como de la empresa, es una nueva forma de administrar que facilita la adecuación de las personas al medio organizacional o institucional, logrando que los individuos cambien al mismo tiempo que las organizaciones, instituciones o empresas que ellos mismos han creado ( Bravo 1996)

### FILOSOFÍA Y VALORES DE. D.O.

Las estrategias del D.O. fundamentan su orientación sobre una filosofía que establece la relación entre la gente y su trabajo. Esta filosofía tiene implícito un conjunto de valores.

Los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento

Ferrer comenta que existe un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la concepción del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización en el D.O. Dichos principios se pueden expresar como sigue:

1. Proporcionar oportunidades a la gente para funcionar como seres humanos.
2. Dar oportunidad a todos y cada uno de los miembros de la organización para que desarrollen todo su potencial.
3. Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
4. Crear un medio ambiente con trabajo estimulante e interés para vencer retos.
5. Proporcionar oportunidades que influyan en la forma de desempeñar el trabajo.
6. Tratar a cada ser humano como una persona, con necesidades importantes en su trabajo y en su vida.

Los valores ofrecen las 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 que el programa evolucionará y se mantendrá (Margulles y Raia, 1974.).

## **OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Un proceso de D. O. tiene como objetivo desarrollar los factores humano, administrativo y tecnológico, con miras a elevar la productividad y mejorar la calidad en los servicios y la vida laboral, se desea fomentar la mayor eficiencia

de las organizaciones y para ello es necesario, un enfoque interdisciplinario y una metodología y técnicas operativas (Bravo, 1996). Por enfoque interdisciplinario nos referimos a la posibilidad que abarque la estructura de la organización, la administración, el lado técnico y por supuesto el factor humano. Debe contener una metodología, la cual debe basarse en métodos científicos de Ingeniería Organizacional, sin descuidar por supuesto el factor humano en el proceso.

Los objetivos para emplear un programa de D.O. en determinada empresa, dependen del diagnóstico que se lleve a cabo, sin embargo, diremos que existen objetivos generales o comunes, que son:

- Desarrollar un sistema eficaz, capaz de autorrenovarse y de organizarse en diferentes formas, según las metas a cumplir.
- Optimizar la efectividad de sistemas, tanto temporales como estables, por medio de mecanismos automáticos de mejoramiento constante.
- Lograr una mejor colaboración y una competencia entre los grupos interdependientes de la empresa.
- Crear condiciones en las cuales el conflicto salga a luz y se maneje en forma adecuada.
- Tomar decisiones basadas más en las fuentes de información que en toda la organización.
- Aumentar el nivel de confianza entre los miembros de la empresa.
- Aumentar la apertura de las comunicaciones en todos los niveles de la empresa.

- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejercicio.
- Incrementar el nivel de motivación y satisfacción.

Así mismo, de acuerdo a la misma autora, las características del Desarrollo Organizacional se pueden enumerar de la siguiente manera:

- Considera a la organización como un todo.
- Utiliza el enfoque sistémico y los grupos de trabajo.
- Es un proceso planeado, orientado a la solución de problemas.
- Esfuerzo a largo plazo.
- Busca el mejoramiento de la eficacia organizacional.
- Orientado a la acción y al logro de resultados prácticos.
- Busca solucionar problemas.
- Se basa en la filosofía humanista.
- Aplica las ciencias de la conducta y disciplinas sociotécnicas para analizar la conducta organizacional.
- Examina las relaciones entre prácticas administrativas, comportamientos y resultados.

Existen condiciones que pueden favorecer el desarrollo de un programa de D.O., así como otros factores que afectan cualquier esfuerzo, llevándolo irremediablemente al fracaso, estas son:

### CONDICIONES PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE D.O.

- ✓ La alta gerencia desea actuar y buscar soluciones para las presiones a las que se ve sometida.
- ✓ En la alta dirección existe un convencimiento a través de un nuevo miembro o un consultor.
- ✓ La gerencia asume un papel directo y responsable en el proceso.
- ✓ Surgen ideas en varios niveles de la organización para elaborar soluciones.
- ✓ El programa de D.O. es generalmente reforzado por resultados positivos.

### RAZONES QUE IMPIDEN LA EFECTIVIDAD DE UN PROGRAMA DE D.O.

- Falta de apoyo de la alta dirección o de los niveles de decisión.
- Aplicación inapropiada de las intervenciones o sin una adecuada y objetiva recopilación de datos y diagnóstico del problema.
- Búsqueda de soluciones rápidas y parciales para el mejor funcionamiento de la organización, sin que éstas estén basadas en un sistema de metas para efectuar el cambio.
- Falta de comunicación e integración de los esfuerzos del D.O. entre los variados niveles de la empresa.
- Total incongruencia entre la filosofía general existente en la empresa y los valores y principios humanistas del D.O.
- Falta de aceptación, apatía, falta de interés o de convencimiento por parte del personal.

- Exagerada dependencia o uso inapropiado de “consultores internos” ó “externos”.
- Buscar “buenas relaciones humanas” como objetivo principal del D.O., en lugar de eficacia y buen funcionamiento de la empresa en su conjunto (Ferrer, 2000. P.29).

Una vez analizadas las características del D.O., se hará un breve bosquejo de lo que **no es el D.O.**, de acuerdo a lo que marcan diferentes autores como: Audirac, León, Domínguez, Bennis, Bravo, con la finalidad de ubicar nuestro instrumento de estudio:

**NO** es un curso aislado y sin continuidad.

**NO** es una solución para situaciones de emergencia.

**NO** son planes aislados, como resultado de una serie de reuniones para soluciones de problemas urgentes.

**NO** es una investigación de opinión a individuos o grupos, para explotar, manipular, perjudicar o castigar.

**NO** es una solución a corto plazo con un final feliz.

**NO** hay que confundirlo con un mejoramiento administrativo o con acciones de métodos y organización, los cuales pueden llegar a formar parte de un programa de D.O., pero no constituyen el único objetivo.

**NO** es calidad total.

**NO** es un entrenamiento en sensibilización, ya que existe una amplia variedad de técnicas, tales como: reuniones de retroinformación o reuniones de confrontación, que también pueden ser útiles y partes de un programa integral de D.O.

**NO** es una forma refinada de liderazgo tolerante, ya que el D.O. no puede prescribir un estilo de liderazgo, más que el que es abierto y que acepta el diálogo, lo cual está alejado de ser tolerante.

## CONSULTORÍA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La consultoría es un proceso de ayuda que se obtiene de una relación establecida entre una persona o personas que tratan de resolver un problema o desarrollar una idea o plan y otras que intentan ayudar en estos esfuerzos (Audirac, León, Dominguez, López, Puerta, 1999).

De acuerdo a Edgar Schein la Consultoría es:

El proceso mediante el cual el consultor crea la disposición para los programas de D.O , dirige el entrenamiento como parte del esfuerzo de D.O. y trabaja con individuos y grupos clave de la organización, como parte de un programa de D.O. ( p.32)

Por su parte Ferrer menciona:

La consultoría es aquella actividad mediante la cual el consultor observa como funciona y se desarrolla un individuo, un grupo o una organización, mientras estos se enfocan a desempeñar una tarea y les da retroalimentación del mencionado funcionamiento o desarrollo. (p.24)

Para efectos de este trabajo entenderemos que la consultoría de procesos es: Una estrategia programada, que mediante la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración y a través de un conjunto de actividades llevadas a cabo por un consultor, tiende a ayudar a los directivos de una empresa a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en sus organizaciones, con el objeto de facilitar su

modernización y desarrollar su capacidad de autorrenovación (Bravo, 1996).

La consultoría requiere para que comience constructivamente, que alguien de la empresa o institución (cliente) tenga un propósito de mejorar el modo de hacer las cosas, por lo que, cuando una empresa llama a un consultor, normalmente no está conforme con la situación actual por diversas razones, como pueden ser:

1. Cambio rápido e inesperado del entorno, que ocasiona problemas de identidad y crecimiento.
2. Aumento del tamaño de la organización.
3. Complejidad de la moderna tecnología que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas.
4. Problemas de satisfacción y desarrollo humano. (Audirac, León, Domínguez, López, Puerta, 1999).

Existen varios tipos de clientes de acuerdo a Schein:

- Los clientes contacto
- Los clientes intermedios que son los que participan en las primeras reuniones y en la planeación de los pasos.
- Clientes principales que son los que tienen un problema para el cual requieren ayuda.
- Cliente último.

Así pues, tenemos que existen condiciones favorables y desfavorables para las intervenciones.

Las condiciones que favorecen son:

- ✓ Que exista una necesidad real de cambio.
- ✓ Claridad en el contrato.
- ✓ Compromiso por ambas partes.
- ✓ Recursos disponibles.
- ✓ Ambiente de confianza.
- ✓ Generar información válida.
- ✓ Retroalimentación.
- ✓ Claridad en el proceso.
- ✓ Sinergia.
- ✓ Enfoque de sistemas.
- ✓ Involucramiento de los afectados.
- ✓ Planificación de cambio.
- ✓ Cuando la intervención es dirigida desde arriba.
- ✓ Seguimiento, control y evaluación de los cambios.

Las condiciones de fracaso de acuerdo a Richard Beckhard en una intervención de D.O. son:

- Existencia de un vacío de credibilidad en la teoría y la práctica.
- Aplicación fraccionaria de programas de D.O. que no corresponden a las metas.
- Perspectiva poco apegada a la realidad.

