

ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

-  Teorías de organización
-  Concepto de cambio
-  Proceso de consultoría



Carlos Augusto Audirac Camarena
Verónica de León Estavillo
Alberto Domínguez González
María Elena López García
Lourdes Isabel Puerta Negrete

trillas 



ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Audirac

ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Carlos Augusto Audirac Camarena y coautores

Las empresas que buscan perfeccionar su organización y optimizar el aprovechamiento de sus recursos humanos y materiales, encuentran en el Desarrollo Organizacional (D.O.) una opción viable para lograr el cambio, ya que adoptarlo permite resolver problemas de comunicación organizacional, crecimiento empresarial, satisfacción y desarrollo humanos, eficiencia en el trabajo y adaptación al cambio tecnológico, entre otros. Este libro fue escrito por un equipo de investigadores con amplia experiencia en el ámbito administrativo, quienes proporcionan al lector un panorama general del D.O. y muestran los principales conceptos, ideas, teorías y modelos relacionados con dicha metodología. El objetivo de los autores es brindar al estudiante de la maestría en D.O., al gerente y al consultor, los elementos teóricos y prácticos que le permitirán conocer y aplicar las técnicas del D.O.

La información se expone con base en una estructura muy clara, cuyo método consiste en la formulación de preguntas que se responden de manera concisa y sirven para definir y eslabonar conceptos hasta formar un todo armonioso y didáctico. El empleo de gráficas, esquemas y modelos es útil para esclarecer y dar sentido a conceptos abstractos. Esto hace posible visualizar, paso a paso, el proceso del D.O. También se ofrecen resúmenes por capítulo y una bibliografía final.

Este libro no tiene una secuencia obligada, por tanto, el lector puede consultar los temas en el orden que prefiera.

Contenido

Antecedentes

¿Qué es el desarrollo organizacional?

Teorías de organización

Concepto de cambio

Teoría de sistemas

Proceso de consultoría

Metodologías de intervención



TRILLAS

Tienda en línea

www.etrillas.com.mx

La mejor forma de comprar

www.etrillas.com.mx

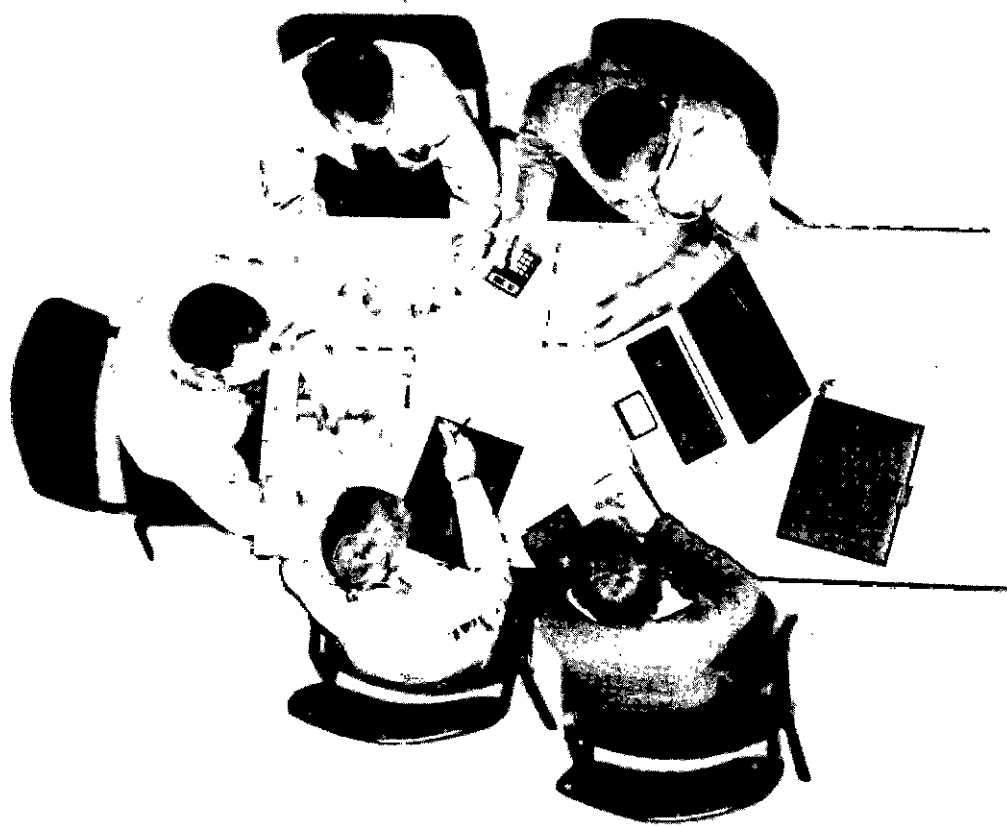
ISBN 978-968-24-4636-8



9 789682 446368

ABC

**DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL**



ABC

DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Carlos Augusto Audirac Camarena
Verónica de León Estavillo
Alberto Domínguez González
María Elena López García
Lourdes Isabel Puerta Negrete

**EDITORIAL
TRILLAS**



México, Argentina, España,
Colombia, Puerto Rico, Venezuela

Catalogación en la fuente

ABC del desarrollo organizacional / Carlos A. Audirac
Camarena ... [et al.] -- México : Trillas, 1994
(reimp. 2012).

110 p. : il. ; 23 cm.

Bibliografía: p. 103-104

Incluye índices

ISBN 978-968-24-4636-8

1. Industria - Administración. 2. Trabajo - Productividad.
I. Audirac Camarena, Carlos Augusto.

D- 650.1'A525

LC- HD56'A2

2481

*La presentación y
disposición en conjunto de
ABC DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
son propiedad del editor.*

*Ninguna parte de esta obra puede ser
reproducida o transmitida, mediante ningún
sistema o método, electrónico o mecánico
(incluyendo el fotocopiado, la grabación
o cualquier sistema de recuperación y
almacenamiento de información),
sin consentimiento por escrito del editor*

Derechos reservados
© 1994, Editorial Trillas, S. A. de C. V.

División Administrativa,
Av. Río Churubusco 385,
Col. Gral. Pedro María Anaya,
C. P. 03340, México, D. F.
Tel. 56884233
FAX 56041364

División Comercial,
Calzada de la Viga 1132,
C. P. 09439, México, D. F.
Tel. 56330995, FAX 56330870

www.trillas.com.mx

 **Tienda en línea**
www.etrillas.com.mx

Miembro de la Cámara Nacional de
la Industria Editorial
Reg. núm. 158

Primera edición OL
ISBN 978-968-24-4636-8
♠(OA, OM, OE, OO, SS, SR,
SI, SL, SA, SM, SO, TT, 1-TR)

Reimpresión, 2012

Impreso en México
Printed in Mexico

Prólogo

Mucho se ha escrito sobre las organizaciones y su mejoramiento; múltiples traducciones, con sus recetas mágicas de cómo mejorar y cambiar las organizaciones, nos inundan día a día haciendo cada vez más difícil "separar el grano de la paja". Éste es un libro diferente.

Mi primera reacción, al leer este libro e intentar prologarlo, se dio en forma de dilema: ¿qué enfatizar y reconocer más en el libro?, ¿su contenido o el proceso de su realización? Escojo la decisión más fácil y a la vez más justa: resaltar ambos aspectos, ya que los dos son igualmente valiosos y encomiables.

Empecemos por el contenido. De una manera concisa y sin perder serenidad ni profundidad, los autores nos llevan paso a paso y sin fatiga hasta completar una visión clara, integral y orientadora del desarrollo organizacional; rescatan el método de las preguntas y a través de respuestas precisas y concretas, eslabonan conceptos hasta formar un todo armonioso, ordenado y didáctico. Tenemos como resultado, entonces, más que un libro un manual que lo mismo sirve al novato que al experto. El uso de gráficas, esquemas y modelos servirá, seguramente, para aclarar y dar sentido a muchos conceptos que de otra manera quedarían en un nivel abstracto y poco accesible.

Tenemos pues, un manual que no es meramente una traducción, como tantos otros; que fue escrito con modestia, pero cuya novedad y valores estriban, precisamente, en su contribución didáctica, ya que de una manera sencilla nos presenta las principales aportaciones, teorías, modelos y métodos de los mejores exponentes del desarrollo organizacional, llenando así un hueco notorio en la bibliografía en español.

Pasemos ahora al siguiente aspecto, el proceso de realización de este libro.

Hacer un libro, un buen libro, es una tarea difícil que implica talento, disciplina y esfuerzo para aquel que se embarca en dicha labor; si esto es difícil para una persona, mucho más complejo será

conjuntar a cinco personas para escribir un buen libro, ya que los problemas se multiplican pues se añaden retos que tienen que ver con la organización de un equipo, el afloramiento, y la resolución de diferencias en estilos, enfoques y puntos de vista para lograr un producto final que denote, al mismo tiempo, riqueza conceptual y armonía en estilo y presentación. Aquí se logró un buen producto como resultado de un buen proceso. Proceso que, como el mismo grupo lo señala, pasó por diversas etapas, desde el romanticismo inicial hasta la consolidación creadora; sin faltar, claro está, crisis, decepciones y tal vez, hasta conflictos, naturales en cualquier grupo que emprende en serio una tarea.

Lo interesante en este grupo, es que sus miembros tuvieron la suficiente perspicacia y sabiduría para aplicar en ellos mismos lo aprendido. Como alumnos de la maestría en desarrollo organizacional no fueron receptores pasivos de teorías y conceptos sino que vivieron en ellos mismos las dificultades reales que existen para organizar a un grupo y hacer que finalice con éxito una tarea.

Ellos mismos fueron un ejemplo vivo de lo que predicán, ya que pudieron sortear dificultades, obstáculos y problemas hasta sacar adelante un proyecto que algunos juzgaban irrealizable e inútil.

Para Carlos, Lourdes, Alberto, Verónica y María Elena, seguramente, el desarrollo organizacional no significará solamente un diploma más en su carrera, sino una experiencia emocionante, trascendente y enriquecedora; para nosotros también lo es.

La maestría en desarrollo organizacional de la Universidad de Monterrey debe sentirse orgullosa de este grupo y de este trabajo, como orgullosos estamos los docentes que participamos en la formación de estos profesionales, pues aquí se cumple, sin duda alguna, la ambición de cualquier maestro: que el alumno lo supere.

ING. ROGELIO A. MARTÍNEZ H.

Índice de contenido

Prólogo	5
Introducción	9
Cap. 1. Antecedentes	10
¿Dónde y cómo se originó el D. O.? 11. ¿Cuál fue la evolución histórica que dio origen a las raíces del D. O.? 11. ¿Cómo surgió el D. O. en México? 14.	
Cap. 2. ¿Qué es desarrollo organizacional?	16
¿Qué es desarrollo organizacional? 17. ¿Cuáles son los indicadores para medir el desempeño del D. O.? 18. ¿Existen objetivos del D. O.? 18. ¿Cómo se clasifica el D. O. en su esencia? 20. ¿Cuáles son los valores del D. O.? 21. ¿Cómo ha evolucionado el D. O.? 22. ¿Con qué disciplinas se relaciona el D. O.? 23. ¿Qué clase de problemas soluciona frecuentemente el D. O.? 24. ¿Cuál es la relación del D. O. con la cultura organizacional? 24. ¿Qué es y qué no es el D. O.? 25. ¿Qué hay más allá del D. O. tradicional? 27.	
Cap. 3. Teorías de organización	30
¿Qué es una organización? 31. ¿Qué es una empresa? 31. ¿Cuáles son las finalidades básicas de una organización? 32. ¿Cuáles son los enfoques para conceptualizar una organización? 32. ¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre los enfoques de conceptualización de las organizaciones? 33. ¿Cómo podemos relacionar el concepto de organización y el enfoque del consultor de organizaciones? 36. ¿Cuáles son las etapas de desarrollo de una organización? 38. ¿Cuáles son las características de una organización exitosa? 39. ¿Cuáles son los elementos básicos de una organización? 40.	
Cap. 4. Concepto de cambio	42
¿Qué es el cambio? 43. ¿Cómo se lleva a cabo un cambio? 43. ¿Qué es la resistencia al cambio? 44. ¿De qué nos habla la resistencia al cambio? 44. ¿Cómo se manifiesta la resistencia al cambio? 44. ¿Por qué se resiste el individuo al cambio? 45. ¿Por qué existe resistencia al cambio a nivel social? 46. ¿Cómo disminuir la resistencia al cambio? 47. ¿Qué	

condiciones favorecen el cambio?, 47. ¿Qué es el cambio planeado?, 48. ¿Por qué la necesidad de planificar un cambio?, 49. ¿Cómo podemos relacionar el proceso de cambio con el procedimiento del cambio planeado?, 49. ¿Por qué es necesario distinguir entre la necesidad de cambio del cliente y la del consultor?, 50. ¿En dónde se pueden generar cambios?, 50. ¿Qué aspectos de los individuos dentro de las organizaciones son más fáciles o difíciles de modificar?, 51.

Cap. 5. Teoría de sistemas

52

¿Qué es teoría de sistemas?, 53. ¿Desde qué aspectos se puede considerar el enfoque de sistemas?, 54. ¿Qué características distinguen a la teoría de sistemas?, 54. ¿Qué es un sistema?, 55. ¿Cuáles son las partes básicas de un sistema?, 56. ¿Cuáles son las funciones de un sistema?, 57. ¿Qué es un sistema abierto y un sistema cerrado?, 58. ¿Cuáles son los niveles de sistemas?, 59. ¿Qué es la retroalimentación positiva y negativa?, 59. ¿Cómo se representaría una organización como sistema?, 61. ¿Para qué se aplica la teoría de sistemas en las organizaciones?, 62. ¿Cómo se relaciona el D. O. con el enfoque de sistemas?, 63. ¿Qué es el límite de sistemas?, 64. ¿Cómo se puede visualizar al individuo y a la organización como sistema?, 65.

Cap. 6. Proceso de consultoría

66

¿Qué es consultoría?, 67. ¿Qué tipos de consultoría hay?, 67. ¿Cuándo se contrata o solicita un servicio de consultoría?, 68. ¿Para qué se solicitan los servicios de un consultor?, 69. ¿Cuáles son las funciones que un consultor desempeña?, 69. ¿Qué habilidades debe tener un consultor?, 70. ¿Cuándo y cómo usar consultores internos o externos de una manera eficaz?, 71. ¿Cómo se lleva a cabo un proceso de consultoría?, 72. ¿Qué roles juega un consultor?, 73. ¿Cómo identificar al cliente real?, 75. ¿Qué condiciones favorecen las intervenciones del D. O.?, 76. ¿Cuáles son los resultados trascendentes de una intervención exitosa?, 76. ¿Cuáles son las condiciones de fracaso de una intervención?, 77.

Cap. 7. Metodologías de intervención

78

¿Qué es una intervención?, 79. ¿Cuáles son los factores a considerar al elegir una estrategia de intervención del D. O.?, 79. ¿Cuáles son los enfoques de intervención en D. O.?, 80. ¿En qué parte del proceso de consultoría se utilizan técnicas o herramientas de intervención?, 82. ¿Cómo se pueden llevar a cabo las intervenciones del D. O.?, 83. ¿Cuáles son las técnicas más utilizadas para la intervención?, 84. ¿Qué métodos o técnicas son utilizados en las intervenciones del D. O.?, 86. ¿Cuáles son los métodos más usados para recolectar información?, 88. ¿Cuál es la importancia del diagnóstico organizacional?, 89. ¿Qué modelos se utilizan para el diagnóstico organizacional?, 90. ¿Cuáles son las diferentes tácticas para intervenir en una organización?, 95.

Conclusiones

97

Glosario

99

Bibliografía

103

Índice analítico

105

Introducción

El presente libro representa nuestro proyecto final para obtener el grado de maestría en desarrollo organizacional. En éste se ha conjugado nuestro interés común por dejar una aportación de aquellos conceptos, ideas, teorías y modelos del campo del D. O. que consideramos básicos para el estudioso del mismo y con la cual pretendemos ayudar al que se inicia en esta área, proporcionándole una visión general de lo que puede ser el D. O., cómo se hace y para qué sirve.

La metodología que sustenta nuestro trabajo, es la investigación bibliográfica y de campo, colaborando en ella, maestros, alumnos y ex alumnos de la maestría de desarrollo organizacional de la Universidad de Monterrey, consultores de organizaciones, tanto internos como externos, y alumnos de carreras relacionadas con el D. O. Esto con el fin de que el contenido del libro diera respuesta a las inquietudes más comunes acerca del tema.

La estructura del libro fue diseñada con el objetivo de permitir visualizar la secuencia del proceso del D. O., esto es, describir el D. O., en qué se apoya, y cómo se hace. Para lograr lo anterior, decidimos presentar el material en forma de preguntas, buscando con ello lo práctico, lo concreto y lo más didáctico posible, de tal manera que el lector pueda consultar este libro en un tema cualquiera sin necesidad de tener que leer todo el texto.

En este libro se conjugan diferentes opiniones y enfoques de autores y maestros, con los de nosotros mismos, razón por la cual hemos prescindido de agregar citas, autores y referencias, incluyendo, al final del texto, solamente la bibliografía y el material consultado.