- Dependencia exagerada de consultores internos y externos y desconocimiento de su utilidad.
- Falta de comunicación y coordinación en las gestiones de D.O. entre los diversos niveles del sistema.
- Conceptuar "buenas relaciones" como meta final del D.O. y no como circunstancias favorables para el funcionamiento de la organización.
- Buscar soluciones rápidas o "recetas de cocina" para la salud de la organización.
- Realizar la intervención sin bases sólidas o con una estrategia inadecuada.

## **EL CONSULTOR DE PROCESOS O AGENTE DE CAMBIO**

Al consultor de procesos también se le denomina agente de cambio y es el que impulsa los esfuerzos de D.O., actuando como facilitador para elevar el nivel de eficiencia de la organización. El no es el autor único de los cambios, sino que debe actuar conjuntamente con los participantes del sistema, con el objetivo de que ambos sean los autores y actores del proceso de cambio.

El agente normalmente es un consultor externo al sistema, por así requerirlo el cambio mismo.

Él trata de lograr que el cliente perciba lo que ocurre alrededor de él y entre él y otras personas. Es experto en procesos en el ámbito individual, interpersonal y de grupos, ya que el perfeccionamiento de la eficacia organizacional se logrará a través del efectivo descubrimiento de problemas en el área de los procesos humanos.

El consultor, debe tener antes que nada una formación teórica y práctica en psicología, ya que va a tratar con aspectos psicológicos de los individuos y de los grupos.

Adicional a esto tenderá a ser más capaz en cuanto su formación básica abarque conocimientos de:

- Psicología social e industrial.
- Sociología.
- Psicología y sociología de las organizaciones.
- Dinámica de grupos.
- Administración de empresas.
- Vivencias y trabajos en empresas.
- Desarrollo organizacional.

Argyris (1970) comenta que el consultor debe tener confianza en sí mismo y facilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales, resaltando lo siguiente del papel del consultor:

- Ayuda a generar datos válidos e informaciones útiles que revelen la realidad o la verdad organizacional.
- Debe crear condiciones para que los clientes puedan hacer selecciones bien informados y libres.
- Debe ayudar a los clientes a asumir sus responsabilidades por esa selección y comprometerse en la situación resultante.
- Debe ayudar a los clientes a desarrollar sus potencialidades y sus recursos para alcanzar mejor los objetivos propuestos.

El trabajo del agente debe ser abierto, confiable, auténtico y de mutua colaboración con los clientes. Tiene como misión principal asegurar que se alcancen las 4 condiciones básicas que orientan su trabajo, las cuales son, a saber:

1. Generar datos válidos.
2. Asegurar decisiones bien informadas.
3. Obtener el compromiso del cliente en cuanto a la implementación de decisiones.
4. Desarrollar los potenciales y recursos del sistema objetivo.

Herbert Shepard (1972) menciona un conjunto de reglas prácticas para el agente de D.O., las cuales proponen buenas sugerencias para que éste desarrolle una adecuada intervención en las empresas:

<p><b>Mantengase alerta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dedíquese, pero no se suicide.</li> <li>◆ Los riesgos deben ser calculados.</li> <li>◆ No entre en el juego de pierdo o gano.</li> <li>◆ Capte el momento y capitalice sobre el mismo.</li> <li>◆ Que no lo utilicen.</li> </ul>
<p><b>Comience donde esta el sistema</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Establezca una relación con el cliente</li> <li>◆ Comience diagnosticando el sistema</li> <li>◆ Comprenda al cliente.</li> </ul>

<p><b>Nunca trabaje contra la corriente</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ No provoque resistencia.</li> <li>◆ Trabaje en áreas prometedoras y no en situaciones sin esperanza.</li> <li>◆ No trabaje sólo.</li> <li>◆ No complique lo que puede ser simple.</li> <li>◆ Si no puede vencer, no discuta.</li> <li>◆ Usted no es Dios.</li> </ul>
<p><b>Innovar requiere buenas ideas, mucho iniciativa y algunos amigos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Poco podrá conseguir si se queda sólo.</li> <li>◆ La calidad del socio colaborador es muy importante.</li> <li>◆ Descubra a las personas capaces, dispuestas a trabajar.</li> </ul>
<p><b>Asegure techo y piso para su éxito</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ No se debe crear un paraguas protector.</li> <li>◆ Consiga personas que asuman las cosas.</li> </ul>
<p><b>Encienda varios fuegos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cada parte del sistema es como es y está como está a causa del resto del sistema.</li> <li>◆ Al intentar cambios de un subsistema, recuerde que otros se afectarán</li> <li>◆ Examine la interdependencia de los subsistemas para saber que los anima mutuamente.</li> </ul>
<p><b>Mantenga el optimismo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Utilice las fuerzas constructivas y no ignore las destructivas.</li> <li>◆ Trabaje concordancias, paralelismos y congruencias.</li> </ul>

Schein menciona algunas funciones generales que cualquier consultor debe hacer:

1. Proporcionar información que no se puede obtener por otro lado.
2. Analizar la información con medios que no están al alcance de los clientes.
3. Diagnosticar problemas comerciales complicados.
4. Capacitar a los clientes.
5. Escuchar y brindar apoyo en los momentos más difíciles.
6. Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles e impopulares.
7. Retroalimentar, empleando su condición de extraño.
8. Transmitir información que no este llegando hacia arriba o hacia los lados.
9. Tomar decisiones de lo que se debe hacer si él gerente no se encuentra.
10. Asumir la responsabilidad por las decisiones. (Audirac, León, Dominguez)

Y de las habilidades que debe poseer todo consultor, debemos mencionar:

- ✓ Saber escuchar
- ✓ Tener empatía.
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Confianza
- ✓ Objetividad
- ✓ Mutualidad
- ✓ Soporte
- ✓ Oportunidad
- ✓ Integración.

Paulo Maura (1969) expresa que el consultor además de sus condiciones personales, tiene que ser particularmente hábil en:

- ✓ Establecer relaciones e inspirar confianza.
- ✓ Saber oír, observar, identificar y relatar.
- ✓ Hacer diagnóstico y dar consejos.
- ✓ Mantenerse flexible y conocer sus limitaciones

Debe ser una persona capaz y experimentada en el método y procesos de buscar las soluciones de que carece el problema. Por lo que debe permanecer desligado emocionalmente de la problemática en la que actúa.

De acuerdo a lo que mencionan Audirac, León, Domínguez, el consultor puede ser interno o externo a la empresa, lo cual ofrece ciertas ventajas y desventajas, las que parecen complementarse unas con otras, por lo que normalmente se recomienda que interactúen juntos, para facilitar el acceso a resultados positivos. Entre las ventajas y desventajas se encuentran:

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conoce bien los detalles de la empresa.</li> <li>◆ Tiene presencia diaria.</li> <li>◆ Acceso fácil a ciertas personas.</li> <li>◆ Tiene poder formal</li> <li>◆ Puede asegurar la continuidad de los esfuerzos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dificultad para actuar en niveles altos.</li> <li>◆ Menos experiencia que el consultor externo.</li> <li>◆ Menos libertad para decidir y hacer ciertas cosas.</li> </ul>
<b>EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tiene más experiencia que el consultor interno.</li> <li>◆ Puede actuar más fácilmente a ciertos niveles en la empresa.</li> <li>◆ Puede correr más riesgos que a veces el consultor interno no desea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conoce menos los detalles y aspectos informales.</li> <li>◆ No tiene poder formal.</li> </ul>

## MODELOS DE INTERVENCIONES

Hay muchas formas en las que pueden clasificarse las intervenciones en forma integral y en este trabajo se hará un breve resumen de los modelos más reconocidos de acuerdo a lo plasmado por Cabrera e Islas en su trabajo "Modelos Recientes de D.O."

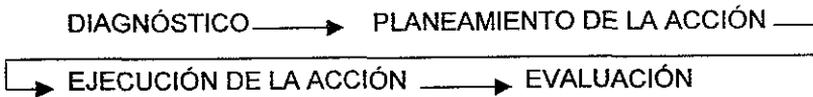
### GRID GERENCIAL -

Este modelo es desarrollado por Blake y Mouton en 1964. Ellos conciben al D.O. como un diseño de cambio planeado, integrado por conceptos y estrategias, para transformar las organizaciones de una situación actual a otra mejor. Este modelo señala que el crecimiento debe ser en forma ordenada y planeada (por etapas) y que debe ejercerse un solo estilo de supervisión participativa, más que autocrática. Este modelo consta de 6 fases.