La presentación del material se apoya en resúmenes, cuadros, dibujos, diagramas, etc., a efecto de hacerlo atractivo, práctico y de fácil lectura.

Esperamos que este libro sea útil, no solamente como introducción al tema del desarrollo organizacional, sino para lograr el interés perenne por este apasionante campo.

Capítulo 1. Antecedentes

HISTORIA ¿D.O.?

EL D.O. PUEDE
SER ÚTIL PARA
TU PROBLEMA
DE ADAPTACIÓN



¿Dónde y cómo se originó el D. O.?

Hablar acerca del nacimiento del D. O. no es nada sencillo, ya que no están totalmente definidos sus orígenes. Por lo que se considera más acertado exponer cuál ha sido su evolución.

El D. O. se calificó de evolutivo en sus inicios, y se considera que todavía se encuentra en evolución, como punto de referencia, se puede decir que tuvo tres precursores principales: el entrenamiento en sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroalimentación.

El ambiente imperante en que se apoya el surgimiento del D. O. es en primera instancia, la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Por otro lado, después de atravesar el período de la guerra, las personas comienzan a tener problemas de adaptación a los grupos existentes, razón por la cual en las organizaciones comienzan a surgir talleres de capacitación que dan origen a los grupos de sensibilización, los laboratorios de entrenamiento y los Grupos T. Es así como se empiezan a buscar cambios organizacionales e individuales en las organizaciones, a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción en grupos.

¿Cuál fue la evolución histórica que dio origen a las raíces del D. O.?

Tres son las raíces bien diferenciadas que aparecen en el surgimiento del D. O.:

<i>1a. Raíz</i>	<i>Nace</i>	<i>Funcionamiento</i>	<i>Representante</i>
Entrenamiento de laboratorio	Instituto tecnológico de Massachusetts	Entrenamiento en Relaciones Humanas Vía laboratorio de experimentación. Concretamente se experimenta con el tipo de relaciones y fenómenos aparejados que se dan entre grupos raciales, ideológicos y/o de trabajo	El pionero asociado a esta raíz histórica es Kurt Lewin

Cronología de la primera raíz del D. O.

<i>Año</i>	<i>Involucrados</i>	<i>Acción</i>	<i>Resultados</i>
1944	K. Lewin R. Likert D. McGregor K. Lewin	Examinan la posibilidad de fundar un centro de Dinámica de grupos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts Funda el Centro de Investigación para Dinámica de grupos en el MIT	Esto coronaría sus esfuerzos e investigaciones que venían haciendo sobre el tema desde el año de 1940, de experimentar en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos

Cronología de la primera raíz del D. O. (Continuación.)

Año	Involucrados	Acción	Resultados
1944	L. Bradford R. Lippitt	Establecen un programa de inducción al personal para cambios interpendientes en el Hospital Freedman de Washington, D. C.	Se dan entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Este proyecto cimienta los programas de intervención típicos del futuro D. O.
1946	K. Lewin K. Benne L. Bradford R. Likert	Establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de grupos en el State Teacher's College de New Britain, Conn.	Estos estudios y proyectos permitieron hacer análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos en dinámica grupal
1947	K. Lewin K. Benne L. Bradford R. Lippitt	Fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine	Para el desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos <i>T</i>
1950	K. Benne L. Bradford R. Likert	Distinguen dos tipos de grupos: el Grupo <i>A</i> , grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas; y el grupo <i>T</i> grupo de aprendizaje vivencial Además hacen el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje En este año emergen laboratorios en todo Estados Unidos	Estos dos grupos son necesarios en todo entrenamiento de dinámica de grupos, el primero provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dichos análisis Para trasmitir los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo real de los participantes en dichos grupos Los programas de NTL se ofrecen todo el año y la metodología de los grupos <i>T</i> se empieza a aplicar en la industria y los negocios
1956	Robert Blake Herbert Shepard Jane Mouton	Acuñan el término de Desarrollo Organizacional en un artículo publicado por ellos	De aquí en adelante cobran un significado preciso las iniciales de D. O., una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales
1957	D. McGregor J. P. Jones B. Mason Herbert Shepard	Fundan el grupo D. O. para la Union Carbide Diseñan trabajos para el Departamento de relaciones con empleados de la Esso Standar Oil	Así se tuvo ya integrado en una empresa de producción un grupo <i>ad hoc</i> interno para desarrollar actividades de D. O. para su propio provecho Colaboran con él, P. Buchanan, M. Horwitz, R. Blake y J. Mouton

Cronología de la primera raíz del D. O. (Continuación.)

<i>Año</i>	<i>Involucrados</i>	<i>Acción</i>	<i>Resultados</i>
1958	P. Buchanan M. Horwitz R. Blake J. Mouton	Dirige el Interview Survey and Diagnosis Dirigen un Laboratorio Instrumentado, un Desarrollo de equipo y un Proceso de consultoría y resolución de conflicto inter-grupal en la planta de Bayway de la Standard Oil	En la planta Bayonne de la Standar Oil

La raíz de Entrenamiento de 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 redujeran al D. O. a simples dinámicas de grupos de relaciones humanas grupales.

<i>2a. Raíz</i>	<i>Nace</i>	<i>Funcionamiento</i>	<i>Representante</i>
Investigación en rastreos de retroinformación de la organización	Centro de investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA	En los estudios de investigación a través de rastreos de información-retroinformación aplicados a fenómenos micro y macroorganizacionales, tales como el clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etcétera	El nombre asociado a esta raíz histórica es Rensis Likert

Cronología de la segunda raíz del D. O.

<i>Año</i>	<i>Involucrados</i>	<i>Acción</i>	<i>Resultados</i>
1946	R. Likert	Funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, EUA	Allí se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la organización, clima organizacional, etcétera
1947	M. Radke L. Festiger R. Lippitt D. McGregor French Jr. Cartwright Deutsch mann	Se unen al Michigan's Survey Research Center del Instituto para la Investigación social de la Universidad de Michigan	Fue fundado un año anterior por Rensis Likert

Esta segunda 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 histórica 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.

<i>3a. Raíz</i>	<i>Nace</i>	<i>Funcionamiento</i>	<i>Representante</i>
La organización Socio-Técnica	Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock de Londres, Inglaterra	Dicha organización se ve como un sistema técnico para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un proyecto o trabajo definido. Así se logran establecer "grupos autónomos de trabajo"	El nombre asociado a esta raíz histórica es Rensis Likert

Cronología de la tercera raíz del D. O.

<i>Año</i>	<i>Involucrados</i>	<i>Acción</i>	<i>Resultados</i>
1948	Instituto de relaciones Humanas de Tavistock en Londres, Inglaterra	Lanza el proyecto Tavistock en la Compañía Glacier Metal y nace así el concepto de sistema social técnico abierto	Fue la conclusión de que no sólo se deben tomar en consideración las "dimensiones humanas de trabajo", sino también las "dimensiones técnicas" Además se debe tratar y ver la interacción e interrelación de unas con otras
1970	Las compañías Saab-Volvo (Suecia) Galmes de la General Foods Topeka, Kansas, EUA	Ponen en acción sistemas sociotécnicos en sus plantas	

Esta raíz histórica 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 asociaron a las ya reseñadas en las raíces históricas anteriores.

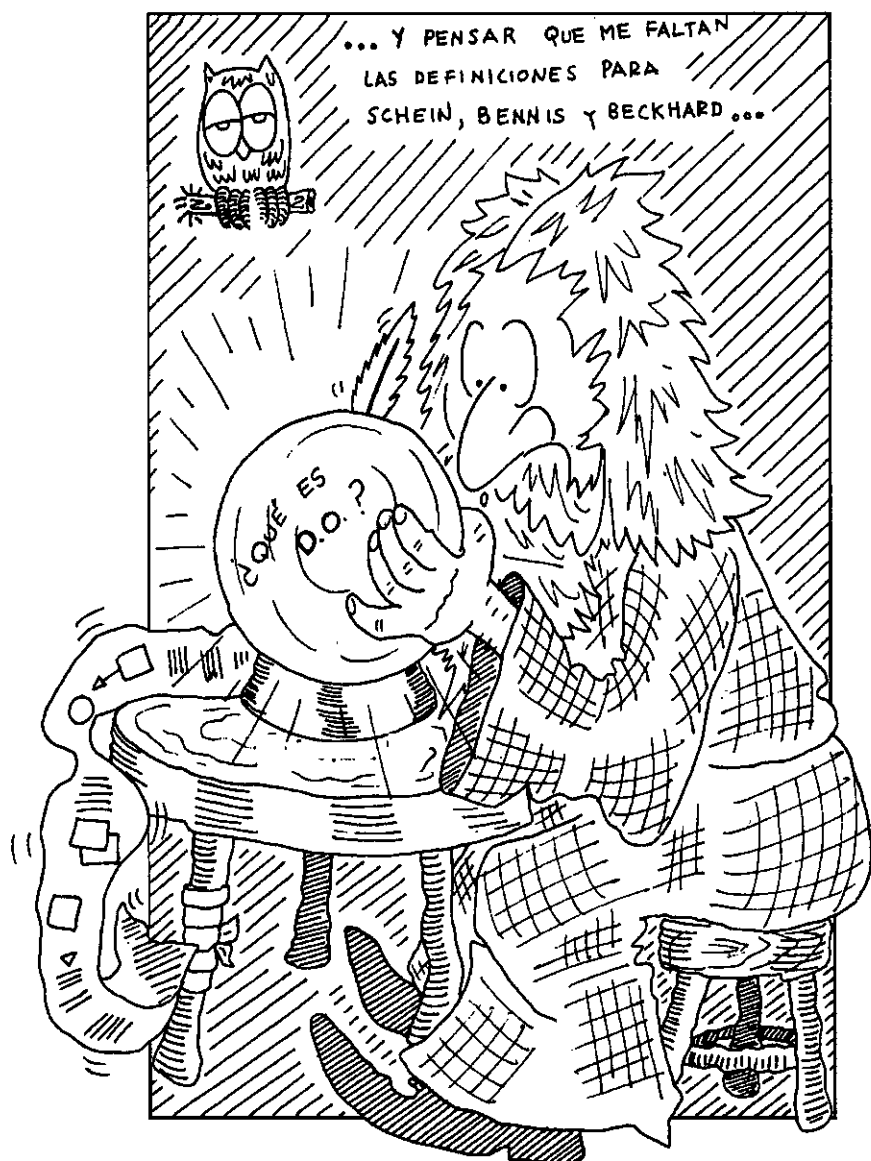
¿Cómo surgió el D. O. en México?

Algunos de los eventos y las personas que a través del tiempo han participado de alguna manera en el nacimiento y desarrollo de este campo en México, son los señalados por Jorge Dávalos.

A continuación se presenta un cuadro que resume dicha cronología:

<i>Año</i>	<i>Persona</i>	<i>Lugar</i>	<i>Evento</i>
1967-1968	John Farley George Shapiro	Departamento de relaciones industriales ITESM	Seminarios avanzados de administración de personal
1969-1970	Joe Bentley	La Mansión, Querétaro, Querétaro, El Morillo, Saltillo, Coahuila	Organiza laboratorio Seminario sobre D. O. Aparecen las primeras gerencias de D. O. en algunas empresas Aparecen los libros de la colección Adisson-Wesley Seminario sobre comunicación Seminario sobre teorías de motivación Laboratorio abierto
	William Haney Frederic Herzberg	Jurica, Querétaro	
	Miguel Bernal Eleazar Grymbal E. Dansig, S. Reyes G. Hemera, M. Judisman	Cd. de México	Seminarios y Consultoría de empresas
1971-1972	Bárbara Hibner	NTL, EUA	Mexicanos toman el programa para especialistas en D. O. Aparece el análisis transaccional. Sesiones de grupos de encuentro
		CYDSA, FAMA, CRISA, GAMESA	Programas diversos de D. O.
1973-1974		CYDSA, FIGUSA, FUNDIDORA, CERVECERÍA, HYLISA, GALLETERA, ITESM, DANDO, SERFIN	Impulso más decidido al D. O. con Joe Bentley, Beckhard, Herman, Adizes y Tannenbaum
1975-1976	Ezequiel Nieto	UDEM	Arranca el Programa de Maestría en D. O. Colabora University Associates y NTL
	Leonardo Rivera	ITESM POLYCEL, México, D. F.	Establece en su cuadro directivo el área de D. O.
	Paul Hensey	Vidriera Monterrey	Da a conocer sus teorías de liderazgo situacional
1977-1978		VISA Alfa Acero	Crea la gerencia de D. O. Establece su programa sobre la efectividad y la calidad de vida, P. E. C.
1979-1980	Clayton Alderter y Orlan Worden	UDEM	Dan programas en la maestría en D. O., en Querétaro, Venezuela, México, D. F. y Monterrey
	A. Guzmán F. Pardo J. Álvarez J. Dávalos	Cervecería Cuauhtémoc	Establece el programa planeación de vida y carrera
		Valsequillo, Puebla	Taller de crecimiento personal
1981-1982		Monterrey, Nuevo león	Se inicia la asociación de ex alumnos de Peperdine Se celebra el Congreso Internacional de D. O., en México

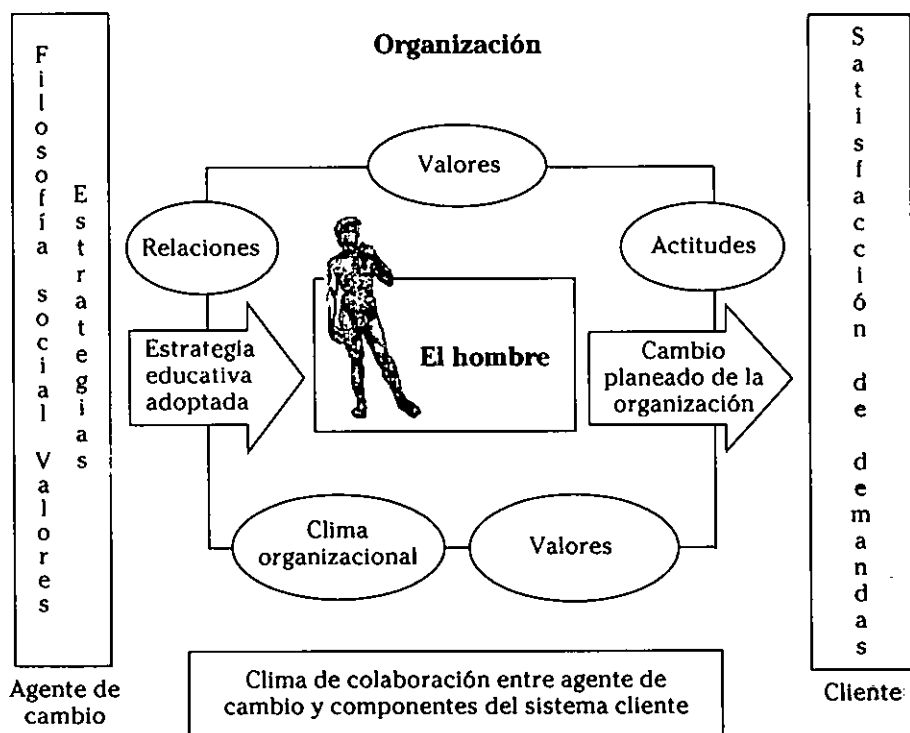
Capítulo 2. ¿Qué es desarrollo organizacional?



¿Qué es desarrollo organizacional?

El D. O. es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. El cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer. Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente, siendo los agentes de cambio portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas cliente.

El desarrollo organizacional consiste esencialmente en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.



¿Cuáles son los indicadores para medir el desempeño del D. O.?

No existen parámetros concretos que midan el desempeño del D. O., sin embargo, tampoco podemos decir que las prácticas en el D. O. son subjetivas. Si queremos tener criterios que nos orienten acerca del desempeño del D. O., tendremos que definirlos en coordinación con el sistema cliente, esto es, al celebrar el contrato psicológico con nuestro cliente debemos definir qué es lo que él espera de una manera objetiva y qué es lo que el consultor puede desarrollar.

Hay cuando menos cuatro maneras de poder monitorear los procesos que se llevan a cabo en el sistema total y sus subsistemas:

- a) Problemas diferentes. La cantidad de problemas por la organización no experimenta diferencia alguna. Sin embargo, tal cantidad aumenta a medida que la gente clasifica los problemas que se han de atacar; una señal manifiesta de adelanto es que la naturaleza de los problemas ha cambiado.
- b) Los metaelementos. Cuando los miembros de la organización expresan su frustración por la falta de avance del esfuerzo de cambio. Por más paradójico que parezca, es señal de adelanto, ya que detrás de estas quejas hay una motivación que debe ponerse al descubierto y orientarse en bien de la organización en general.
- c) Problemas a la orden del día. Cuando los problemas, intereses y avances referentes al esfuerzo de cambio pasan de manera rutinaria a ser parte del orden del día de las reuniones periódicas de gerentes y las juntas de comité, son señales de avance, esto quiere decir que el esfuerzo de cambio se vigila, regula y atiende constantemente.
- d) Control de esfuerzo. La celebración de actos con cierta frecuencia para apreciar el progreso, reevaluar su dirección, celebrar éxitos alcanzados y agradecer a los individuos sus logros al ayudar en el esfuerzo de cambio.

¿Existen objetivos del D. O.?

El campo del D. O., por su conceptualización, es muy amplio y muy variado, por lo tanto, los objetivos del D. O. también lo son; aunque dichos objetivos deban surgir del diagnóstico de situaciones que se deseen modificar, existen objetivos básicos más generales, los cuales pueden ser aplicados en casi todos los procesos. Los siguientes son algunos ejemplos:

<i>Objetivo</i>	<i>Propósito</i>
Obtener o generar la información objetiva necesaria	Conocer la realidad organizacional y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente
Crear un clima de receptividad	Reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas
Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias	Confrontarlos y cambiarlos
Establecer un clima de confianza	Que no exista manipulación entre los subsistemas del cliente
Desarrollar las potencialidades de los individuos	Que las áreas técnica, administrativa e interpersonal se fortifiquen
Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos	Que exista sinergia de esfuerzos y trabajo en equipo
Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional)	Liberar la energía bloqueada en individuos y grupos o que ha sido referida en los puntos de contacto e intervención entre ellos
Compatibilizar armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma	Que exista una meta común
Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines	Orientar la programación de actividades y evaluación de los desempeños de los sectores, grupos e individuos
Despertar la conciencia de establecer objetivos, metas y fines	Que exista un buen comportamiento de los hombres en las organizaciones
Buscar normas informales	Que caractericen la cultura específica de la organización
Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto de los valores y concepciones	Observar cómo influyen sobre los objetos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos
Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del medio externo	Adaptabilidad en el funcionamiento de la organización
Asociar la autoridad legal y el estatus funcional a las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal	Que exista un orden en el proceso

(Continuación)

<i>Objetivo</i>	<i>Propósito</i>
Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos	Lograr la unión de objetivos
Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos	Que exista una cultura y haya trascendencia
Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles	Una mejor información y soluciones para las estrategias
Estimular las emociones y sentimientos de las personas	Proporcionar datos válidos sobre la realidad organizacional. Por si se reprimen, disfrazan, niegan o rechazan constituirían factores negativos para la salud organizacional Porque su canalización inteligente y auténtica se constituya también en energía liberada para fines productivos para las personas y la organización

¿Cómo se clasifica el D. O. en su esencia?

Actualmente el D. O. no ha podido ser clasificado en una sola denominación respecto a su esencia, porque aún se está dando forma a este campo, ya que la práctica del D. O. tiene más de proceso que de procedimiento paso a paso.

Sin embargo, los estudiosos del D. O. lo han llamado de diferentes maneras o formas y lo han clasificado, según sus experiencias, por el comportamiento que éste ha tenido ante diferentes situaciones.

- Filosofía. El D. O. podemos definirlo como una filosofía, ya que predica una forma de vida en la cual se deben hacer las cosas de acuerdo con la forma de ser y de actuar, con lo que se dice y con lo que se hace.
- Arte. El D. O. es al mismo tiempo un nuevo arte de perfeccionar la organización integrando necesidades de la empresa y necesidades de las personas.
- Enfoque de administración. El D. O. es también un enfoque de administración, es una manera de manejar y optimizar los recursos día a día con un estilo renovador y revitalizador.

- d) Tecnología. El D. O. es una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en el que los aspectos psicosociales de comportamiento deben recibir la debida atención.

¿Cuáles son los valores del D. O.?

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. Ahora bien, para definir al D. O. y sus valores se deben tomar en cuenta dos puntos esenciales:

- Los diferentes sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de necesidades, valores y percepciones.
- Los sistemas individuales no son estáticos, sino que se desarrollan a medida que encuentran nuevas experiencias problemáticas.

El D. O. tiene como principal valor el de transición, es decir, permite una modificación en la empresa, tanto de valores, como de creencias y actitudes del elemento humano que la integra.

<i>Este valor</i>	<i>Debe dar paso a este otro</i>
El hombre es básicamente malo	El hombre es esencialmente bueno
Evaluación negativa de las personas	Concepto de los individuos como seres humanos
Concepto rígido y fijo de los individuos	Concepto de los individuos como seres capaces de cambiar y desarrollarse
Resistencia y temor a las diferencias individuales	Aceptación y aprovechamiento de las diferencias individuales
Concepto de individuo en relación con su descripción de puestos	Conceptuar al individuo como una persona completa
Participar en la conducta de juegos psicológicos	Utilizar una conducta auténtica
Usar la posición para fines de poder y prestigio personales	Usar la posición para fines pertinentes a la organización
Desconfianza básica en las personas	Confianza básica en las personas

Continuación

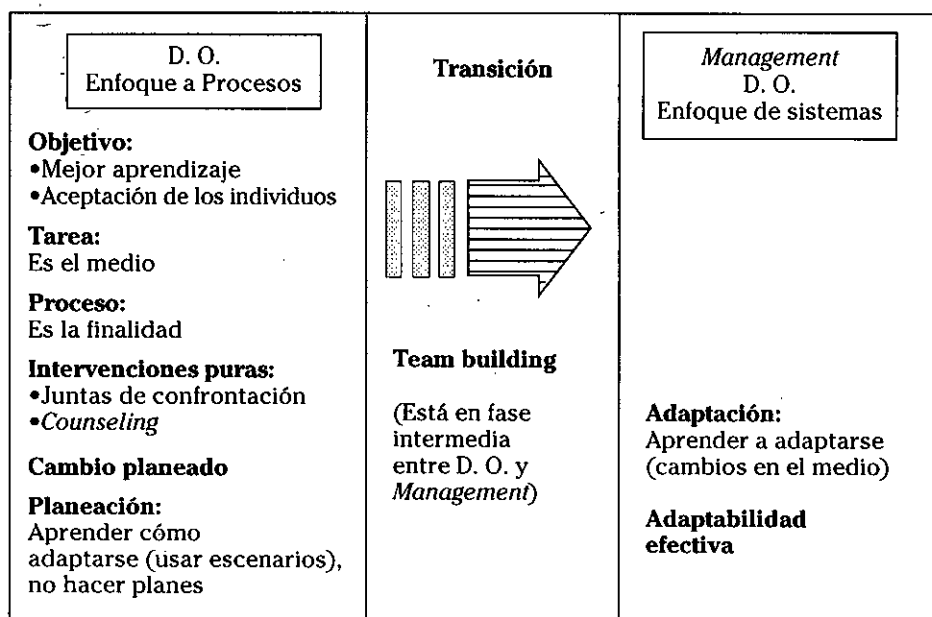
<i>Este valor</i>	<i>Debe dar paso a este otro</i>
Evasión a la aceptación de riesgos	Disposición para aceptar riesgos
Énfasis fundamental en la competencia	Énfasis primero en la colaboración

Algunos de los valores centrales que se deben considerar en la práctica del D. O. son:

- Colaboración.
- Búsqueda de la excelencia.
- Trabajo en equipo.
- Punto de vista holístico o sistémico.
- Independencia e interdependencia.
- Búsqueda de crecimiento constante.
- Libertad, responsabilidad.
- Confianza.
- Toma de riesgos.
- Calidad de vida.
- Apertura.
- Autenticidad.

¿Cómo ha evolucionado el D. O.?

A continuación se presenta un esquema de la evolución del D. O.



¿Con qué disciplinas se relaciona el D. O.?

No se puede considerar al D. O. como una disciplina independiente, por lo tanto requiere del consenso de otras disciplinas para llevar a cabo su función. El siguiente cuadro muestra la relación del D. O. con algunas de ellas:

<i>Disciplina</i>	<i>Relación que guarda con el D. O.</i>
Ingeniería	Proporciona los elementos técnicos de las organizaciones. Como: tecnología, procesos de transformación, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre-máquina, etcétera.
Administración	Ofrece los principios gerenciales para administrar las organizaciones: planeación, organización, coordinación, control, ejecución. Estudia aspectos de planeación estratégica, economía, sistemas administrativos
Psicología	Estudia el comportamiento humano, aporta aspectos tales como: conductas, fenómenos de adaptación y cambio, necesidades de los individuos, motivación. Proporciona herramientas para recopilar información y relacionadas con la educación de las personas.
Sociología	Se puede tomar de ella el estudio de trabajos de grupo. Los aspectos de estabilidad, estructura y orden de las organizaciones. Genera información acerca del poder, relaciones, objetivos, roles, actividades de una organización, comunicación y relación con el medio
Antropología	Aporta conocimientos acerca de la naturaleza humana: orígenes, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, etc. Aquí se relaciona el concepto de cultura organizacional
Filosofía	Proporciona al D. O. una visión racional para poder comprender y asimilar los problemas y contrariedades a los cuales está expuesto el ser humano, llevando así una forma de ver y vivir la vida en armonía con todos y todo lo que le rodea
Teoría de sistemas	Le da al D. O. y sus trabajos una visión global o total de las organizaciones. Estudia a los sistemas totales y subsistemas con sus relaciones e interdependencias

¿Qué clase de problemas soluciona frecuentemente el D. O.?

Los casos en que el D. O. ha intervenido se relacionan con problemas de:

- a) Comunicación. Con más frecuencia del tipo ascendente.
- b) Conflictos. Entre grupos y de liderazgo.
- c) Identificación y destino. Crecimiento de la tecnología, objetivos y metas.
- d) Satisfacción. Proporcionar incentivos con más frecuencia y más adecuados y apropiados para los empleados.
- e) Eficiencia organizacional. Medidores de ganancias a base de desperdicio, costos, índice de rotación o de cualquier otra forma en que la eficiencia puede ser medida.
- f) Adaptación al cambio de tecnología, de mercado, de cultura, etcétera.

En general, todas estas exigencias, y otras que no se mencionan, pueden ser agrupadas en tres clases:

- 1. Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- 2. Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
- 3. Problemas de eficiencia organizacional.

¿Cuál es la relación del D. O. con la cultura organizacional?

Muchos expertos y practicantes señalan la cultura como el área fundamental para la actividad de cambio y encuentran que es un fenómeno complejo y difícil de entender y aún más de cambiar.

Casi todos los aspectos de la vida organizacional, son en gran medida, controlados por la cultura. La cultura interrelaciona todos los componentes de una organización. No puede haber una intervención del D. O. por particular que sea, que no afecte el todo.

De manera más específica, planear un cambio es una cosa y ponerlo en práctica es algo muy distinto. Así pues, para que la nueva estrategia de cambio tenga resultados exitosos, la cultura de la organización debe cambiar. No queremos decir con esto que estrategia y cultura se excluyan mutuamente.

Después de todo, los ejecutivos toman las decisiones estratégicas dentro del contexto de su cultura organizacional, es

decir, basándose en sus creencias y suposiciones. El punto está en que a menudo los cambios de estrategia se deciden fuera de contexto sin consideración alguna respecto a la cultura.

Es difícil, si no imposible, poner en práctica una nueva estrategia si la forma de efectuar las decisiones sigue siendo la misma.

Esta forma del proceso es parte integrante de la cultura organizacional y es el dominio primordial del D. O.

¿Qué es y qué no es el D. O.?

Muchos son los cuestionamientos que quedan en el tintero acerca del D. O. Para solucionar lo anterior, se han recopilado palabras, frases, conceptos e ideas acerca del tema, para que el interesado pueda sacar sus propias conclusiones.

Se puede hacer uso libremente del material: leerlo horizontalmente, verticalmente, de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo, tomando cuadros alternadamente, etc. Sólo la imaginación pondrá límite.

El material se presenta en cuatro cuadros que se refieren a:

1. El D. O. debe ser...
2. El D. O. requiere...
3. El D. O. implica...
4. El D. O. no es (no debe ser)...

El D. O. debe ser:

<i>Un proceso</i>	<i>dinámico</i>	<i>dialéctico</i>	<i>continuo</i>	<i>de cambios planeados</i>
de diagnós- tico	de situaciones realistas	usando estra- tegias	de métodos	con instrumen- tos
para mejorar la interac- ción	entre perso- nas y grupos	para un cons- tante perfec- cionamiento	renovación de sistemas abiertos	de comporta- miento técni- co, humano y administrativo
de manera que aumen- te	con la eficacia	de la salud	de la organiza- ción	asegurando así la superviven- cia
el desarrollo	común	de la empresa	y de sus em- pleados	constantemente

El D. O. requiere:

<i>Visión de</i>	<i>globalidad</i>	<i>de la empresa</i>
y enfoque	de sistemas	abiertos/apertura
de compatibilidad	con las condiciones	del medio externo
de contrato consciente	y responsable	de los directivos
y desarrollo de	de/con potencialidades	de personas
subsistemas	de sus relaciones internas y externas	y de los grupos

El D. O. implica:

<i>Valores</i>	<i>realmente</i>	<i>humanos</i>	<i>a la empresa</i>	<i>para el hombre</i>
y el hombre	para la empresa	y adaptación	en evolución y/o	renovación
cambios	que aunque siendo tecnológicos	económicos	administración	estructurales
que implican	en última instancia	análisis	con modificaciones	de hábitos
comportamientos	nuevos procesos	en sí mismo(s)	constantemente	lo cual lleva a lo trascendente

El D. O. no es:

<i>Un curso</i>	<i>planes</i>	<i>solución</i>	<i>de emergencia</i>	<i>para un momento</i>	<i>de crisis</i>
sondeo	investigación	de opinión	solamente	información	intervención aislada
desligado	de los procesos gerenciales	normales	para iniciativa	sin continuidad	en el tiempo
una especie	de laboratorio	en una isla cultural	aislada	de una serie de reuniones	de diagnóstico

<i>Un curso</i>	<i>planes</i>	<i>solución</i>	<i>de emergencia</i>	<i>para un momento</i>	<i>de crisis</i>
sin generar cambios	sin soluciones y acciones	ni maniobra de algún ejecutivo	para obtener o preservar poder	prestigio, ventaja a costa de otros	para explotar, manipular, perjudicar, castigar
a individuos o grupos	haciendo que todos queden	contentos	permanentemente	terminando siempre	en un final feliz

¿Qué hay más allá del D. O. tradicional?

El desarrollo organizacional, como una metodología para el cambio en las organizaciones, surge de modelos y estrategias de tipo colaborativo, ya sean éstas de evolución participativa o de transformación carismática. Éste es el tipo de D. O. tradicional. Sin embargo, a medida que ha evolucionado el D. O. y en contacto con la realidad que viven las organizaciones, se impone la necesidad de modificar sustancialmente al D. O. en sus estrategias de intervención. Esta modificación de estrategias se ubica ahora en modos coercitivos de evolución forzada y de transformación "dictatorial". Sin embargo, dicha modificación no atenta necesariamente contra la filosofía humanista y democrática que inspira al D. O. Las estrategias de coerción se utilizan en momentos críticos y significativos para las organizaciones, pero de ninguna manera avalan métodos inhumanos que pudieran asociarse con la violación de los derechos vitales, personales y civiles del hombre. A continuación se ofrecen dos esquemas sencillos que visualizan y explican una tipología de estrategias para el cambio, que bien puede absorber el D. O. sin traicionar su filosofía humanista básica.

Tipología de estrategias de cambio

	<i>Estrategias incrementales para el cambio</i>	<i>Estrategias transformativas para el cambio</i>
<i>Modos colaborativos</i>	Tipo 1 Evolución participativa	Tipo 2 Transformación carismática
<i>Modos coercitivos</i>	Tipo 3 Evolución forzada	Tipo 4 Transformación dictatorial

Tipología para el cambio.
Estrategias y condiciones para su uso

*Estrategias incrementales
para el cambio*

*Estrategias transformativas
para el cambio*

*Modos
colaborativos*

1. Evolución participativa

Cuando una organización se encuentra atrapada pero necesita ajustes menores; o no está atrapada pero se dispone de tiempo y existen grupos clave en la organización, interesados en favor de un cambio.

2. Transformación carismática

Cuando una organización no está atrapada, existe poco tiempo para una participación extensa pero hay soporte para cambios radicales dentro de la organización.