### MODELO DE CONTINGENCIA.-

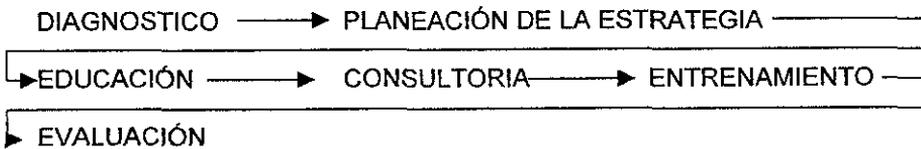
Desarrollado en 1967 por Paul Lawrence y Jay Lorsch, los cuales manejan como elementos centrales en su teoría: la diferenciación, la integración, la interface organización – medio ambiente y el manejo de conflictos. En la diferenciación hacen referencia a la asignación de las tareas, para que se haga todo lo que se tiene que hacer y la integración se refiere a los niveles de

interdependencia de los grupos y sistemas de la organización. A partir de esta teoría desarrollan un modelo que consta de:



MODELO DE INTERVENCIÓN PLANEADA.-

Este modelo fue desarrollado por Richard Beckhard (1969). En él establece que el D.O. es una estrategia de cambio planificado que involucra a toda la organización, para incrementar la eficacia, productividad y bienestar. Él propone 6 etapas en su modelo:



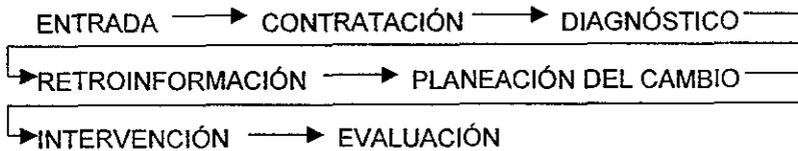
MODELO DE CONSULTORIA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.-

Este fue desarrollado por D. Kolb y A. Frohman en 1970, el cual basan en las fases del cambio planeado propuestas por R. Lippitt, J. Watson y B. Westley (1958). Su modelo consta de 7 etapas:



### MODELO NORMATIVO.-

En 1972 W. Warner Burque desarrolla este modelo, conjuntando los principios teóricos – prácticos de investigaciones anteriores en un nuevo proceso, cuya diferencia radica en el énfasis en la fase terminal. Este modelo consta de siete etapas:



### MODELO DE CONSULTORIA DE PROCESOS.-

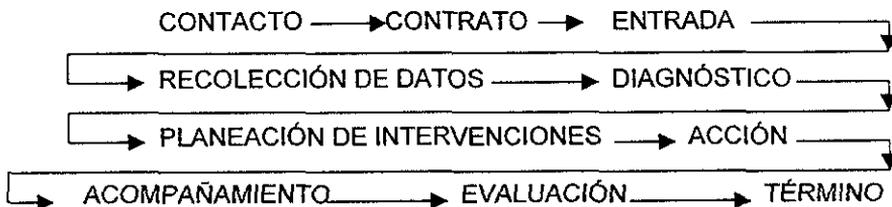
Este es desarrollado por Edgar Schein en 1973 y en él postula que el D O. es un programa planeado para toda la organización, pero que se debe de trabajar con grupos pequeños y propone una clase especial de consulta (consultoría de procesos) que se utiliza al iniciarse cualquier intervención. En ésta deja ver que no se requiere que la organización sepa exactamente que esta mal, sino que alguien tenga la intención para mejorar un procedimiento determinado. Tiene como premisa principal que los componentes por excelencia de la organización son los grupos humanos que la conforman y de ahí que cualquier intento de cambio deba iniciarse con ellos. Otra premisa es que si los grupos son ayudados por una tercera persona a diagnosticar sus problemas y a resolverlos, eventualmente desarrollan la capacidad de usar sus propios recursos para identificar y resolver aquello que sea necesario.

Los pasos que propone en su modelo son: contacto inicial, revisión exploratoria, selección del lugar y método de trabajo. A través de estos pasos, las etapas que propone son:



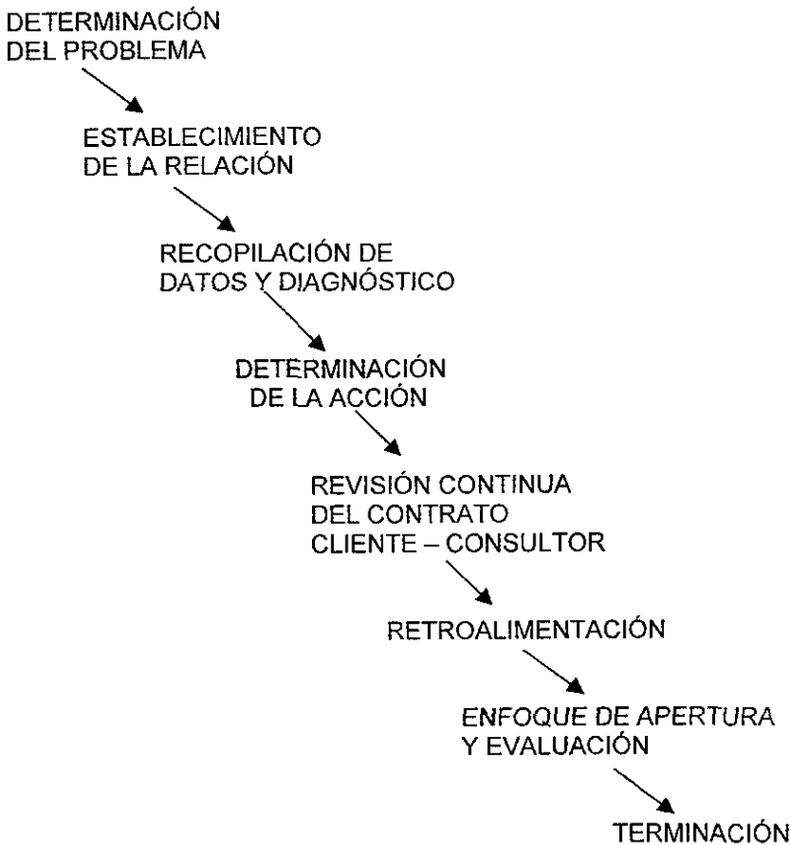
MODELO DE CAMBIO PLANEADO.-

Es desarrollado en 1978 por Fernando Achilles de Faria Mello y pretende ser un sistema de desarrollo integral de los procesos de las organizaciones. Consta de 9 etapas:



MODELO ECONÓMICO.-

En 1982 Gisele Asplund y Göran Asplund, diseñan un enfoque global e integrador de la tarea con el comportamiento. Este modelo esta basado en el aprendizaje y el estudio del comportamiento individual. Lo básico es que se trata de un enfoque de aprendizaje; dirigido al cambio y, al mismo tiempo, un enfoque integrador entre la tarea y el comportamiento. En este modelo se proponen 8 fases:

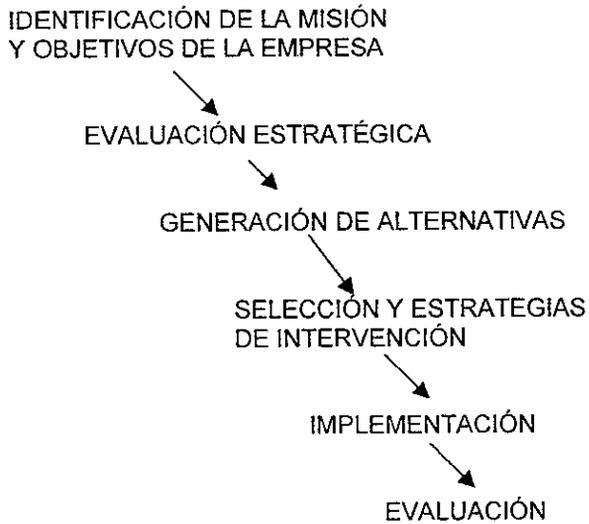


### MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.-

De acuerdo a Hatten y Mary Louise Kenneth (1989), la Planeación Estratégica es un proceso que permite a la organización formular objetivos y los medios para su alcance, en una forma coordinada. Involucra también los recursos con los que cuenta la organización para pasar de la situación actual a la situación deseada. De acuerdo a George Stiener, la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa, para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes

detallados, con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

El modelo consta de seis pasos:



## FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a lo que menciona Bravo A. (1996), el D.O. es un proceso específico para cada empresa, sin embargo podemos identificar cuatro etapas en cualquier esfuerzo, las cuales son:

1. Entrevista y contacto
2. Diagnóstico
3. Implementación
4. Evaluación

Esta separación permite a los altos directivos y al consultor o agente de cambio, seguir el proceso sobre un mapa general de actividad. Sin embargo las cuatro etapas se traslapan y conectan unas con otras, retroalimentándose continuamente.

**Entrevista y Contrato.-** A través de ésta el consultor conoce y se involucra con el cliente, creando una base de confianza que le permita apreciar el grado de apertura del cliente para evaluar el problema e involucrarse en el proceso de cambio.

**Diagnóstico.-** El componente principal es la obtención de la información que va a ser utilizada para detectar e identificar los problemas que afectan a la empresa, así como para involucrar al propio cliente con el proceso de generación de datos y en el desarrollo de una estrategia

### **Implementación.-**

Esta requiere del propósito conjunto del cliente y el consultor, de alternativas para el cambio y la formulación de una estrategia. Una vez detectado el problema, los directivos tienen que estar conscientes de la necesidad de tomar medidas correctivas a través de trazar un plan e implementar acciones. Generalmente hay un equipo de consultores externos que trabajan en conjunto con los consultores internos.

### **Evaluación.-**

Es la medición del proceso logrado, de acuerdo a las estrategias planeadas. La evaluación, también es, muy importante, ya que deben medirse constantemente los avances obtenidos.

## **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

Toda intervención que tienda a consolidar el cambio a través de una estrategia de reeducación y aprendizaje organizacional y que permita crear un sistema capaz de auto renovarse permanentemente, debe iniciar con un Diagnóstico Organizacional, entendiéndose éste como: la actividad previa a cualquier intervención de cambio planeado, que tiene como objeto identificar y evaluar la situación actual de la organización, tanto en sus aspectos de organización, funcionamiento y resultados, como en el clima organizacional existente, a fin de establecer conjuntamente con el cliente las acciones de mejora o desarrollo que le permitan incrementar su efectividad. (Bravo, 1996)

En la primera etapa del D.O. se diagnostica la situación, recopilando información sobre el estado de las cosas. Esto se realiza en toda la

organización o en las principales subunidades, o bien se enfoca a grupos o individuos dentro de unidades o departamentos.