*Modos
coercitivos*

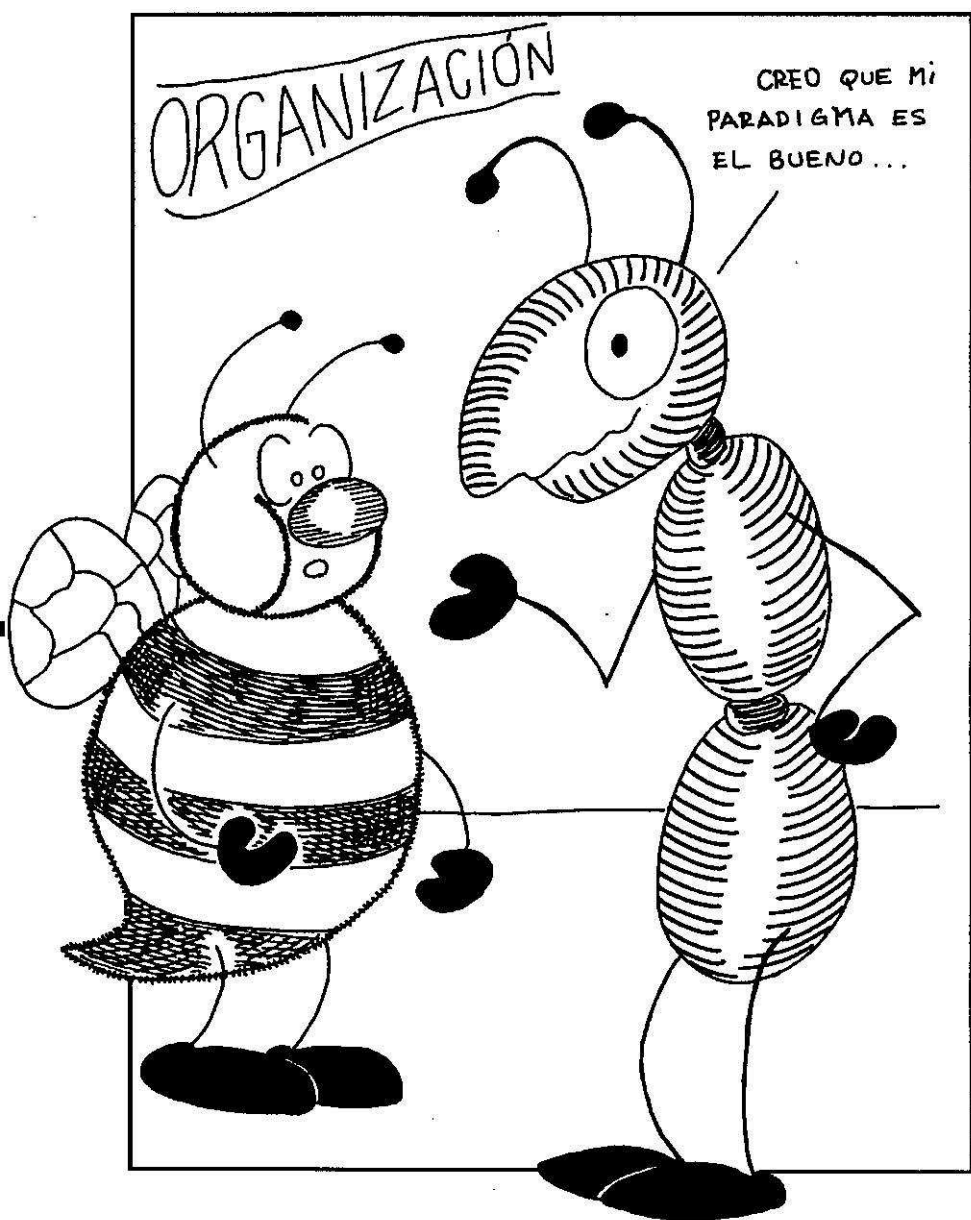
3. Evolución forzada

Cuando la organización está atrapada, pero necesita ajustes menores, o cuando no está atrapada pero hay tiempo, y los grupos interesados se oponen al cambio.

4. Transformación dictatorial

Cuando la organización no está atrapada y no hay tiempo para una participación extensa y no hay soporte dentro de la organización para cambios radicales, pero dichos cambios son vitales para que la organización sobreviva y cumpla su misión básica.

Capítulo 3. Teorías de organización

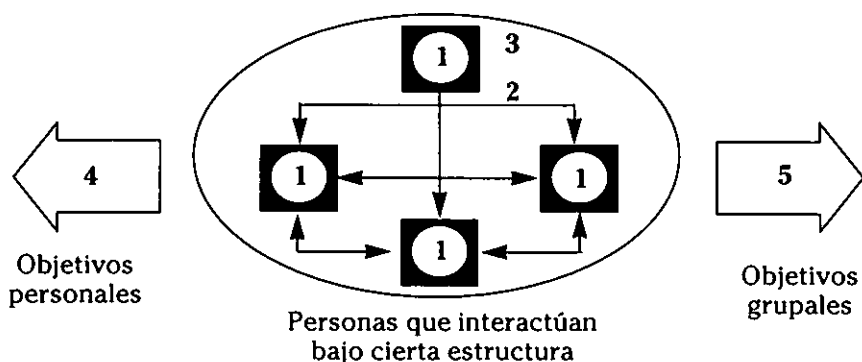


¿Qué es una organización?

Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos.

La definición anterior está basada en cinco hechos comunes a todas las organizaciones:

1. Una organización siempre incluye personas.
2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.
3. Estas Interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.
4. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
5. Estas Interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

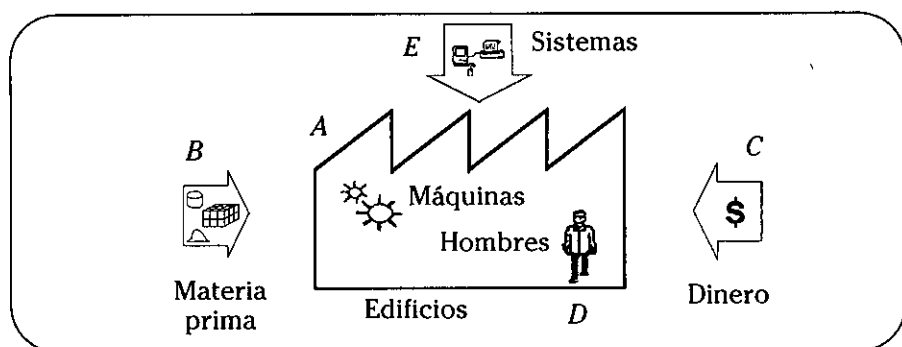


¿Qué es una empresa?

Una empresa es la unidad economicosocial en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Los elementos que la forman son:

- a) Edificios, maquinaria y equipos.
- b) Materias primas.
- c) Dinero.
- d) Hombres.
- e) Sistemas.



¿Cuáles son las finalidades básicas de una organización?

Los fines de una organización no pueden reducirse a una sola dimensión, como puede ser el aspecto económico, sino que han de satisfacer como mínimo las cuatro que se mencionan a continuación:

- Ha de generar valor económico.
- Ha de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- Ha de mantener su continuidad a través del tiempo.
- Ha de perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

¿Cuáles son los enfoques para conceptualizar una organización?

Una organización puede ser conceptualizada tomando como base una serie de supuestos que al respecto se establezcan como verdaderos.

Los enfoques principales para conceptualizar una organización son los siguientes:

- Enfoque administrativo.** Se basa en el hecho de que existen principios generales de administración, característicos de la misma y que, para su estudio y aplicación, se requiere una sistematización.

En este enfoque son clásicos los elementos de la administración:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.

- Ejecución.
 - Control.
- b) Enfoque científico. Este enfoque surgió cuando existió un interés por investigar científicamente los problemas que se presentaban en la industria. En este caso se manejan conceptos tales como división del trabajo, especialización, estándares y métodos de trabajo, rendimiento, etcétera.
- c) Enfoque humano-relacionista. Éste es el enfoque de las relaciones humanas; se ve al trabajo como la actividad más relevante del hombre. Se remarca la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones de los trabajadores.
- En este enfoque se estudia la actividad humana dentro de la empresa como una actividad grupal y no individual. Se trata de conocer al trabajador con respecto a sus inquietudes, sus aspiraciones dentro y fuera de la empresa, y de tratarlo mejor y comprenderlo.
- d) Enfoque burocrático o estructuralista. Este enfoque es una síntesis del enfoque administrativo y del enfoque de relaciones humanas. Analiza los grupos formales e informales de la empresa, las compensaciones sociales y materiales y los efectos de unas sobre otras. Este enfoque da lugar al estudio de las organizaciones desde el punto de vista sociológico.
- e) Enfoque neohumano-relacionista. Este enfoque es una actualización del enfoque humano-relacionista. Toma algunos elementos del enfoque estructuralista, como la relación entre la organización productiva y el medio social y su vínculo con las empresas. Este enfoque desarrolla técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas con el objetivo de aumentar la eficiencia mediante una mayor productividad del personal.
- f) Enfoque de sistemas. Este enfoque no pretende buscar soluciones a problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica. Se considera a la organización como un sistema sociotécnico, compuesto por cierto número de subsistemas.

¿Cuáles son las diferencias y similitudes entre los enfoques de conceptualización de las organizaciones?

Para ilustrarlo, a continuación se presenta el siguiente cuadro comparativo:

<i>Aspectos principales</i>	<i>Enfoques prescriptivos y normativos</i>		<i>Enfoques explicativos</i>				
	<i>Teoría clásica</i>	<i>Teoría de relaciones humanas</i>	<i>Teoría neoclásica</i>	<i>Teoría burocrática</i>	<i>Teoría estructuralista</i>	<i>Teoría conductista</i>	<i>Teoría de sistemas</i>
Enfoque de la organización	Organización formal	Organización informal	Organización formal e informal	Organización formal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Organización formal e informal
Concepto de organización	Estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas	Sistema social como conjunto de papeles	Sistema social con objetivos a alcanzar	Sistema social como conjunto de funciones	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido	Sistema cooperativo racional	Sistema abierto
Principales representantes	Taylor, Fayol, Gilberth, Gantt, Gulick, Urwich, Mooney, Emerson	Mayo, Follet, Maier, Dubin, Roethlisberger, Cartwright, French, Lewin, Tennenbaum, Vitalas, Homans, Zalesneci	Drucker, Koonts, Jucius, Newman, Odiorne, Humble, Gelinier, Schleh, Dale	Weber, Marton, Salznick, Gouldnar, Michels	Etzioni, Thompson, Blay, Scott	Simon, Likert, McGregor, Barnard, Argyris, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard, Murch	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosenzweig, Rice, Burns, Churchman, Trist, Hicks
Características básicas de la administración	Ingeniería humana Ingeniería de la producción	Ciencias sociales aplicadas	Técnica social básica	Sociología de la burocracia	Sociología de organizaciones	Ciencias aplicadas de la conducta	Enfoque sistémico. Administración de sistemas
Concepción del hombre	<i>Homo economicus</i>	<i>Homo social</i>	Hombre organizacional y administrativo	Hombre organizacional	Hombre organizacional	Hombre administrativo	Hombre funcional

Comportamiento organizacional del individuo	Ser aislado que reacciona como individuo (atomismo Tayloriano)	Ser social que reacciona como miembro del grupo	Ser racional y social vuelto hacia el alcance de objetivos individuales y organizacionales	Ser aislado que reacciona como ocupante de cargo y posición	Ser social que vive dentro de organizaciones	Ser racional que toma decisiones en cuanto a la participación en las organizaciones	Desempeño de papeles
Sistema de incentivos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos sociales y simbólicos	Incentivos mixtos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos mixtos (materiales y sociales)	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos
Relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	Identidad de intereses. No hay conflicto perceptible	Identidad de intereses Todo conflicto indeseable debe ser evitado	Integración entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	No hay conflicto perceptible Prevalencia de los objetivos organizacionales	Conflictos inevitables y aun deseables	Conflictos posibles y negociables Relación y equilibrio entre eficacia y eficiencia	Conflicto de papeles
Resultados deseados	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Eficiencia satisfactoria	Máxima eficiencia

¿Cómo podemos relacionar el concepto de organización y el enfoque del consultor de organizaciones?

Para ilustrarlo, a continuación se presenta el siguiente cuadro comparativo:

<i>Concepto</i>	<i>Clásico/Racional</i>	<i>Relacional/Humano</i>	<i>Sistema/ Contingente</i>
Preparación	• Ingenieros industriales • Personas relacionadas con sistemas de producción • Administradores de empresas • Sociólogos	• Psicólogos industriales • Psicólogos administradores	• Biólogos • Ingeniero en sistemas • Matemáticos • Cibernéticos • Psicólogos • Antropólogos • Ingenieros industriales • Varias disciplinas
Conocimientos	• Estructuras organizacionales • Cartas de organización • Descripciones de puestos • Manuales de políticas • Autoridad • Procedimientos • Jerarquías • Reglas y regulaciones • Aspectos sociológicos • Principios de administración • Administración de personal • Coordinación entre individuos • Juntas de trabajo • Comités • Simplificación del trabajo • División del trabajo	• Control, técnicas y procedimientos de desarrollo de relaciones humanas • Psicología y fisiología del trabajo • Condiciones de trabajo • Sensibilización • Satisfacción de necesidades sociales • Control y manejo de grupos • Liderazgo • Administración por objetivos • Comunicación • Delegación • Motivación en el trabajo • Respuesta y adaptación al cambio	• La empresa como un sistema • Insumos • Procesos • Resultados • Información • Retroinformación • Medio • Sistemas sociales en la organización • Organización formal e informal • Subsistemas organizacionales

<i>Concepto</i>	<i>Clásico/Racional</i>	<i>Relacional/Humano</i>	<i>Sistema/Contingente</i>
	• Programación del trabajo • Normas de producción • Ingeniería industrial • Relación hombre-máquina • Bonificación por tareas-comisiones • Eficiencia en la dirección	• El conflicto y la confrontación en la organización • Participación del personal • Valores humanos • Inquietudes de los trabajadores • Sentimientos de pertenencia e identidad	
Qué personas atrae la organización	• Pensadores lógicos • Personas altamente racionales • Hombres organizacionales • Personas que desean orden, estructura y estabilidad en sus vidas • Personas que el dinero es su primer incentivo • Personas que quieren ser dirigidas	• Personas con necesidad de autoactualización • Necesidades de pertenencia social	• Multimotivados • Pluridimensionales
Habilidades	• Directivos • Dedicado a la tarea • Educador, entrenador del cliente • Generar información precisa y concreta • Experto en el campo • Generador de políticas, procedimientos, tecnologías	• No directivo/directivo • Dedicado a la relación • Ofrecer alternativas de solución (facilitador) • Participador en las decisiones • Ofrecer recursos para la solución • Ayudar en la identificación de consecuencias	• No directivo • Hacer preguntas para la reflexión • Observador de procesos de solución de problemas • Reflector de lo que está pasando • Consultoría de procesos • Interpretación y simulación de datos y pensamientos

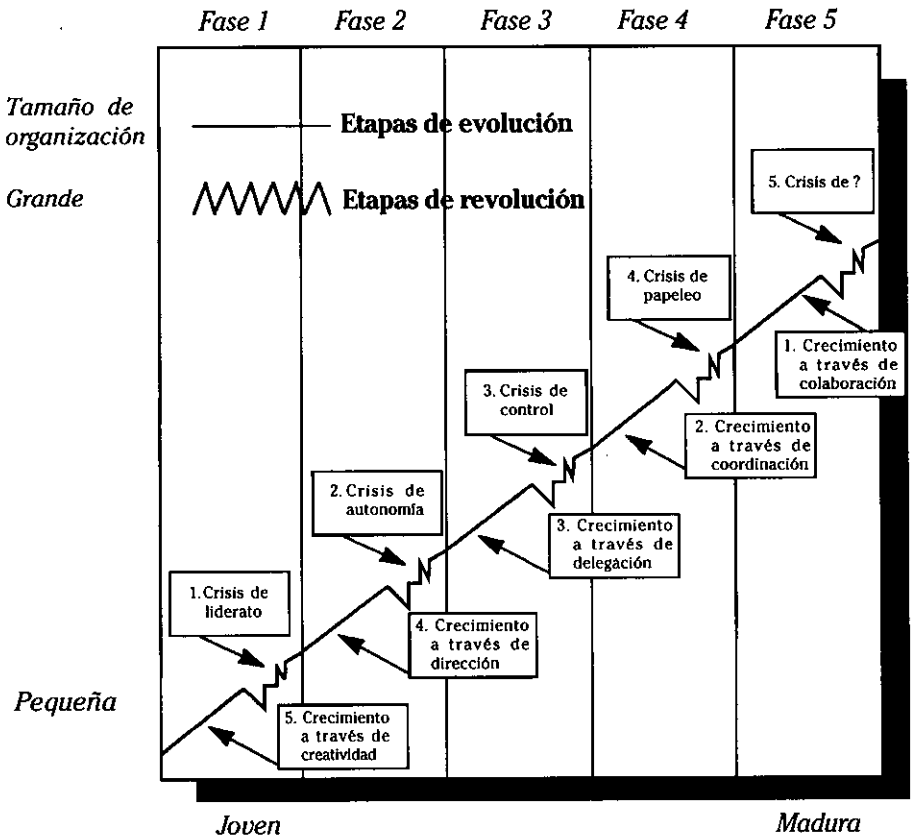
¿Cuáles son las etapas de desarrollo de una organización?

A efecto de orientar el trabajo de D. O. en una organización, es valioso considerar el siguiente cuadro que nos indica las etapas de desarrollo de una organización:

<i>Etapas de desarrollo</i>	<i>Interés principal</i>	<i>Factores clave</i>	<i>Qué pasa si no se resuelve el factor clave</i>
Nacimiento	1. Crear una nueva organización	Qué arriesgar	Frustración y estatismo
	2. Sobrevivir como sistema viable	Qué sacrificar	Muerte de la organización Subsidios adicionales por parte del capital de fe
Juventud	1. Ganar estabilidad (organizarse)	Cómo organizarse	Organización reactiva y dominada por la crisis Políticas/tareas oportunistas/no autodirectoras
	2. Ganar reputación y desarrollo (imagen)	Cómo revisar y evaluar	Dificultad para atraer personal y clientes Construcción de imagen inapropiada, muy agresiva
Madurez	1. Lograr individualidad y adaptabilidad	Cuándo y cómo cambiar	Actitudes innecesariamente defensivas o competitivas, difusión de energía
	2. Contribuir a la sociedad	Cuándo y como compartir	Posible pérdida del respeto y aprecio del público, quiebra o pérdida de utilidades

FUENTE: *Harvard Business Review*

Otro enfoque de análisis de las etapas de desarrollo de una organización, se muestra en el siguiente cuadro, el cual maneja las variables evolución y revolución.



Edad de la organización

L. E. Greiner.

¿Cuáles son las características de una organización exitosa?

Una opinión acerca de las características de una organización exitosa es la siguiente:

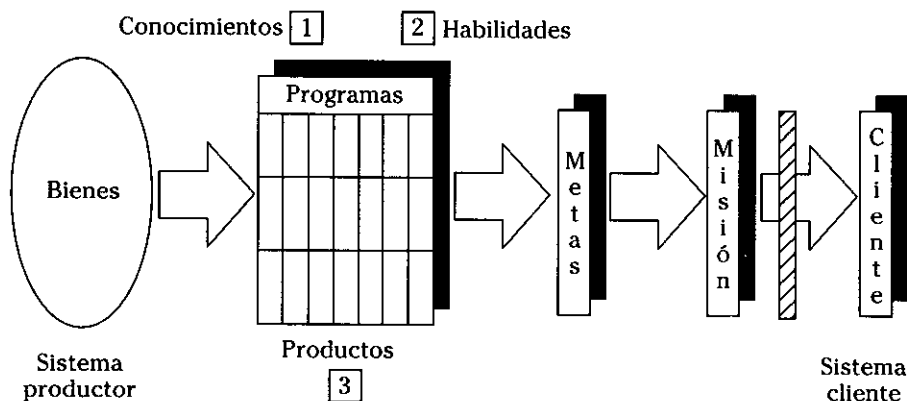
1. Inclinação por la acción; reducir la meditación y estudio	Aprendizaje en la acción y documentación del proceso
2. Permanecer cerca del usuario	Sistema cliente interno-externo Actitud de servicio

(Continuación)

3. Autonomía e iniciativa	Dentro del modelo organizacional que se tenga
4. Productividad a través de la gente	No necesariamente con la mejor tecnología
5. Manos de la obra impulsando valores	No predicar, dar ejemplo. Actuar los valores
6. Apegarse a la labor	Zapatero a tu zapatos Ser excelente en lo que se hace
7. Forma simple, <i>staff</i> reducido	Simplificar lo más posible la administración y no llenarse de tantos niveles en la estructura
8. Calidad simultánea de amplitud y rigurosidad	Se puede intervenir en forma general. Una vez tomada la decisión hay que seguirla Si no, no se sabe dónde estuvo el éxito o el fracaso

¿Cuáles son los elementos básicos de una organización?

A la organización se le puede ver desde el punto de vista de sistemas como un sistema cliente y productor con los siguientes elementos como componentes básicos del mismo:



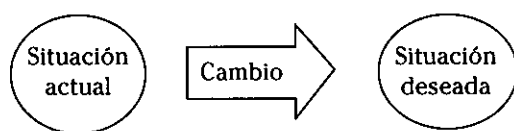
1. Sistema cliente. Sistema receptor de bienes, con necesidades básicas y deseos.
2. Sistema productor. Sistema que surge por un sistema cliente que lo necesita. Puede ser productor de bienes de servicios o bienes de consumo.
3. Misión. Son declaraciones de las metas generales, objetivos, filosofía y valores de la organización, definidos en términos de las necesidades y deseos del sistema cliente.
4. Metas de ejecución. Son las metas en las que se concreta la misión. Indican cómo ejecutar la misión. Son parámetros comprobables, verificables y cuantificables.
5. Programas. Para llegar a las metas de ejecución se necesitan programas:
 - a) Entrada de conocimientos (por qué lo hago, cómo lo hago).
 - b) Habilidades (cómo hacer lo que quiero enseñar).
 - c) Recursos (financieros, humanos, materiales).

Capítulo 4. Concepto de cambio



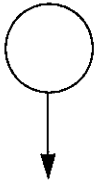
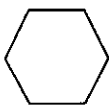
¿Qué es el cambio?

Es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.



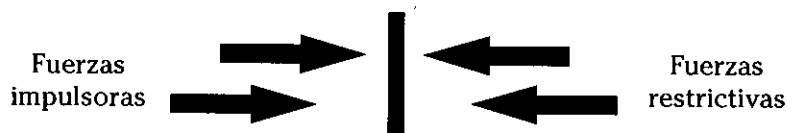
¿Cómo se lleva a cabo un cambio?

Existen tres etapas esenciales y secuenciales que facilitan el proceso de cambio de los sistemas:

<i>Etapas</i>	<i>Sensación</i>	<i>Necesidad</i>
a) Descongelamiento 	• Desequilibrio • Insatisfacción • Toma de conciencia de la situación • Procedimientos, hábitos, costumbres, actitudes que obstaculizan la adaptación • Ansiedad • Dudas del propio modo de conducirse	• Identificar las estructuras sujetas a cambio • Satisfacer nuevas necesidades • Equilibrio • Lograr la situación deseada
b) Movimiento 	• Desequilibrio • Inestructura • Inestabilidad • Inseguridad • Incertidumbre	• Voltar la mirada al entorno • Generar información • Buscar alternativas • Seleccionar alternativas • Abandonar viejas estructuras o esquemas • Mayor adaptación • Adoptar nuevos esquemas y estructuras
c) Recongelamiento 	• Estado homeostático • Claridad de la situación • Equilibrio • Mayor adaptabilidad	• Integrar nuevos esquemas • Establecer contacto genuino con la opción elegida • Considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas • Duración del cambio

¿Qué es la resistencia al cambio?

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.



La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar como tal, para así adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten el cambio.

¿De qué nos habla la resistencia al cambio?

Proporciona información sobre el sistema u organización en tres niveles:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente.

¿Cómo se manifiesta la resistencia al cambio?

Existen muchas maneras de expresar la resistencia al cambio, y no precisamente de manera hostil, sino también en forma indirecta. Entre las más comunes se encuentran las siguientes:

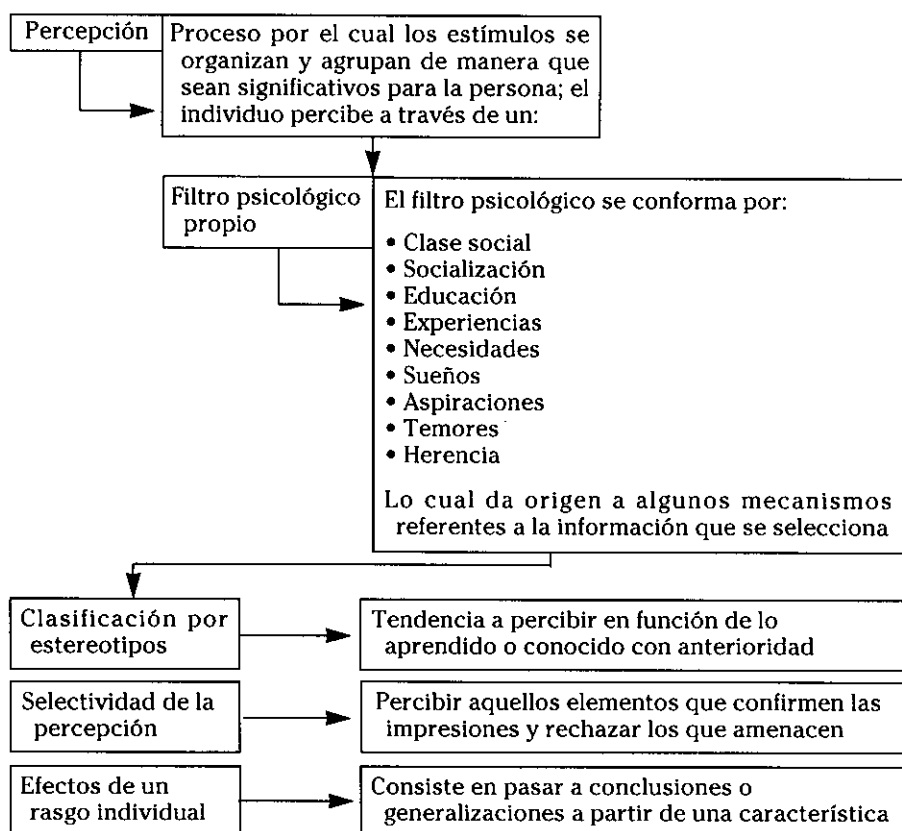
- Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto de cambio.
- Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.
- Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
- Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio.
- Fingir indiferencia hacia el proyecto.
- Estudiar el proyecto cuando se disponga de más tiempo.
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Evocar las enojosas consecuencias que acarreará el cambio.

- Abstenerse de cooperar en el proceso.
- Adoptar un comportamiento legalista, totalmente apegado a procedimientos establecidos.
- Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- Expresar un "yo te aviso".
- Convertir el proyecto de cambio en chivo expiatorio de todos los contratiempos que sufre el sistema.
- Reconsiderar continuamente los plazos de implantación.
- Sobrestimar la actual situación.

¿Por qué se resiste el individuo al cambio?

Existen algunas variables psicológicas que influyen en la conducta de un individuo frente al cambio:

a) Percepción.



- b) Los hábitos. Éstos constituyen un obstáculo por el grado de arraigo que los caracteriza y porque resultan una medida de economía, ya que al aplicarlos nos evitamos reflexionar en cada situación, de tal forma que un cambio de hábito implica mayor inversión de energía, o sea, llevar a cabo un esfuerzo adicional.
- c) Miedo a lo desconocido. El mañana no está aquí, por lo tanto resulta un misterio, una fantasía; de tal modo que muchas personas prefieren no enfrentar el riesgo de encontrar sorpresas, sean éstas buenas o malas, por lo que se inclinan a permanecer en el lugar en donde están hoy.
- d) Apego a lo conocido. "Más vale malo por conocido que bueno por conocer." Una vez vivenciado el éxito que se obtiene con determinada acción, se convierte en hábito y se instala dentro de los modelos típicos de comportamiento.
- e) Tendencia a conservar la estabilidad. Existe una gran tendencia a mantener un ambiente predecible, estructurado y seguro, aunque no podemos negar la necesidad de explorar y arriesgar; sin embargo, se puede afirmar que entre más se aferre el individuo a sus modelos de comportamiento más se resistirá al cambio.
- f) Apego a lo elaborado por el individuo mismo. Cuando un sujeto es el autor de determinada situación, el cambio se convierte en un desprestigio y poca valoración a su esfuerzo.

¿Por qué existe resistencia al cambio a nivel social?

Existen dos razones principales:

- a) La conformidad con las normas. Las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo; por lo tanto, en el momento en que es necesario llevar a cabo un cambio que se contrapone o altera las normas del grupo, lo más probable es que encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.
- b) Cultura en la organización. La cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos; por tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización, se alteran algunos elementos de su cultura, siendo aquí donde surge la resistencia al cambio. Aún más, entre más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

¿Cómo disminuir la resistencia al cambio?

Para manejar la resistencia al cambio, es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas.

Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

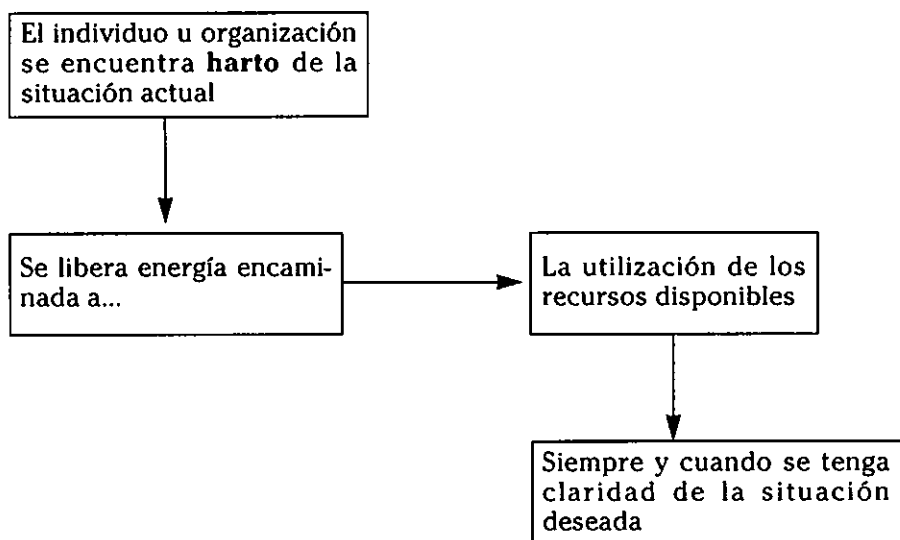
- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
- Reducir Incertidumbre e Inseguridad.
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad.
- No combatir la resistencia, es sólo un síntoma... hay que buscar la raíz.
- No imponer el cambio.
- Hacer un cambio participativo.
- Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones.
- Plantear problemas, no soluciones unilaterales.
- Realizar cambios continuamente, aun cuando sean pequeños.
- Crear un compromiso común.
- Plantear el costo-beneficio del cambio.

Qué hacer si un individuo u organización se resiste al cambio porque:

Resistencia	Acción correctiva
No sabe	Clarificar, informar, educar
No puede	Proporcionar las herramientas, habilitar
No cree	Involucramiento, participación
No quiere	No hay cambio

¿Qué condiciones favorecen el cambio?

Existen varios factores que pueden apoyar la iniciativa de cambio de un individuo u organización, los cuales se muestran en el siguiente esquema:



Es decir, cuando el sistema se encuentra en una situación que le provoca malestar, experimenta sensaciones desagradables que en un momento dado saturan su nivel de tolerancia. Esto lo lleva a sentir un fuerte deseo de cambio para evitar la situación actual, liberando así energía que se encamina a utilizar los recursos que son factibles de satisfacer la necesidad y alcanzar la situación deseada, que de antemano se tiene clara.

¿Qué es el cambio planeado?

El cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total.

En otras palabras, el sistema experimenta cierto desequilibrio, ya que los modelos de comportamiento hasta el momento adoptados no satisfacen sus deseos o necesidades. Por tanto, en aras de un estado homeostático, dentro del sistema se lleva a cabo un análisis profundo de la situación que permita identificar los aspectos insatisfactorios y determinar, al mismo tiempo, el punto ideal al que se quiere llegar (utilizamos la palabra ideal, no como un estado utópico, sino como un estado no existente hasta el momento). Así pues, resulta más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final y deseado, de tal forma que este último sea más factible de alcanzar.

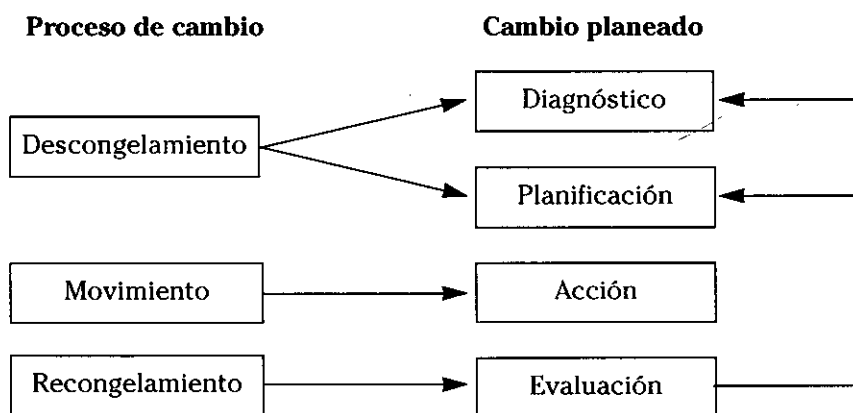
¿Por qué la necesidad de planificar un cambio?

En general, existe una serie de razones que exigen la planificación del cambio:

- Cuando existen cambios rápidos y radicales del entorno.
- Para lograr que los efectos del cambio perduren.
- Para obtener un cambio participativo.
- Para aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.
- Para aplicar las herramientas adecuadas a la organización.
- Para establecer las metas deseadas.
- Para poder predecir los efectos del cambio.
- Para determinar las posibles unidades de cambio.
- Para manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
- Para alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras, etcétera.

¿Cómo podemos relacionar el proceso de cambio con el procedimiento del cambio planeado?

Para establecer la relación se ha diseñado el siguiente esquema:



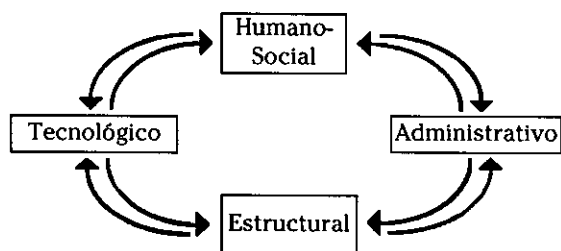
¿Por qué es necesario distinguir entre la necesidad de cambio del cliente y la del consultor?