Este es un proceso analítico de identificación y medida de las variables relevantes y válidas de la efectividad y eficiencia organizacional; la rigurosa medición científica del funcionamiento de una organización provee una base firme para el diagnóstico y como resultado proporciona los cimientos de un esfuerzo de consultoría hacia la misma.

El diagnóstico organizacional no es un fin en sí mismo, sino que tiene el propósito de ayudar en el proceso de planear estrategias de mejoramiento para la organización, a través de:

- La Planeación de la acción.- Identificar aquellos aspectos que impulsan o limitan la productividad de una organización, con el propósito de ayudar a planear estrategias de mejoramiento para la misma.
- El Cambio Planeado.- Ya que a través de éste se induce el cambio, y
- La Evaluación de los Resultados.

Su importancia radica en el aumento de la probabilidad de dirigirse a los aspectos relevantes dentro de la misma y así sugerir recomendaciones o realizar intervenciones adecuadas a la situación de la empresa.

Permite al cliente conocer su situación real actual en diversos factores, como puede ser su estructura organizacional, funcional, tecnología, comunicación, motivación, capacitación, ambiente físico, productividad, etc., mediante el análisis de la percepción personal y de la situación real sobre los factores mencionados.

De acuerdo a lo que menciona Bravo (1996), las propiedades más importantes de diagnóstico organizacional son:

- A. Bases Teóricas.
- B. La totalidad.- Cualquier diagnóstico deberá intentar comprender las propiedades del sistema como un todo.
- C. Representatividad.- Un diagnóstico debe presentar los estados funcionales como existen en los diferentes componentes del sistema.
- D. Predicción.- Debe enfocarse en los eventos y condiciones que toman lugar en la secuencia que define el funcionamiento del sistema organizacional, lo que implica menor énfasis sobre las salidas del sistema y una mayor concentración sobre las entradas y la transformación del sistema.
- E. Potencial de Mejoramiento.- Debe ser en términos de aquellas áreas que pueden dar resultados tangibles, en oposición a aquellas que son difíciles de influir.
- F. Prioridad.- El diagnóstico implica un enfoque de parte del consultor, hacia un incremento de la efectividad del sistema – cliente.
- G. Diferencial.- En el diagnóstico existen diferentes etapas que tienen diferentes consecuencias en la acción final.

Así, para la misma autora, el proceso de diagnóstico tiene cuatro componentes básicos:

1. La generación de la información, la cual comprende:
  - la forma en que se realiza la recopilación de la información,
  - la frecuencia de las actividades de recopilación de información y
  - la metodología usada para la recopilación de la información.

2. La organización de la información,
3. El análisis de la información y
4. Retroalimentación de la información al cliente.

Así tenemos que el diagnóstico organizacional incluye actividades separadas, pero relacionadas entre sí, que proveen información a través de la recolección y organización de los datos obtenidos, para posteriormente analizarlos y evaluarlos. De esta manera se podrán determinar y planear adecuadamente las acciones a seguir.

Los pasos que se deben dar en un diagnóstico organizacional son:

1. Las sesiones iniciales de planeación con los miembros clave del sistema – cliente.
2. La administración de los procedimientos de colección de información.
3. La retroinformación de los datos del sistema – cliente.
4. La planeación de los métodos de intervención.
5. La evaluación y seguimiento del proceso.

A continuación se explica detalladamente en que consisten cada una de ellas:



	Trabajo de terreno para recopilar la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las fuentes de información confiables.</li> <li>• Clarificar cómo se procederá.</li> <li>• Definir qué tipo de intervención será: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevistas</li> <li>✓ Cuestionarios</li> <li>✓ Observación</li> <li>✓ Sesiones cibernéticas</li> <li>✓ Espejo organizacional</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>3° ETAPA</b> <b>ORDENAMIENTO</b> <b>ORGANIZACIÓN</b> <b>Y ANÁLISIS DE</b> <b>LA</b> <b>INFORMACIÓN</b></p>	Aplicación de técnicas de investigación social para:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar procedimientos</li> <li>• Integrar e interpretar datos.</li> <li>• Emitir juicios acerca de ciertos aspectos de funcionamiento.</li> <li>• Identificar fuerzas impulsoras y restrictivas.</li> <li>• Estudios de causa – efecto.</li> <li>• Sugerencias de solución.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>4° ETAPA</b> <b>RETRO</b> <b>ALIMENTACIÓN</b> <b>DE LA</b> <b>INFORMACIÓN</b></p>	Retroinformación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede provocar cambios en el comportamiento, a través de la dirección de energía, que permita identificar los problemas con miras a provocar el cambio</li> <li>• Es necesario presentar la información en forma clara, oportuna y comprensible para que genere energía y ésta se transforme en acción que conduzca a un cambio.</li> </ul>

	Características de la retroinformación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinente.</li> <li>• Comprensible</li> <li>• Descriptiva</li> <li>• Verificable.</li> <li>• Comparativa.</li> <li>• Limitada</li> </ul>
<b>5° ETAPA PLANEACIÓN DE LOS METODOS DE INTERVENCIÓN</b>	Sobre la identificación de las causas de los problemas, se clarifican:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos específicos que se dedican a la solución de problemas específicos</li> <li>• En otros niveles se desarrollan actividades para solucionar las grandes barreras.</li> </ul>
<b>6° ETAPA EVALUACIÓN MONETARIA Y SEGUIMIENTO</b>	Se hacen evaluaciones que abarquen todo el proceso o áreas específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante revisar información que pueda usarse para evaluar el impacto total del esfuerzo en todo el sistema.</li> </ul>

Con la realización del diagnóstico, el cliente contará con los elementos de juicio que permitan tener una clara perspectiva de las áreas fuertes y débiles de su empresa, así como de las causas y efectos de las mismas, esto le permitirá generar alternativas de mejoramiento para dirigir su empresa hacia una mayor eficacia.

Para realizar el diagnóstico se requiere de:

- Un compromiso de cambio por parte del cliente antes de iniciar cualquier acción

- La involucración que se espera del cliente es en forma total en el proceso de diagnóstico efectivo.
- Se requiere que el cliente dé facilidades al consultor en la obtención de la información, para realizar el diagnóstico en forma ágil y completa.
- La información que se obtenga del diagnóstico debe ser estrictamente confidencial, informándose solamente al cliente acerca de las percepciones o hechos, pero no de los nombres de quienes proporcionaron la información para evitarles a ellos, en caso dado, problemas con los dirigentes de la empresa.
- La información recabada y las conclusiones al respecto serán retroalimentadas a las fuentes que las proporcionan.
- El éxito o fracaso de una intervención depende en gran medida del compromiso por parte del cliente, ya que él es el responsable directo de la implantación de los procesos contemplados en los planes de mejoramiento

Los trabajos de diagnóstico tienen por objeto formar una lista exacta de las cosas tal y como realmente son.

Beckhard (1969) hace resaltar la importancia de los trabajos de diagnóstico como sigue:

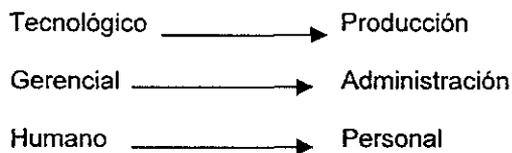
El desarrollo de una estrategia para el perfeccionamiento sistemático de una organización exige que se examine el estado en que se hallan actualmente las cosas. Un análisis semejante contempla por lo general dos amplios campos de acción. Uno es el diagnóstico de los diversos subsistemas que integran el organismo en su totalidad. Estos subsistemas pueden ser "equipos humanos" naturales, tales como la

gerencia general, la gerencia intermedia o la fuerza de trabajo. El segundo campo de diagnóstico es el de los procedimientos para tomar decisiones, las normas y estilos en las comunicaciones, las relaciones entre grupos de operaciones conexas, la forma de arreglar conflictos, la de determinar objetivos y los métodos para formular planes. (1969. p. 26)

El asesor o agente de cambio debe actuar como un motivador y revitalizador del cambio, sus esfuerzos deben graduarse de acuerdo a las posibilidades del cliente, buscando obtener recompensas a corto plazo para continuar con el proceso.

Existen diversos modelos de diagnóstico, entre los cuales puede seleccionar el consultor el más adecuado, sobre la base del pre-diagnóstico efectuado. Entre ellos se pueden mencionar:

**MODELO TRIDIMENSIONAL DE PATT WILLIAMS.-** En el que se identifican tres subsistemas:



Estos subsistemas, según Williams, actúan con efecto de liga, es decir, el subsistema gerencial está fuertemente influenciado por la tecnología y el subsistema humano en un contexto amplio, refleja los requerimientos de los otros dos subsistemas.