Es indispensable que el consultor tenga un alto grado de conocimiento de sí mismo, de sus necesidades y miedos, comprendiendo la propia motivación de llevar a cabo un cambio, de tal modo que esa conciencia de sí mismo le permita discernir entre el medio externo y su propio yo. De ser así le será fácil clarificar su propio papel dentro de una intervención, especificando sus potencialidades y limitaciones, su situación y aptitudes; tendrá habilidad para determinar las posibles unidades de cambio, es decir, lo que parece necesitarse y lo que es factible de realización, en función de la insatisfacción y posibilidades de la organización y no de su propia persona. Cuando un consultor intenta que otros hagan lo que él cree que deben hacer, las personas oponen resistencia, señalan que no han comprendido, inventan razones por las cuales la solución sugerida no funcionará, etc., o bien, con base en un voto de confianza por parte de la organización hacia el consultor, el sistema adopta la alternativa sugerida, sin encontrar la efectividad y salud organizacional deseada.

¿En dónde se pueden generar cambios?

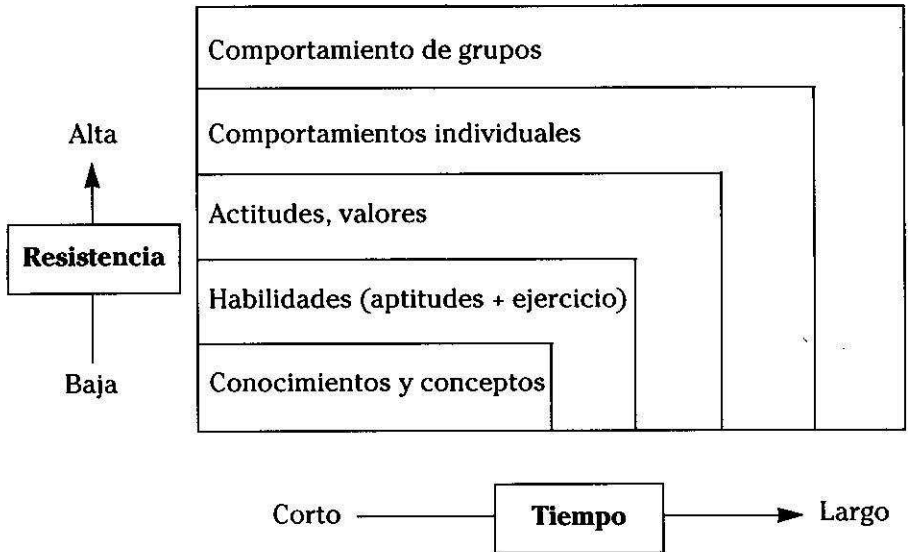
Dentro de la perspectiva de cambio, consideramos que el enfoque más importante es la teoría de sistemas; es decir, un cambio puede ser orientado hacia cualquier subsistema de la organización, sea éste a nivel estructural, humano-social, administrativo o tecnológico.

Lo más importante aquí, es señalar que cualquier cambio en un sector bajo cualquier aspecto, no es un fenómeno aislado; éste ocurre en relación con otros acontecimientos y con otros sectores. Además, comprender un cambio sin entenderlo en sus relaciones sistémicas, es apenas una óptica aislada; aún más, no se puede modificar algo en una parte del sistema sin afectar las otras, es decir, modificaciones aisladas pueden tener efectos múltiples, en vez de efectos aislados y simples.

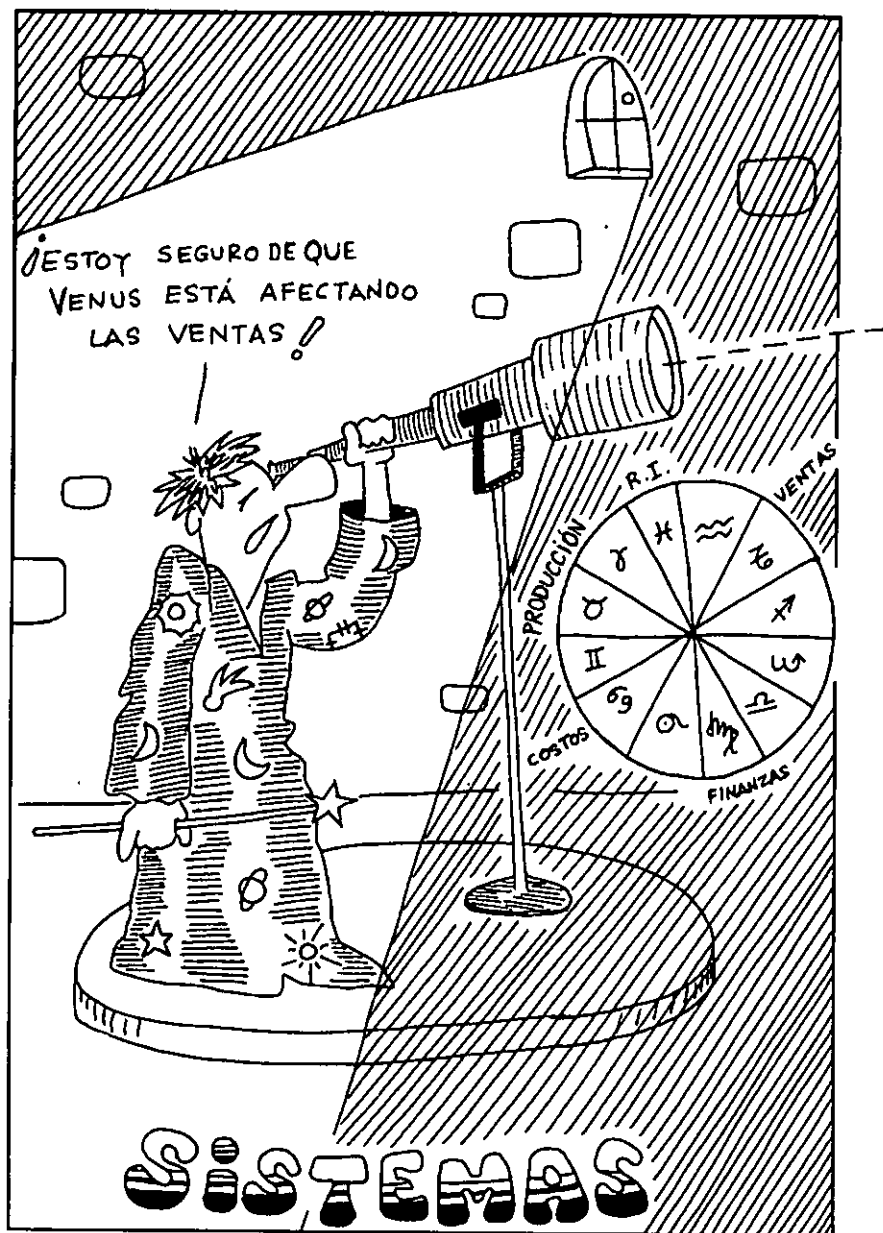


¿Qué aspectos de los individuos dentro de las organizaciones son más fáciles o difíciles de modificar?

En la relación existente entre la intensidad de resistencia al cambio y el tiempo que se invierte para lograr la modificación deseada y, considerando lo que respecta a conocimientos, habilidades, valores, actitudes, y comportamientos individuales y de grupo, se incluye aquí la siguiente gráfica elaborada por Elton Mayo:



Capítulo 5. Teoría de sistemas

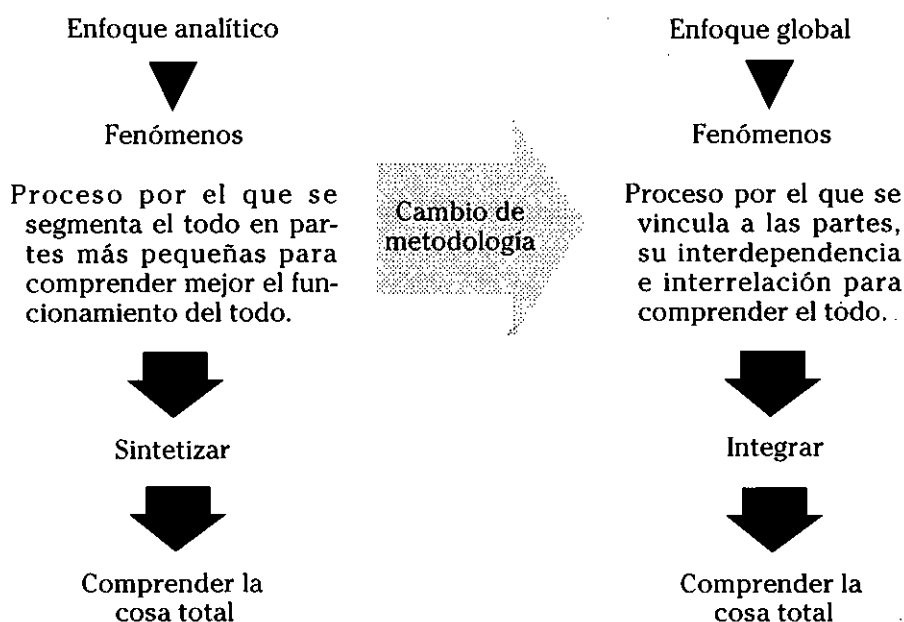


¿Qué es teoría de sistemas?

Es un enfoque de análisis para encarar fenómenos (complejos) como si fueran un sistema, como totalidad, con todas sus partes interrelacionadas e interactuando entre sí.

La teoría de sistemas propone un cambio de metodología.

Los siguientes postulados de la teoría de sistemas describen las ideas generales que la sustentan:



Postulados:

1. El orden, la regularidad y la carencia de azar son preferibles a la carencia de orden y a la existencia de un estado aleatorio.
2. La búsqueda de referencias empíricas para abstraer un orden y leyes formales puede partir de un origen teórico o uno empírico.
3. Existe orden en las condiciones del mundo exterior o empírico: una ley de leyes.
4. Para establecer el orden, la cuantificación y la matematización son auxiliares altamente valiosos.
5. Se basa en una búsqueda sistemática de la ley y el orden en el universo.

El concepto de sistema se resume en tres puntos:

- a) Interdependencia entre las partes.
- b) Interacción entre las partes.
- c) Globalidad de la forma.

¿Desde qué aspectos se puede considerar el enfoque de sistemas?

Existen seis maneras de ver el enfoque de sistemas, éstas son:

- a) Una metodología de diseño. El enfoque de sistemas permite a los que toman decisiones en las organizaciones considerar todas las ramificaciones de sus decisiones.
- b) Un marco de trabajo conceptual común. Un objetivo es buscar similitudes de estructura y propiedades, así como fenómenos comunes que ocurren en sistemas de diferentes disciplinas.
- c) Una nueva clase de método científico. Incluye nuevas formas de enfrentarse con las llamadas variables flexibles, como valores, juicios, creencias y sentimientos, dentro de una organización.
- d) Una teoría de organizaciones. Busca unir el punto de vista conductual con el estrictamente mecánico y considerar la organización como un todo integrado, cuyo objetivo es lograr efectividad total del sistema, en tanto que armoniza los puntos de conflicto de sus componentes.
- e) Dirección por sistemas. Al tratar cada situación ésta debe considerarse en el contexto y marco de trabajo de la organización tomada como un sistema, un todo complejo en el cual el director busca la efectividad total de la organización y no una efectividad óptima en forma aislada o local.
- f) Métodos relacionados. Existe diferencia entre el análisis de sistemas y el enfoque de sistemas. El análisis de sistemas se dedica al estudio de problemas relacionados con los sistemas de información, de administración, sistemas de procesamiento de datos, sistemas de decisiones, sistemas de negocios y similares. El enfoque de sistemas es bastante general y no se interesa en un tipo particular de sistema.

¿Qué características distinguen a la teoría de sistemas?

Las características distintivas de la teoría de sistemas son:

Interrelación	Independencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares
Totalidad	El sistema es un todo no dividido
Búsqueda de objetivos	Todos los sistemas incluyen componentes que interactúan y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio
Concepto	Insumos y productos
Transformación	Lo que recibe el sistema es modificado por éste, de tal forma que la salida difiere de la forma de la entrada
Entropía	Está relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden
Regulación	La regulación (el control) implica acatar el diseño originario de acción y advertir y corregir las desviaciones con respecto al plan
Jerarquía	Implica la introducción de sistemas en otros sistemas
Diferenciación	Las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas Diferenciación Especialización y División del trabajo
Equifinalidad	Los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes
Subsidiaridad	Ningún sistema es completo en sí mismo, todo sistema es un subsidiario en su delimitación y en sus aportes de otros sistemas que forman su entorno y en virtud de los cuales actúa.

¿Qué es un sistema?

Es un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forman una suma total o totalidad.

Conjunto	Cualquier colección de elementos dentro de un cierto marco de referencia
Elementos	Son los componentes o partes que constituyen el sistema
Entorno	Lo constituye todo lo que reside fuera del control del sistema y tiene alguna influencia sobre él
Totalidad	Es un atributo definidor de una cosa o un ser. Es la unidad o suma total

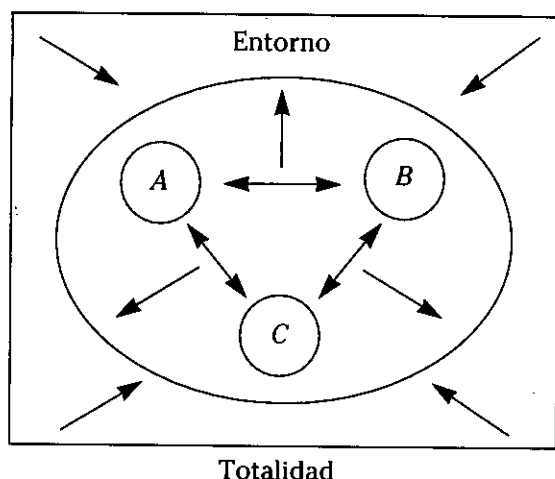


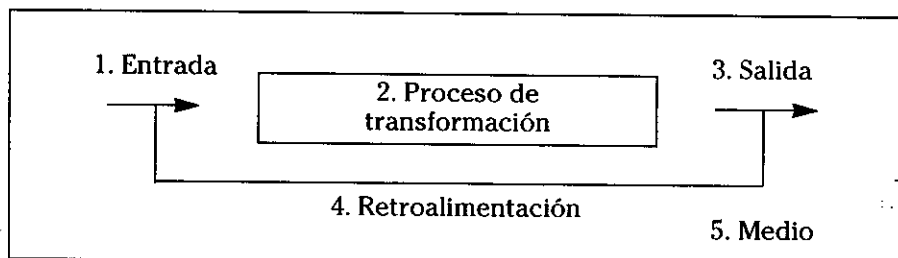
Diagrama de definición de sistema

Todo sistema debe tener:

Estabilidad	Permite que el sistema funcione eficazmente frente a las acciones de los factores externos al mismo
Adaptabilidad	Para que el sistema sea capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno
Eficiencia	Por lo cual el sistema atiende su objetivo
Sinergia	Es la capacidad de actuación del sistema total en mayor magnitud que la suma de las partes que lo componen

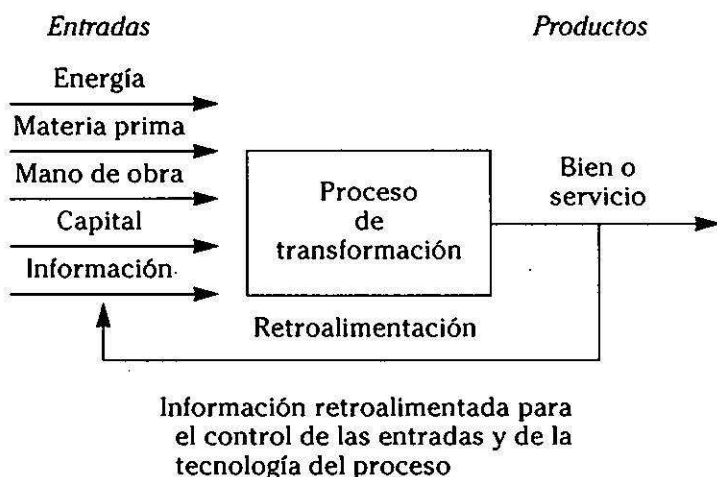
¿Cuáles son las partes básicas de un sistema?

Un sistema se puede conceptualizar con cinco partes básicas:



1. **Entrada.** Es la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas; puede ser materia, energía, personas o información.
2. **Proceso.** Es lo que transforma una entrada en una salida; puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, un equipo, una tarea realizada.
3. **Salida.** Es el resultado del funcionamiento del proceso, es decir, el propósito para el cual existe el sistema, puede ser un producto, un servicio, energía, etcétera.
4. **Retroalimentación.** Representa una reintroducción de una parte de la salida de un sistema como entrada del mismo sistema. El objetivo de la retroalimentación es mantener la salida bajo ciertas condiciones deseadas.
5. **Medio.** Es aquella parte que se encuentra al margen del control completo del sistema y que determina de algún modo el desempeño del mismo. Debe ejercer, asimismo, una influencia considerable y significativa en el comportamiento del sistema.

Una operación como sistema productivo se vería de la siguiente forma:



¿Cuáles son las funciones de un sistema?