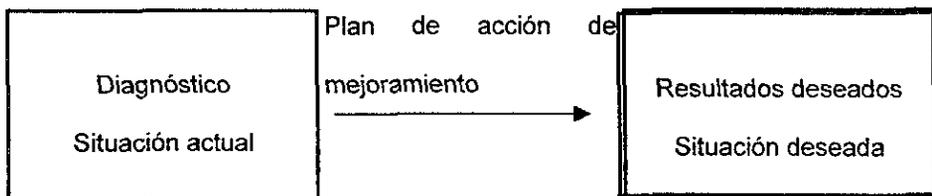
### MODELO DE "ANALISIS DE FUERZAS" DE KURT LEWIN.- Los

componentes de este modelo son:

1. FUERZAS IMPULSORAS.- Que tienden a elevar el nivel de productividad y satisfacción de una institución.
2. FUERZAS RESTRICTIVAS.- Tienden a limitar el crecimiento del nivel de productividad y satisfacción del organismo.
3. EQUILIBRIO CUASI ESTACIONARIO.- Que es el balance entre las dos series de fuerzas y que define el nivel de productividad.

En este modelo se considera la conducta en un medio institucional como un equilibrio dinámico de fuerzas que actúan en direcciones opuestas dentro del marco social y psicológico de la institución.

MODELO ORC.- El cuál se basa en el método de solución de problemas, conocido con el nombre de investigación para la acción.



Los pasos para realizar el proceso son:

1. Recopilación de datos relevantes
2. Clasificación de los datos.
3. Comparación de la situación real con la que debe ser.
4. Establecer prioridades de acción para asuntos clave.

5. Plantear e implementar la acción.

6. Evaluar los resultados.

Las variables que maneja el modelo son:

- Misión
- Estructura
- Sistemas Administrativos
- Tecnología
- Recompensas
- Recursos Humanos
- Liderazgo

**MODELO DE LAS SEIS CAJAS DE MARVIN P. WEISBOARD.-** Este modelo se maneja con la interacción de los seis factores entre sí, como aparece a continuación:



Una vez que se han diagnosticado los problemas de la organización se inicia la etapa de implementación y posteriormente la de evaluación.

## **INTERVENCIONES**

El término intervención se refiere a la gama de actividades planeadas en las que participan los directivos y el consultor durante la ejecución de un programa de Desarrollo Organizacional y cuyo objetivo se relaciona con las mejoras institucionales.

Los elementos necesarios para que la intervención de D.O. sea considerada como tal son:

1. Que responda a una necesidad sentida por los directivos para llevar a cabo un cambio.
2. Que involucre a los directivos en la actividad de planear e implementar el proceso de cambio.
3. Que se modifique la cultura del cliente como resultado de la intervención.
4. Que se logre la independencia del cliente.

Existen diferentes tipos de intervenciones de D.O. en las que participan clientes y consultores durante la ejecución de un programa. En los programas de D.O., las personas y las unidades en el seno del organismo inician a menudo ellas mismas trabajos destinados a mejorar el funcionamiento de aquel y lo hacen por su propia iniciativa, estos trabajos pueden constituir evidentemente

esfuerzos de D.O. Finalmente se utilizará la definición de French y Bell (1979) para definir las intervenciones:

Son conjuntos de trabajos estructurados, en los que las unidades organizacionales escogidas (grupos o personas para alcanzar metas), emprenden una tarea o una sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales. Las intervenciones constituyen el impulso activo del desarrollo organizacional; hacen que "se realicen cosas" y son "lo que está sucediendo". (p.14)

Se hace necesario distinguir entre las intervenciones en el sistema de organización y la intervención en función de un acto estratégico, fruto de un plan formulado. En el primer caso, una vez que se ha iniciado un proceso de D.O., tienen lugar modificaciones dentro del organismo. Y en el segundo tipo, la intervención es fruto de la elaboración de planes que sigue a un diagnóstico y cuyo objetivo es resolver problemas.

## EL CAMBIO SOCIAL Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La historia contemporánea nos enseña que toda civilización para llegar a estadios superiores necesita pasar por periodos de adaptación a las exigencias de la dinámica de los cambios: cambios sociales, cambios en los valores, cambios en los conceptos, cambios en las relaciones que prevalecen en su seno, etc. (Bravo 1996)

En la sociedad actual lo único constante es el cambio y este se da en forma cada vez más acelerada e intensa.

Cook (1979) menciona que el cambio se da en tres categorías:

- A. *Cambio Institucional – Estructural*, del cual podemos mencionar ejemplos como el nacimiento del mercado común europeo, la desaparición del bloque comunista, etc., lo que ha generado múltiples cambios.
- B. *Cambio Tecnológico*, el cual se ha presentado en forma acelerada en las últimas décadas y que se puede ver reflejado en el proyecto Apolo de E.U.A que permitió poner al hombre en la luna, la bomba atómica, el avance en las comunicaciones, etc.
- C. *Cambio Conductual*.- La rápida transformación tecnológica a dado como resultado cambios sociales y de comportamiento significativos.

Las circunstancias sociales demandan de las instituciones un esfuerzo para que sus productos y servicios respondan a las necesidades de los usuarios para

asegurar su productividad y que además se establezca un clima que facilite el desarrollo del personal.

Cuando las organizaciones se encuentran en una situación que les provoca malestar, experimentan sensaciones desagradables que los rebasan, lo que los lleva a sentir un fuerte deseo de cambio para evitar la situación actual.

A partir de este momento ellos pueden optar por llevar a cabo un cambio planeado, el cual está formado por diversos esfuerzos encaminados a eliminar situaciones insatisfactorias, a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema.

Dentro de la organización existen elementos básicos, tales como la tecnología, estructura, procesos sociales y objetivos que constituyen la posibilidad de que surja un cambio del sistema.

Wicab (1974) menciona diferentes tipos de cambio organizacional:

- A. *Cambio Tecnológico.*- Las organizaciones se enfrentan con frecuencia a utilizar nuevas herramientas e instrumentos de trabajo. En la medida que la tecnología cambia, los empleos también cambian en su formato.
- B. *Cambio en las Estructuras.*- Estos cambios se dan principalmente en los niveles jerárquicos, en las líneas de autoridad, en los canales de comunicación, en las políticas, flujos de trabajo, etc.
- C. *Cambio en los Procesos Sociales.*- Son las modificaciones en los procesos sociales, tales como comunicación, liderazgo, toma de decisiones, solución de problemas, etc.

Vivimos en un mundo de transformaciones rápidas, por lo que existen diferentes maneras de reacciones a los acontecimientos nuevos del medio que rodea a las personas y a las organizaciones, las cuales pueden resumirse como sigue:

1. Negación de la realidad.- desconocer o negar el problema.
2. Resistencia.- oponerse al cambio.
3. Acomodación inercial.- dejar llevarse por la inercia y esperar a que las cosas ocurran.
4. Cambio planeado.- entender el nuevo hecho, integrándolo con lo que ya existe.
5. Subversión o revolución.- atacar lo que ya existe y reconstruir solamente en función de lo nuevo.

El D.O. se enfrenta a la perspectiva de que las organizaciones reaccionan de acuerdo a los procesos descritos, pero se inclina por el cambio planeado como la única posibilidad de que las organizaciones puedan controlar el proceso de cambio.

Es necesario que todo esfuerzo de cambio se fundamente en un análisis profundo de los elementos que van a intervenir en él y en la planeación de las etapas por las que se atravesará para su implementación, de forma que permita responder a las exigencias del medio ambiente, en armonía con las necesidades de las propias organizaciones.

Generalmente los esfuerzos de cambio planeado para toda la organización tienen como objetivo principal la mejora de la efectividad de los equipos y en referencia a esto Beckhard (1973) menciona varios supuestos acerca de la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones:

1. Los ladrillos básicos de la construcción de una organización son los equipos. De aquí que las unidades básicas del cambio son los grupos y no los individuos.
2. 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 cooperación.
3. La toma de decisiones en una organización sana, esta localizada en donde están las fuentes de información.
4. Las organizaciones, subunidades de sociedades e individuos, continuamente manejan sus asuntos en relación con los objetivos.
5. Un objetivo de una organización sana, es desarrollar comunicación generalmente abierta, confianza mutua y confiabilidad.
6. La gente apoya lo que ayuda a crear. A las personas afectadas por un cambio se les debe permitir una participación activa y sentido de propiedad en la planeación y conducción del cambio.

Es importante tener en cuenta las condiciones generales de cada comunidad para llevar a cabo esfuerzos de cambio planeado, por lo que en nuestra sociedad y haciendo una breve referencia a lo que mencionan García, Rodríguez, Díaz y Estrada en su libro "El Trabajo en Equipo", podemos mencionar:

Debido al desarrollo histórico de los pueblos latinoamericanos, las personas no están acostumbradas a las tareas realizadas en grupo, a lo que se añade el choque que se produce entre la formación académica

esencialmente personalista y la exigencia multidisciplinaria y colectiva del trabajo en nuestros días.

La transformación de un trabajo individual a un trabajo colectivo, habido en nuestro siglo, destaca la importancia de las relaciones entre las personas, por lo que la comunicación, la colaboración y otras formas de interacción humana, deben adecuarse para facilitar la gestión de los grupos de trabajo en beneficio de las metas de las instituciones. Por lo que las personas que se han decidido a participar en trabajo colectivo, han debido ajustar sus actitudes en interés de la armonía del grupo a las reglas básicas como: ser uno mismo, conocerse mutuamente, evitar el equívoco, confiar en el otro, rechazar el sectarismo, desarrollar lealtad hacia los demás. (p.22)

Benne, Bennis y Chin (1969) mencionan que para llevar a cabo el cambio, se han propuesto diversas estrategias que se pueden clasificar en:

*Estrategias Normativas.*- El cambio lo lleva a cabo quien tiene el poder, a través de políticas, normas o lineamientos.