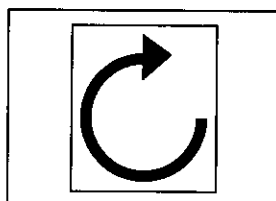
Al estudiar un sistema o subsistema podemos identificar la realización de alguna de las siguientes funciones:

- Conseguir los fines y objetivos planteados.
- Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que ha de desenvolverse.
- Conservar su equilibrio interno, o lo que es lo mismo, mantener los puntos, reglas o modelos sobre los que está constituido.
- Mantener su cohesión interna, es decir, permanecer integrado.
- Establecer un ambiente creativo entre las personas que forman el grupo.
- Aumentar la capacidad casi continua de descubrir nuevas oportunidades para el negocio, pero manifestadas sobre todo en aquellos momentos en los que la oportunidad de la elección decida el futuro de la empresa a un plazo más o menos largo.

¿Qué es un sistema abierto y un sistema cerrado?

De acuerdo con los conceptos límite y recurso, los sistemas se pueden clasificar en abiertos y cerrados.

- a) Sistema cerrado. Todos sus recursos están presentes a un mismo tiempo. No existe otro flujo de recursos adicionales provenientes del ambiente a través del límite del sistema.

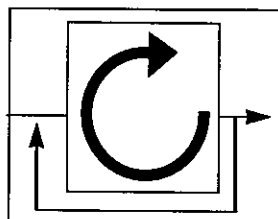


Sistema cerrado

Un sistema cerrado es un sistema que no tiene ambiente, es decir, no hay sistemas externos.

Los sistemas cerrados se mueven a un estado estático de equilibrio dependiente de las condiciones iniciales del sistema. Si cambian las condiciones iniciales, cambiará el estado estable final.

- b) Sistema abierto. Pueden entrar en el sistema, a través de sus límites, suministros adicionales de energía o recursos.



Sistema abierto

Un sistema abierto es aquel que tiene ambiente, es decir, se relaciona, intercambia y comunica con otros sistemas. En los sistemas abiertos puede lograrse el mismo estado final con diferentes condiciones iniciales, esto se debe a la interacción con el medio. Todos los sistemas vivos son sistemas abiertos. Los sistemas no vivos, son cerrados.

¿Cuáles son los niveles de sistemas?

Los sistemas pueden ordenarse de acuerdo con varios criterios, uno de los cuales es la complejidad en incremento de la función de sus componentes. Según Boulding una definición por niveles es:

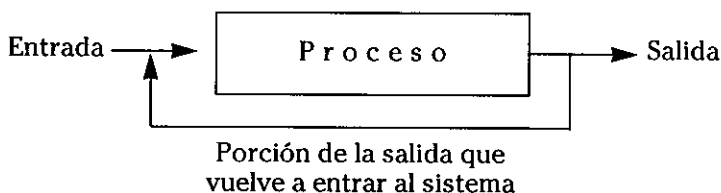
- Nivel 1: Estructuras.** Es un nivel de las estructuras estáticas. Éstas se pueden describir según la función, la posición, la estructura o la relación. Por ejemplo: la anatomía de un individuo, la posición de los cuerpos celestes en el sistema solar.
- Nivel 2: Mecanismos.** Es el nivel de los sistemas dinámicos simples con movimientos predeterminados. Incluye prácticamente a todos los sistemas que tienden hacia el equilibrio. Por ejemplo: el movimiento del sistema solar, las teorías de la física y de la química.
- Nivel 3: Cibernética.** Es el nivel de mantenimiento de un equilibrio dado dentro de ciertos límites. Por ejemplo: los termostatos y el control fisiológico de la temperatura en el cuerpo.
- Nivel 4: Sistema abierto.** Este nivel se refiere al automantenimiento de la estructura y, en consecuencia, se basa en la entrega de material y energía. Por ejemplo: la célula.
- Nivel 5: Genético societario.** Este nivel está tipificado por la planta y se caracteriza por una división del trabajo.
- Nivel 6: Nivel animal.** Las características de este nivel son la mayor movilidad, búsqueda de metas y conciencia de sí mismo.
- Nivel 7: Humano.** Además de las características del nivel animal, en el nivel humano se manifiesta la conciencia de ser consciente de sí mismo.
- Nivel 8: Organización social.** Aquí se manifiestan los papeles que desempeñan tanto el hombre como la sociedad en general.
- Nivel 9: Trascendental.** Es el nivel de los elementos no cognoscibles que se nos escapan y para los cuales no tenemos respuesta.

¿Qué es la retroalimentación positiva y negativa?

Puede hacerse que los sistemas se muevan en dirección a una salida específica, mediante la regulación de las entradas con un mecanismo controlado llamado retroalimentación. Este mecanismo se basa en el principio de retroalimentar una porción de la salida para controlar la entrada.

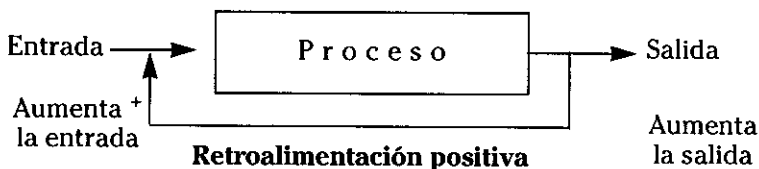
La retroalimentación se usa para controlar de tal forma que se alcance el resultado deseado (producto o servicio). Con esta

retroalimentación se debe ajustar continuamente la combinación de insumos y tecnología necesarios para lograr los productos deseados.



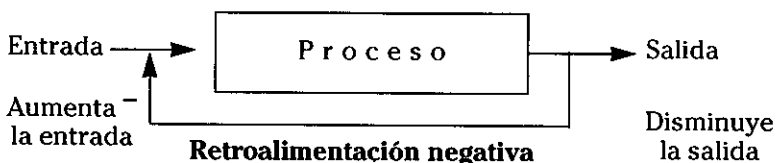
Retroalimentación positiva

Con este tipo de retroalimentación, la multiplicación entre la entrada y la salida es tal que la salida aumenta con incrementos en la entrada. La retroalimentación positiva generalmente conduce a la inestabilidad del sistema. Por ejemplo: respuestas y reacciones del medio.

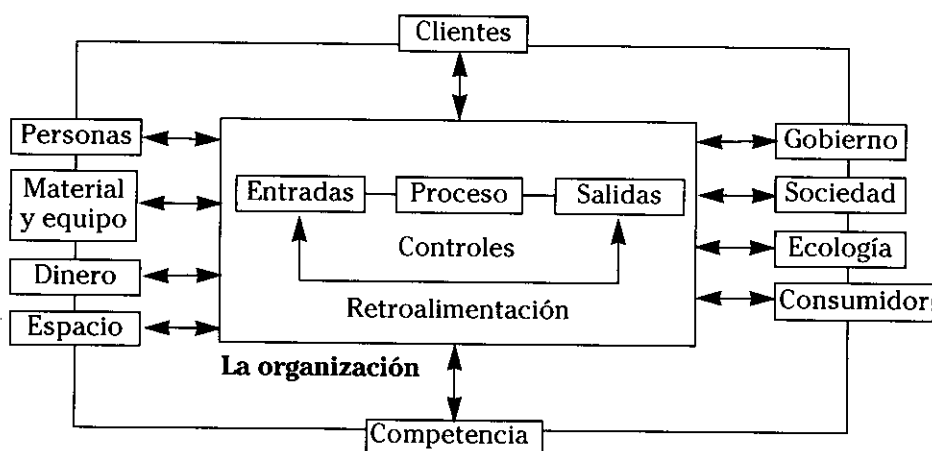


Retroalimentación negativa

Con este tipo de retroalimentación, la salida disminuye al aumentar la entrada. La retroalimentación negativa se usa para proporcionar un control de sistema estable. Por ejemplo, reportes de control de calidad, de desperdicio, de control presupuestal, etcétera.



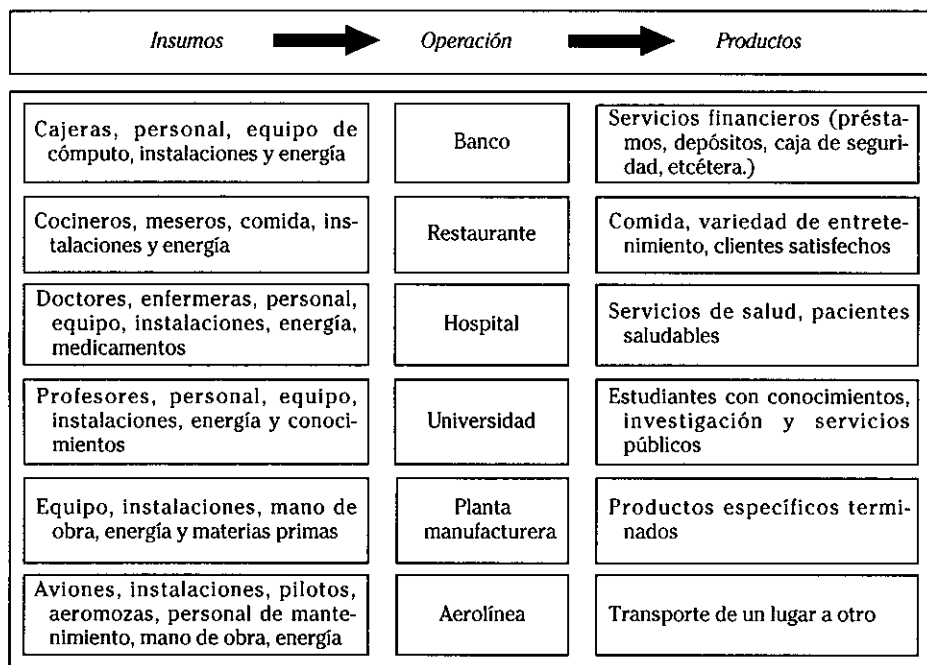
¿Cómo se representaría una organización como sistema?



Toda organización puede ser considerada con siete características básicas, dadas sus relaciones con sistemas superiores o laterales, que establecen las interrelaciones con los mismos:

1. *Propósito*: Misión, cometido o asunto primordial del sistema.
2. *Insumos*: Toda entrada física, información, persona y/o retroalimentación.
3. *Salidas*: Productos finales que resultan del procesamiento de los insumos.
4. *Secuencia*: Proceso, transformación u orden de los pasos, incluso retroalimentación y control necesarios para convertir insumos en salidas.
5. *Ambiente*: Factores físicos y sociológicos en los cuales se dan todas las demás características.
6. *Catalizadores*: Recursos físicos que sirven de catalizadores o agentes de cada paso de la secuencia para convertir insumos e ingresos en salidas o resultados.
7. *Agente humano*: Recursos humanos que sirven como agentes o catalizadores, manejando el equipo de catalizadores físicos dentro del ambiente y la secuencia de convertir los insumos en productos para cumplir el propósito.

A continuación se presentan algunos ejemplos de sistemas productivos:



¿Para qué se aplica la teoría de sistemas en las organizaciones?

Una manera de justificar el uso de la teoría de sistemas en las organizaciones es considerar las posibles aplicaciones que se le puede dar en ellas:

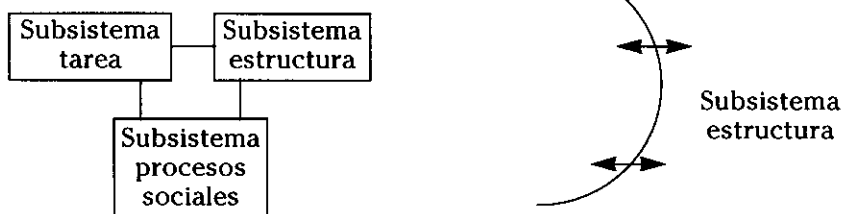
- Ayuda al administrador a encarar su tarea desde un punto de vista más amplio y funcional, y de hecho lo obliga a ello.
- Facilita la identificación de otros subsistemas que son entradas o salidas entre departamentos.
- Permite al administrador enfocar sus objetivos en relación con un conjunto más grande de objetivos de dichos subsistemas.
- Permite a la organización estructurar los subsistemas de una manera coherente con los objetivos de dichos subsistemas.
- Hace posible aprovechar la especialización en el interior del sistema y de los subsistemas.
- Permite evaluar la eficacia organizativa y de los subsistemas. Entendiendo por eficacia, la capacidad de la organización, en términos absolutos relativos, de explotar su ambiente para adquirir recursos escasos y valiosos y lograr tres metas esenciales: producir, adaptarse y no agotar sus recursos.

- g) Facilita la comprensión de su medio, ya que puede proporcionar un marco de referencia más explícito y facilitar la toma de decisiones al respecto.
- h) Proporciona una base común para definir las operaciones de manufactura y de servicio como sistemas de transformación.
- i) Proporciona una base importante para el análisis y diseño de operaciones.
- j) Proporciona puntos de vista para el diseño y administración de sistemas productivos en áreas funcionales fuera de la función de producción o manufactura. Por ejemplo: ventas, mercadotecnia, contraloría, procesamiento de datos.

¿Cómo se relaciona el D. O. con el enfoque de sistemas?

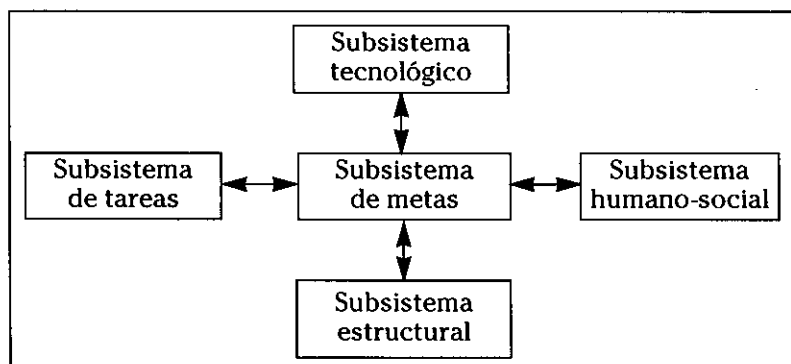
Sirve de apoyo para el estudio de las organizaciones generando modelos que facilitan su comprensión. A continuación se muestran algunos de esos modelos:

a)



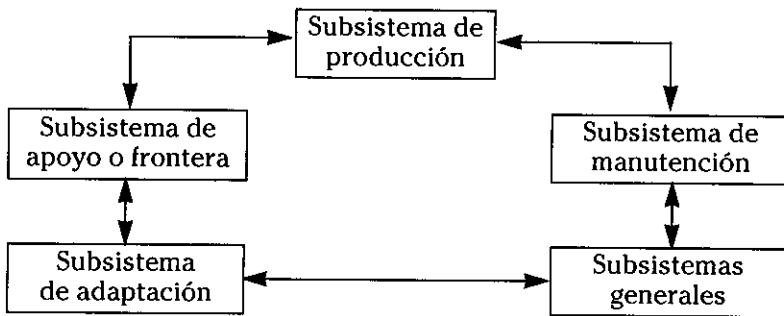
Patrick Williams

b)



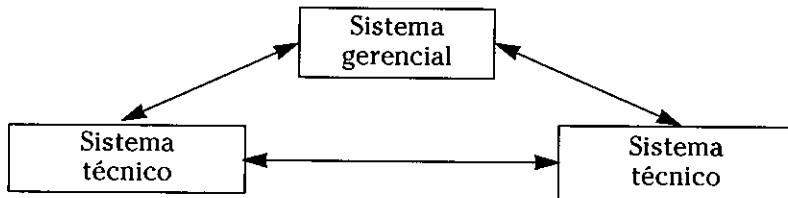
French y Bell (1973)

c)



Katz y Kahn (1970)

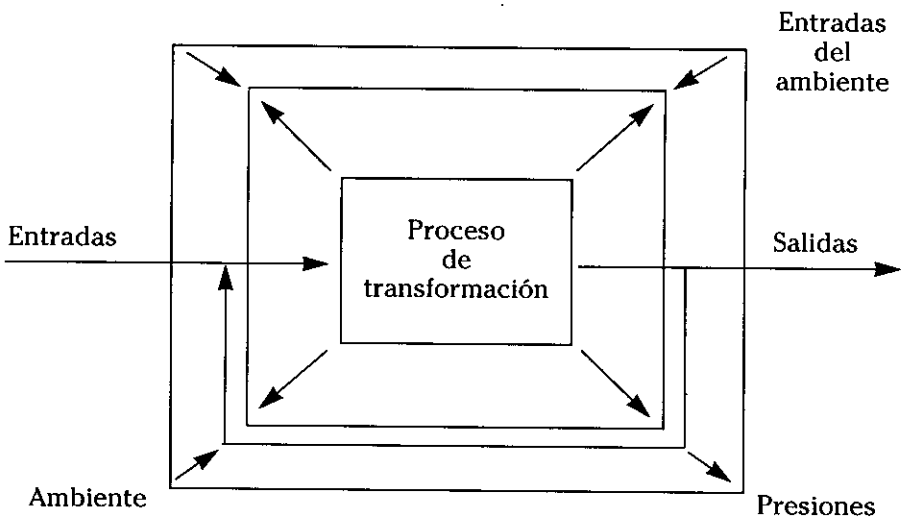
d)



Donald Kingdon (1973)

¿Qué es el límite de sistemas?

El límite de un sistema demarca el sistema respecto de su ambiente.