*Estrategias Funcionales.*- Se promueve el cambio a través de un análisis de la estructura y los sistemas operativos.

*Estrategias Formativas.*- Que promueven los cambios por medio de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes que influyen en el comportamiento de las personas.

Cualquiera que sea la estrategia para llevar a cabo el cambio, debe ser capaz de superar la resistencia y fomentar actitudes adecuadas para promoverlo.

En base a lo anterior, la psicología y la sociología se han hecho presentes en la gestión administrativa con el objeto de influir positivamente en el individuo y en los grupos.

Como ya se mencionó, cuando las organizaciones comienzan a sentir malestar es necesario llevar a cabo un cambio planeado. Este malestar puede deberse a diversas razones, pero cuando se habla de empresas pequeñas o jóvenes en etapas de crecimiento, se pueden agrupar estos malestares.

### ETAPAS DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

Así tenemos, que de acuerdo a lo publicado en la Revista de Negocios de Harvard, por Lippitt y Schmidt, las etapas de desarrollo de una empresa son: nacimiento, juventud y madurez, las cuales se detallan en el cuadro siguiente:

#### ETAPAS DE CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Etapas de desarrollo	Interés principal	Factores clave	Que pasa si no se resuelve el factor clave
<b>Nacimiento</b>	1.- Crear una nueva organización  2.- Sobrevivir como sistema viable	Qué arriesgar  Que sacrificar	Frustración y estatismo  Muerte de la organización. Subsidios adicionales por parte del capital de fe.
<b>Juventud</b>	1.- Ganar estabilidad (organizarse)	Cómo organizarse	Organización reactiva y dominada por la crisis. Políticas/tareas

	2.-Ganar reputación y desarrollo (imagen)	Cómo revisar y evaluar	oportunistas/no autodirectoras Dificultad para atraer personal y clientes. Construcción de imagen inapropiada, muy agresiva
<b>Madurez</b>	1.- Lograr individualidad y adaptabilidad. 2.- Contribuir a la sociedad	Cuándo y cómo cambiar. Cuándo y cómo compartir	Actitudes innecesariamente defensivas o competitivas, difusión de energía. Posible pérdida del respeto y aprecio del público, quiebra o pérdida de utilidades.

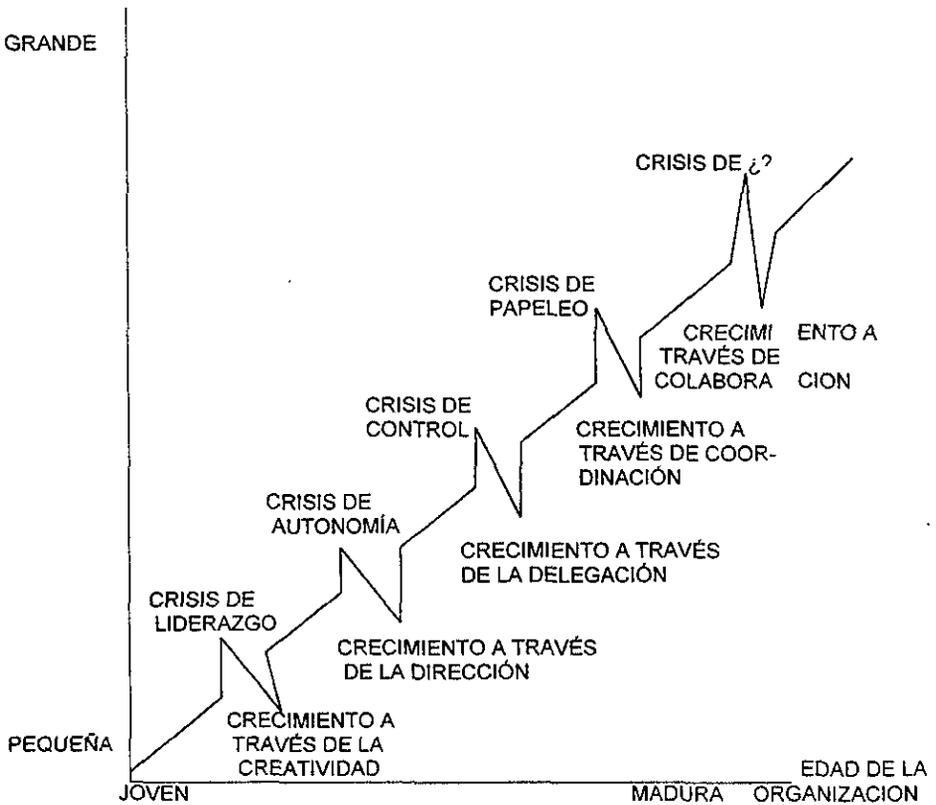
Esta información ayudará al especialista en desarrollo organizacional a centrarse en la etapa de crecimiento en la que se encuentra la empresa u organización en donde se inicia un esfuerzo de desarrollo organizacional.

Larry E. Greiner propone otra teoría acerca de las etapas de crecimiento por las cuales pasan todas las empresas.

Menciona que existen periodos de crecimiento prolongado durante los cuales no existen problemas o cambios mayores en las prácticas de la organización, a estos periodos los llama de EVOLUCIÓN. Mientras que por otro lado existen periodos de disturbios significativos en la vida de las organizaciones a las que él reconoce como periodos de REVOLUCIÓN.

A medida que una empresa progresa a través de las fases de desarrollo, cada período de evolución crea su propia revolución y de acuerdo a las soluciones que tome la gerencia para cada período de revolución, determinará si la empresa avanza hacia la siguiente etapa de crecimiento evolutivo. Greiner propone cuando menos la existencia de cinco etapas de desarrollo organizacional, cada una con sus propios períodos de evolución – revolución, de acuerdo al siguiente cuadro:

**TAMAÑO DE LA ORGANIZACION**



Las cinco etapas propuestas pueden observarse en el cuadro y es importante notar que cada fase es un efecto de la fase anterior, como también una causa de la siguiente.

Las características que distinguen a cada etapa de evolución, son las mismas que provocan la etapa siguiente de revolución y la solución que la gerencia tome para esta etapa será viable para la empresa, pero, al cabo de algunos años, estas mismas soluciones crearán una nueva etapa de revolución, así tenemos que:

**FASE I.- DE CREATIVIDAD:** Es la etapa de nacimiento, en donde se despliega una gran cantidad de creatividad, en la que los fundadores tienen generalmente una orientación técnica y poco administrativa, así, la fabricación y venta de los productos absorbe toda la atención y los empleados trabajan por poco sueldo, con el aliciente de ser fundadores. La comunicación es informal y la retroalimentación de la empresa proviene del mismo mercado, por lo que al paso del tiempo se deja sentir la:

***CRISIS DE LIDERAZGO.***- \_En esta, todas las actividades individuales a las que estaban acostumbrados directivos y empleados ya no funciona, la capacidad productiva ha crecido y por ende, existen más empleados, los cuales requieren ser dirigidos con una estructura más formal y se hacen necesarios nuevos procedimientos para el control financiero. Estas actividades no desean ser asumidas por los directivos y tratan de actuar como en el pasado. La solución es contratar a un gerente que tenga conocimientos y habilidades para introducir nuevas estrategias al negocio, pero la mayoría de los directivos se resisten a

hacerse a un lado por lo que les toca hacer su primera elección crítica con la finalidad de crecer.

**FASE 2.- DIRECCIÓN.-** Cuando la empresa se ha decidido a contratar a un gerente hábil, se ve beneficiada por un largo período de crecimiento sostenido, caracterizado por: una organización más funcional; se introducen sistemas de contabilidad; se establecen incentivos, presupuestos y estándares de producción; la comunicación es más formal e impersonal; el gerente y sus supervisores clave, adoptan la responsabilidad, dejando a los demás supervisores sin voto.

Estas características harán que llegue una:

***CRISIS DE AUTONOMÍA.-*** Ésta se da porque los supervisores de menor jerarquía y los otros empleados ven muy centralizado el poder y las decisiones, aún cuando ellos son los que poseen los conocimientos. Por lo que se desarrolla una crisis en donde se demanda mayor autonomía. Así, la decisión de mayor delegación, se vuelve la única viable, pero las empresas se encuentran con el dilema de que los anteriores gerentes no desean dejar su poder y los supervisores menores no saben tomar decisiones adecuadas, por lo que llegan a existir renunciaciones del personal. Una vez superado esto, se llega a la:

**FASE 3.- DELEGACIÓN.-** Ésta se caracteriza por la aplicación exitosa de una estructura de organización descentralizada, cuyos principales elementos son: mayor responsabilidad a los gerentes de planta o territoriales; utilidades e

incentivos para motivar; los altos ejecutivos administran por excepción; la dirección se centra en nuevas adquisiciones; la comunicación es poco frecuente.

Ésta etapa, que resulta útil para alcanzar la expansión a través de mayor motivación, derivará años más tarde en la:

*CRISIS DE CONTROL.*- En la que las diferentes plantas funcionan de manera tan autónoma que prefieren manejar sus operaciones independientemente de la alta gerencia, sin coordinar planes, recursos, tecnología, etc.

Por lo que la alta gerencia procura recuperar el control, algunos lo hacen tratando de regresar a la gerencia centralizada, pero generalmente fracasan, por lo que la solución es el uso de técnicas de coordinación, dando origen a la:

**FASE 4.- COORDINACIÓN.**- Ésta se caracteriza por el uso de sistemas formales para lograr una mayor coordinación y los altos ejecutivos aceptan la responsabilidad de iniciar nuevos sistemas.

Esto resulta útil para lograr el crecimiento a través de redistribuir los recursos. Pero los gerentes de campo empiezan a sentir la necesidad de justificar la mayoría de sus acciones ante la alta gerencia, por lo que se provoca una:

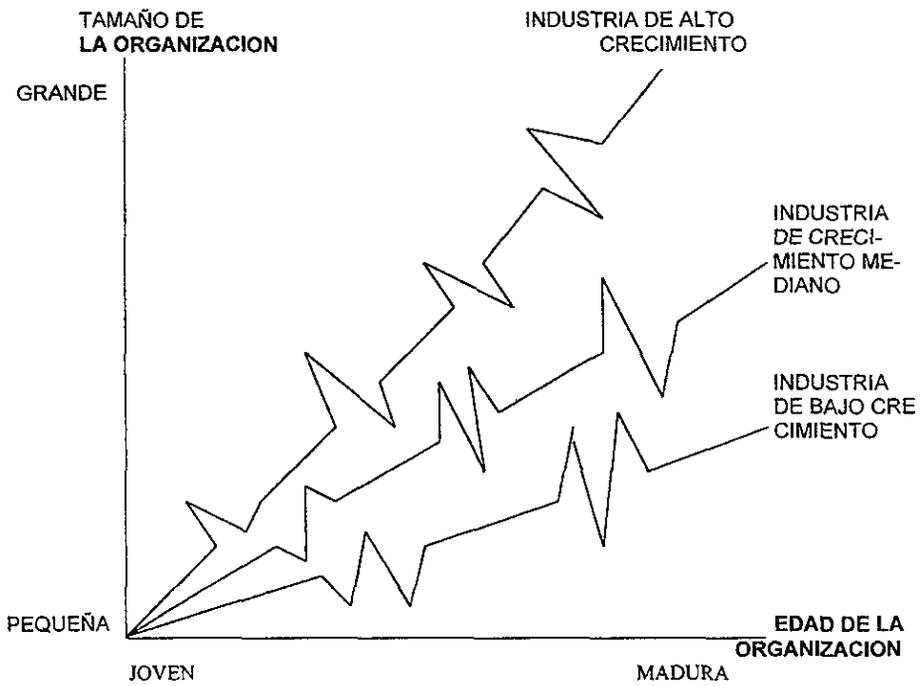
*CRISIS DE PAPELEO.*- Ocasionada por la falta de confianza entre la línea y la administración. Todos empiezan a quejarse de la falta de información y creatividad de la otra parte, por lo que los procedimientos toman delantera sobre la resolución de problemas y la creatividad.

**FASE 5.- COLABORACIÓN.-** En ésta se enfatiza la colaboración entre el personal para vencer la crisis de papeleo, se subraya una mayor espontaneidad a través de equipos de trabajo y de la resolución de diferencias personales. Algunas de sus características son: resolución rápida de problemas a través de equipos de trabajo; los equipos se integran con elementos de distintas áreas; los expertos se reducen y se distribuyen para formar equipos que asesoren a las unidades; los sistemas anteriores se simplifican; se celebran juntas frecuentes; las recompensas están orientadas al rendimiento del equipo más que al rendimiento individual. Todo esto en el futuro creará una nueva crisis, pero **¿¿de qué??...**

La rapidez con que la organización experimenta fases de evolución y revolución esta relacionada con el ambiente de mercado de la propia industria.

El resultado de las acciones que tome la gerencia ante cada fase deben de ser determinantes y acertadas si se quiere seguir adelante en el crecimiento y además nunca deberá regresar a prácticas administrativas anteriores, ya que el crecimiento de la misma empresa no lo permitiría.

En el cuadro siguiente se puede observar que las organizaciones que presentan períodos de evolución – revolución más cortos son las de mayor crecimiento, en cambio, en las empresas de bajo crecimiento presentan períodos más largos.



**PROPUESTA DE MODELO DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL  
PARA EMPRESAS EN DESARROLLO**

Ante la necesidad de contar con un mecanismo de respuesta de las empresas que se enfrentan a continuos cambios del entorno económico, político y social, surge la consultoría de procesos como una alternativa para llevar las acciones de cambio planeado para la modernización de las empresas. La consultoría puede ser a corto, mediano o largo plazo con el objeto de facilitar el proceso de adaptación de las empresas a las demandas de su entorno político y socioeconómico al cambiar los conceptos, actitudes, estructuras, sistemas de trabajo, la tecnología y los valores de la organización a través de la aplicación de las ciencias del comportamiento y de las técnicas administrativas modernas. A través del tiempo, se encuentra que la mayor parte de las actividades que se llevan a cabo para lograr un cambio en la empresa, corre a cargo de profesionales "expertos" en la resolución de los problemas de la administración. Pero ¿ qué sucede con las empresas pequeñas en pleno crecimiento, que apenas tienen liquidez para sufragar los gastos de operación internos ? Éstas empresas, como los grandes consorcios, pueden verse beneficiados con los cambios planeados que les puede ofrecer un programa de Desarrollo

Organizacional, para solventar sus problemas de crecimiento humano y tecnológico y seguir avanzando hacia una mayor madurez organizacional.

Pero ¿ cómo pueden sufragar los gastos de un consultor externo si existe poca disponibilidad financiera ?

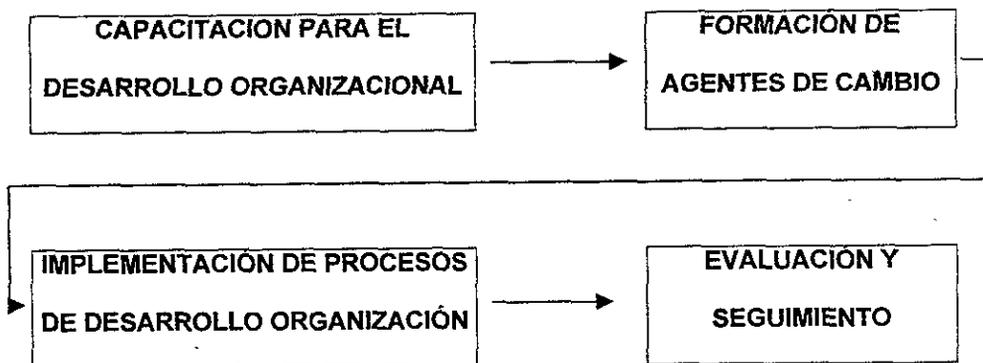
En este trabajo se propone un modelo tal, que los directivos asuman directamente la responsabilidad de los problemas propios de su administración ya que esto constituye el primer paso para asegurar la resolución de los mismos. Al emprender acciones de esta índole se requiere por parte de los empresarios destinar sus esfuerzos a resolver los problemas importantes, más que los urgentes; y por parte del consultor a orientar las acciones a trabajo de campo y no únicamente a trabajo de escritorio.

El modelo propuesto, se implementa a través de las siguientes estrategias:

1. Formación de personal que actúe como agentes de cambio y consultores internos en la empresa.
2. Talleres de trabajo, en los cuales participen activamente el grupo directivo y mandos medios, para diagnosticar la problemática de la empresa; clarificar la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, estructuras y procedimientos; e integrar equipos de trabajo para la calidad y productividad.
3. Elaboración y administración de Guías Técnicas, instrumentos administrativos auxiliares para facilitar el diagnóstico, clarificar objetivos, revisar estructuras y procedimientos y elaborar manuales de organización y procedimientos de relaciones operativas entre las áreas.

El modelo debe de ser dinámico y no estático, por lo que se debe poder retroalimentar a sí mismo y las partes deben negociar continuamente el

contrato, con la finalidad de utilizar los resultados de las actividades anteriores para planear las subsecuentes.



### **DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS DEL MODELO**

#### **PRIMERA ETAPA: CAPACITACIÓN PARA EL D.O.**

##### **OBJETIVO:-**

- Concientizar a los niveles de dirección de las ventajas del D.O.

##### **ACCIONES QUE SE TOMARÁN:**

- Curso introductorio al D.O. para directores y gerentes.

##### **RESULTADOS:-**

- En esta etapa se formalizan los contratos con la organización

Se inicia un trabajo, en donde se determinara quién o quienes actuarán como agentes de cambio internos. Estas personas deben de pertenecer de preferencia a áreas de planeación y tener gran ascendencia sobre los demás.

**ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## **SEGUNDA ETAPA.- FORMACIÓN DE AGENTES DE CAMBIO INTERNOS**

### **OBJETIVO:**

Una vez seleccionados los agentes de cambio internos, tendrán que recibir capacitación en los procesos básicos de Desarrollo Organizacional.

### **ACCIONES:**

Tomaran cursos tales como:

- ✓ Cambio organizacional
- ✓ Introducción al Desarrollo Organizacional
- ✓ Equipos de trabajo

### **RESULTADOS**

- ✓ Integración de un grupo de trabajo encargado del proceso de Desarrollo Organizacional en la empresa

## **TERCERA ETAPA.- IMPLANTACIÓN DE PROCESOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

### **OBJETIVO:**

- Diagnosticar e identificar los problemas que aquejan a la empresa y a los diversos sistemas que la integran, como son: estructura, normas, tecnología, factor humano, a través de la aplicación de un enfoque sistémico.

### **PERSONAS PARTICIPANTES:**

- El grupo directivo.
- Los agentes de cambio internos
- El consultor externo

## **RESULTADOS.-**

De acuerdo al resultado del diagnóstico realizado, se emprenderán las diversas acciones que permitan atacar la problemática detectada, así podremos tener que la empresa requiere, por ejemplo, acciones de:

- Planeación estratégica
- Reorganización Interna
- Establecimiento de sistemas de trabajo.
- Revisión de procedimientos.
- Elaboración de diversos manuales

## **CUARTA ETAPA.- EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

### **OBJETIVOS.-**

Efectuar la evaluación en colaboración estrecha entre la empresa (directivos y agentes de cambio) y consultor externo con el propósito de retroalimentar el proyecto.

- Decidir en qué términos es requerido el seguimiento de la acción.
- Terminar con el proceso de consultoría, obteniendo de la empresa una carta de liberación o finiquito para el consultor externo, o en su caso
- Iniciar un proceso de nueva contratación para intervenciones subsecuentes.

Como ya fue mencionado, el D.O. es un proceso de mediano y largo alcance, que permite a las empresas desarrollarse en forma equilibrada y de acuerdo a la etapa de crecimiento en la que se encuentren por lo que en el caso de requerir nuevas intervenciones se podrían abordar temas como:

- ✓ Diseño de un Sistema de Planeación y Administración de Personal.
- ✓ Sistematización de la Capacitación en la empresa.

- ✓ Establecimiento de una estructura racional de Sueldos y Salarios.
- ✓ Establecimiento de Sistemas de Evaluación del Desempeño y Calificación de Méritos para promociones.

Las organizaciones se enfrentan día con día a procesos de ajuste y adaptación a las exigencias de un cada vez más *dinámico, medio ambiente*.

Nuestro país debe apresurar su transformación de formas tradicionales de administrar a formas más modernas, con el objeto de enfrentar los retos que implica su pertenencia a diversos tratados comerciales, así como el hecho de ser el primer país en vías de desarrollo que logra pertenecer a la O.C.D.E. (Oficina de Cooperación al Desarrollo Económico).

Por tal motivo las organizaciones deben adaptarse y poner todo de sí mismas para lograr sobrevivir en este medio de la mejor manera posible y dando oportunidad de desarrollo al personal que en ellas labora.

El Desarrollo Organizacional ha demostrado ser una forma de llevar a cabo la administración de las empresas en una forma positiva y encaminada a desarrollar todas sus potencialidades siempre y cuando se cuente con el apoyo de la organización completa, así como de la alta dirección, la cual deberá comprometerse en forma "total", ya que cualquier esfuerzo de D.O. encuentra su diferencia a través de este apoyo.

Es importante considerar que para lograr una adecuada implementación de un programa de Desarrollo Organizacional, es necesario contar con el apoyo de la alta gerencia, ya que ésta asume un papel directo y responsable en el proceso, por lo que debe estar consciente del tiempo, costo, alcances y limitaciones que esto representa.

Las empresas pequeñas o en vías de crecimiento deben de tomar conciencia en conseguir nuevas formas de administrarse para llevar a cabo un desarrollo

equilibrado de las partes que las conforman, y así seguir adelante con su desarrollo.

El modelo propuesto en este trabajo intenta ser una sugerencia que ayude a las pequeñas empresas a crecer en forma organizada y se plantea de tal forma, que los costos que tuviesen que erogar no sean altos.

También debe considerarse que el Desarrollo Organizacional es un enfoque sistémico, integral, de mediano y largo plazo, por lo que definitivamente no puede ayudar a las empresas en períodos de crisis, ya que en ese momento lo que se requiere es una intervención de crisis, es decir, con soluciones inmediatas.

Por lo que una vez superada esta etapa de crisis y que la empresa retome su rumbo, en ese preciso momento es cuando deben de intentarse intervenciones de D.O. para ayudar al crecimiento ordenado y evitar posibles nuevas crisis.

Es importante enfatizar que lo que se requiere es que la alta gerencia tenga verdaderos deseos de cambio y se contacte a algún experto en el tema, que realmente ayude a crecer a la empresa y se “ponga la camiseta”, para evitar fracasos, los cuales suelen ser muy dolorosos (tanto financieramente como de crecimiento) para las empresas.

En este punto se hace necesario el comentario que, debido al gran auge que el D.O. ha tenido en México, se han filtrado personas con poca formación en el área, que prestan sus servicios a diversas empresas sin un plan bien estructurado, lo que las ha llevado (algunas veces) al fracaso o bien a éxitos parciales, lo cual no ayuda a mejorar las empresas y sí las pone en riesgo, incluso de cierre de operaciones.

Por lo que resulta muy importante que se tome en serio la preparación del consultor y que los empresarios, antes de pensar en cualquier contratación, se informen de que tipo de consultor se trata.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Archilles, F.M. (1999). Desarrollo Organizacional: Un Enfoque Integral. Ed. Limusa. México
- 2.- Arias, G.F. (1980) El Comportamiento Humano en la Organización. Fondo Educativo Interamericano. México
- 3.- Audirac, C., De León, E.V., Domínguez, G.A. (1999) ABC del Desarrollo Organizacional. Ed. México.
- 4 - Beckhard, R. (1969). Organizational Development: Strategies and Models. Addison-Wesley Publishing Company. U.S.A.
- 5.- Benne, K., Bennis,W., Chin,R. The Planning of Change. (1969) Holt, Rinehart and Winston Inc. Nueva York.
- 6.- Bennis S, W. (1973) Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, Orígenes y Perspectivas. Fondo Educativo Interamericano, México
- 7.- Berbeyto,A.A., Lager, M.G., Pérez, C.E. (1992). Análisis de la Situación Actual del Desarrollo Organizacional en México. Tesis para Lic. en Psicología. UNAM. México
- 8.- Bravo, R.A. (1993) Diseño y Administración de Proyectos de D.O. Manual para el Diplomado en Desarrollo Organizacional del Instituto Nacional de Administración Pública, México
- 9.- Bravo, R.A. (1993) Tecnología para el Desarrollo Organizacional. Manual para el Diplomado en Desarrollo Organizacional del Instituto Nacional de Administración Pública. México.
- 10.- Bravo, R.A. (1996) Introducción al Desarrollo Organizacional. Manual para el Diplomado en Desarrollo Organizacional del Instituto Nacional de Administración Pública. México
- 11.- Burke, W. (1988). Desarrollo Organizacional. Punto de vista Normativo. Ed. SITESA. México.
- 12.- Cabrera, L.A., Islas,P. (1992) Modelos Recientes de Desarrollo Organizacional. Teis para Lic. en Psicología. UNAM. México.

- 13.- Castaño, A.D. (1981). Desarrollo Social y Organizacional. México. IEE.
- 14.- Cook, B. (1979). Administración del Cambio. México. Railp
- 15.- Donjuan, M.G. (1994) Resistencia al Cambio Organizacional. Causas y Estrategias de Intervención. Tesis para Lic. en Psicología, UNAM. México.
- 16.- Ferrer, P.L. (2000) Desarrollo Organizacional. Ed. Trillas. México
- 17.- French, W.L. y Bell C.H. (1979). Ciencias de la Conducta para el Desarrollo Organizacional. Ed. Diana. México.
- 18.- García D.M., Rodríguez, C. Díaz, J., Estrada, J. (1988) El Trabajo en Equipo: Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo. Ed. Sitsa. México.
- 19.- Greiner, L.E. Evolución y Revolución Conforme Crecen las Organizaciones. Clásicos Harvard de la Administración. (1986). Tomo II. Publicaciones Ejecutivas de México S.A. p.p. 69-77
- 20.- Grossman, L. (1975) El Agente de Cambio. Ed. Técnica. México.
- 21.- Hall, R (1973). Organizaciones: Estructura y Proceso. Prentice Hall. México.
- 22.- Hodyetls, R.; Altman, S. (1984). Comportamiento en las Organizaciones. Ed. Interamericana. México.
- 23.- Huse, E.F. (1980) El Comportamiento Humano en la Organización. Fondo Educativo Interamericano, México
- 24.- Lippitt, G.L., Schmidt, W.H. Etapas Críticas de una Organización en Desarrollo. Clásicos Harvard de la Administración. (1986) Tomo IV. Publicaciones Ejecutivas de México S.A. p.p. 9-18
- 25.- Madison, W. (1975). Characteristics and Professional Concerns of D.O. Practitioners. Ed. American Society for Training and Development.
- 26.- Margules, N; Raia, A.P. (1974). Desarrollo Organizacional: Valores, Procesos y Tecnología. Editorial Diana.
- 27.- Mc.Gregor D. (1966). El Aspecto Humano en las Empresas. Editorial Diana.
- 28.- Paz, G.M. (1988). El Psicólogo como Agente de Cambio en un Organismo Descentralizado. Reporte laboral para obtener el grado de Lic. en Psicología.

- 29.- Robbins, S. (1990). Comportamiento Organizacional. México. Prenties Hall.
- 30.- Schein, E.H. (1970) Consultoría en Procesos, su Papel en el Desarrollo Organizacional. Fondo Interamericano. México
- 31.- Williams C. (1984). Conducta Organizacional. Smith Wester Publishers E.U.A.