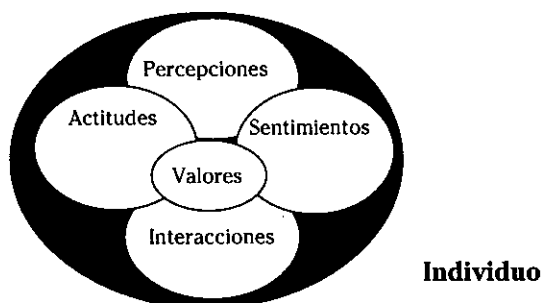


El límite es la envoltura de mantenimiento del sistema (filtro). Básicamente el límite de un sistema cumple las siguientes funciones:

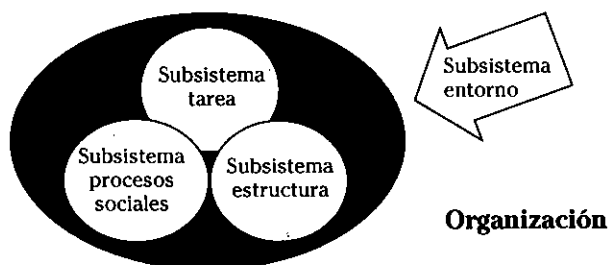
- Regula las entradas no deseadas, presiones externas.
- Regula las salidas del sistema, presiones internas.
- Los límites de un sistema pueden ser abiertos o cerrados a influencias externas del sistema. Se puede ajustar el límite para determinar si ciertas variables son importantes o no; si se encuentran en el interior del ambiente o fuera de éste. Lo importante de considerar límites es distinguir con claridad entre lo que se encuentra en el sistema y lo que se encuentra en el ambiente.
- Los límites para efecto de análisis, indican qué tan grande o pequeño es el sistema. La selección de un límite es arbitraria. El sistema puede ser tan grande o pequeño como se desee, dependiendo del problema específico de decisión bajo estudio.
- Los límites deben abarcar todas las interacciones importantes que existen dentro del sistema.

¿Cómo se puede visualizar al individuo y a la organización como sistema?

El individuo desde el punto de vista sistemas, se puede considerar con los subsistemas que a continuación se indican:

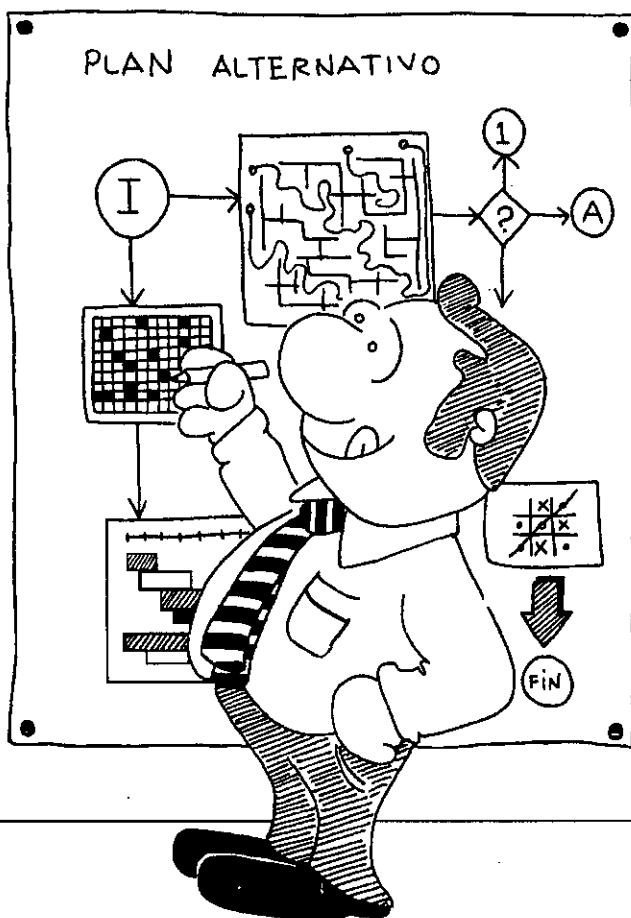


La organización como sistema se visualiza de la siguiente manera:



Capítulo 6. Proceso de consultoría

PROCESO DE CONSULTORÍA



¿Qué es 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 otra u otras que intentan ayudar en estos esfuerzos.

Comúnmente se le llama cliente al que necesita la ayuda y consultor al que la ofrece.

¿Qué tipos de consultoría hay?

Si la vemos desde su ubicación en la organización, así como por su enfoque y tipo de consultor, podríamos decir que hay:

<i>Modalidad</i>	<i>Tipo</i>	<i>Descripción</i>
Ubicación	Interna	Se realiza por una o por varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que perciben un salario
	Externa	Se realiza por una o varias personas, es independiente de la organización que la contrata y por sus servicios percibe honorarios
Enfoque	De proceso	Consiste en acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayudan a percibir, entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro de él mismo
	De tarea	Consiste en ayudar al sistema cliente a través de proporcionar información, desempeñar una tarea específica, etc., que resuelve un problema concreto
Tipo de consultor	Facilitador	Se le contrata para ayudar al cliente a encontrar por él mismo una solución a su problemática, facilitando el proceso para llegar a ello. Se orienta más a los procesos y es la que más se relaciona con el D.O.
	Experto	Se le contrata para resolver una situación específica; su rol será el de ofrecer el consejo experimentado de alguien que sabe y su tarea será hacer algo para el sistema cliente. Generalmente son llamados para cuestiones técnicas

¿Cuándo se contrata o solicita un servicio de consultoría?

Cuando el sistema que llama al consultor no está conforme con la situación actual por diversas razones. Algunas de ellas son las que a continuación se mencionan:

<i>Razones generales</i>	<i>Señales de dolencia</i>
1. Cambio rápido e inesperado del entorno, que ocasiona problemas de crecimiento, identidad y revitalización.	1. El tipo de actividades tradicionales no son suficientes para sustentar el crecimiento y desarrollo. 2. Dificultad para satisfacer las demandas del ambiente. 3. Dificultad para satisfacer necesidades propias de la organización a través del ambiente.
2. Aumento de tamaño de la organización.	1. El volumen de actividades tradicionales no es suficiente para sustentar el crecimiento y desarrollo. 2. Los organigramas no son funcionales y se le da mayor importancia al estatus que a la resolución de problemas. 3. El control de proceso de decisión está centralizado. Se forman cuellos de botella. 4. Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Las directrices no se ejecutan como está prescrito en órdenes y procedimientos. 5. Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones. 6. La estructura de la organización, las políticas y los procedimientos atropellan o encadenan la organización. 7. Confusión de roles. 8. Traslape de funciones.
3. Complejidad de la moderna tecnología, que requiere armonizar actividades y personas de competencias muy diversas y a la vez especializadas.	1. Tecnología obsoleta. 2. Resistencia a las innovaciones. 3. Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones. 4. <i>Layout</i> poco funcional. 5. Apego a lo tradicional. 6. No se toman riesgos.
4. Problemas de satisfacción y desarrollo humano.	1. Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales. 2. Las personas ven cosas equivocadas, pero no hacen nada al respecto. 3. Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes. 4. Los individuos están en rivalidad cuando es necesaria su colaboración. 5. Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas. 6. El aprendizaje es individual y desprecia la experiencia de los demás. 7. No hay retroalimentación entre sistemas. 8. Relaciones basadas en máscaras y apariencias.

¿Para qué se solicitan los servicios de un consultor?

A un consultor se le pueden pedir diversas tareas a realizar en una organización, algunas de las más comunes son:

<i>Motivo</i>	<i>Descripción</i>
Estudio de la empresa	El consultor estudiará recursos, resultados, políticas y estructuras directivas de organismo, con el propósito de determinar fuerzas y debilidades, así como los problemas fundamentales que impiden lo que se desea lograr
Investigaciones especiales	Investigar los nuevos instrumentos específicos, su operatividad, conveniencia y viabilidad
Elaboración de soluciones para problemas determinados	Puede ser que se le pida la elaboración de una nueva estructura administrativa, un sistema de información, un plan de capacitación, etcétera
Ayudar a poner en práctica una solución	Se le solicita su ayuda para poner en marcha cualquier solución haciendo, por ejemplo, la selección y capacitación del personal; persuadiendo a otras personas sobre las conveniencias del nuevo sistema
Actuar como asesor	Actúa en el sentido estricto de la palabra, esto es, contestando cuanto se le pregunte y formulando probablemente opiniones personales al respecto, pero sin encargarse de la implantación de lo que ahí surja
Actuar como facilitador de procesos	El consultor ayuda al cliente a optimizar su eficiencia a través de la observación, percepción, entendimiento y vivencias de su propio comportamiento (principalmente) para con él, para con otras personas y para con su entorno, ayudándole a hacerse consciente de los efectos de éste

¿Cuáles son las funciones que un consultor desempeña?

Schein menciona algunas funciones generales que cualquier consultor puede hacer:

1. Proporcionar información que no se pueda obtener de otro lado o medio.

2. Analizar la información empleando medios más complejos que no están al alcance de los clientes.
3. Diagnosticar problemas comerciales u organizacionales complicados.
4. Capacitar a los clientes.
5. Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejo en los momentos más difíciles.
6. Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles e impopulares.
7. Retroalimentar, respecto a ciertos tipos de conducta, empleando su condición de extraño.
8. Transmitir información que no esté llegando hacia arriba o hacia los lados.
9. Tomar decisiones y dar órdenes sobre lo que se debe hacer si el gerente, por cualquier razón, no puede hacerlo.
10. Asumir la responsabilidad por las decisiones, absorber la ansiedad de la incertidumbre, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los demás en situaciones difíciles.

¿Qué habilidades debe tener un consultor?

De acuerdo con un estudio realizado por la NTL, el conjunto de habilidades para realizar su labor son:

<i>Habilidad</i>	<i>Descripción</i>
Escuchar	Entender la manera de pensar, las motivaciones y prejuicios del cliente
Empatía	Identificarse con los puntos de vista del cliente
Flexibilidad	Habilidad para ajustarse al ambiente, y adaptarse a situaciones inesperadas
Confianza	Habilidad para reconocer y fomentar el potencial de otros y crecer y aprender de esta experiencia
Objetividad	Tener conciencia y capacidad para hacer análisis de actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios y cómo se pueden interrelacionar con su cliente
Mutualidad	Habilidad para desarrollar una verdadera comunicación con el cliente y reconocer en sí mismo su nivel de competitividad

<i>Habilidad</i>	<i>Descripción</i>
Soporte	Habilidad para entrar y apoyar la relación de ayuda conjunta con el cliente y reunir todas las contribuciones que se pueden utilizar sin importar de dónde sean
Oportunidad	Habilidad para hacer preguntas, ofrecer información y hacer sugerencias en el momento que el cliente esté listo para ello
Integración	Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación en cuestión, así como los efectos que de ésta se deriven

¿Cuándo y cómo usar consultores internos o externos de una manera eficaz?

Para ilustrar mejor, a continuación se presenta el siguiente esquema comparativo entre un consultor interno y uno externo:

Consultor externo

Ventajas

- Se trata de un experto en el ramo
- Posee un conjunto de medios ultramodernos y su encauzamiento ha sido hacia la investigación de operaciones de desarrollo de las organizaciones
- Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva
- Brinda confianza y objetividad
- Imparcial
- Toma más riesgos
- No depende del sistema de premios y castigos del cliente

Desventajas

- Requiere tiempo y esfuerzo para conocer al cliente
- Deberá pasar un tiempo para acomodarse y conocer los problemas debatibles y los urgentes
- Si son relaciones temporales, sólo podrá desempeñar un papel limitado en las operaciones del D. O.

Consultor interno

Ventajas

- Conoce a fondo la organización
- Se halla disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios
- Está generalmente al tanto de las cuestiones debatibles y de los problemas vigentes
- Está capacitado para prestar al organismo los mismos servicios que el consultor externo

Desventajas

- No todos lo consideran experto
- Muchas veces se tiene que ajustar a los recursos de la empresa y necesidades de ésta
- Quizá lo dominen prejuicios y sentimientos subjetivos
- Puede tener intereses creados
- Depende del sistema de premios y castigos
- Existe la tendencia a delegar responsabilidades como a cualquier otro especialista

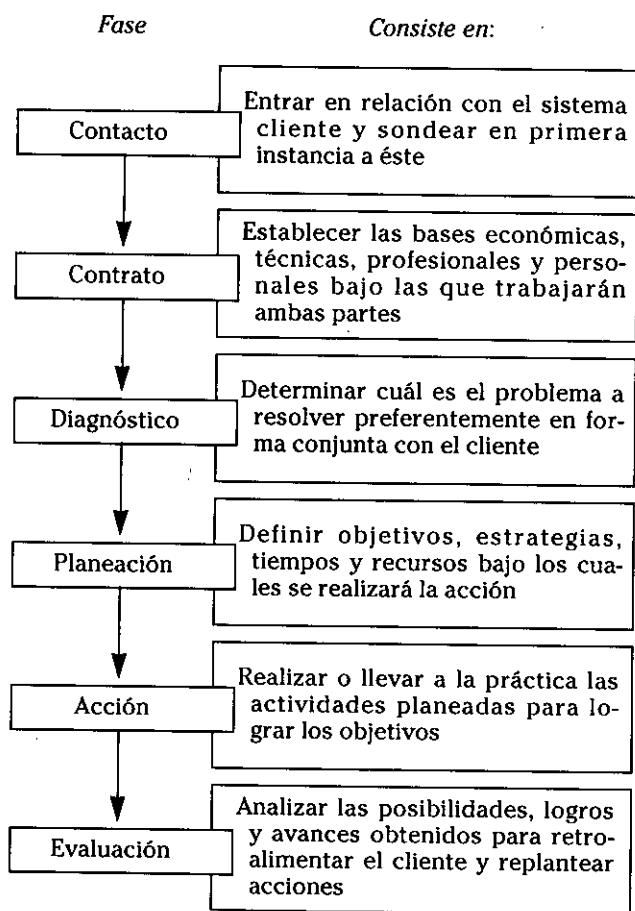
Los consultores externos pueden aportar objetividad, conocimiento de experto y nuevos enfoques.

Los internos aportan conocimiento y comprensión de los procedimientos de la organización, información acerca de cuestiones pendientes y continuidad en las gestiones.

Una buena mezcla de los dos puede dar excelentes resultados.

¿Cómo se lleva a cabo un proceso de consultoría?

Existen muchas formas de realizar un proceso de consultoría, a continuación se expone uno de ellos y se explica brevemente cada una de sus fases:



En el proceso de consultoría, es importante aplicar los conceptos teóricos en las empresas, y que el consultor tenga bien definido un modelo teórico que le permite esquematizar su manera de intervenir y sobre todo adoptar una guía.

¿Qué roles juega un consultor?

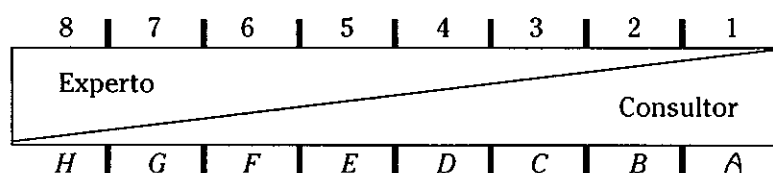
Si se ponen en un continuo, en un extremo de éste se puede ver al consultor en calidad de experto y en el otro al consultor como perito en formulación de procesos. Cada uno realiza un rol de diferente forma. Margullies y Raia elaboraron el siguiente esquema que ilustra estas dos posiciones:

El consultor en calidad de experto El consultor en calidad de perito en formulación de procesos	
Encauzamiento hacia las tareas	Encauzamiento de la función
Tarea	Proceso
1. Verificación del problema: a través de valoraciones de expertos y recopilación de datos	1. Verificación del problema: se realiza gracias a la percepción del problema, ya que facilita la articulación precisa en la que se incluye actitudes y sentimientos
2. Solución de problemas: fuente de ideas y opiniones; plantea la investigación de datos y crea soluciones para la organización	2. Solución de problemas: se concentra la aptitud de la organización para resolver el problema; perfecciona el proceso para resolverlo y facilita la facultad creadora
3. Retrocomunicación: en ella se manifiestan los datos de la investigación con interpretaciones de expertos	3. Retrocomunicación: aporta datos significativos; facilita la comprensión de los datos y la interpretación del cliente
4. Forma de utilizar la investigación: hace recomendaciones específicas y concretas basadas en datos	4. Forma de utilizar la investigación: desarrolla las aptitudes del cliente para aplicar los datos y facilita la actuación de éste basada en el aprendizaje
5. Relaciones con el cliente: son objetivas, independientes y orientadas a las tareas. Las relaciones son breves, se orientan a los problemas	5. Relaciones con el cliente: son personales, crean compromiso y se encauzan al proceso. Las relaciones son a largo plazo y se orientan a la organización

(Continuación)

<i>Tarea</i>	<i>Proceso</i>
6. Compromiso: se refiere primordialmente al problema por resolver	6. Compromiso: es el que se adquiere principalmente con personas y grupos de la organización
7. Enfoque al sistema: el interés se concentra en las consecuencias del problema para los demás	7. Enfoque hacia el organismo: el interés se concentra en las relaciones de colaboración y en el intercambio de recursos entre los diferentes sectores

Dentro de este continuo se presentan posiciones intermedias que un consultor puede jugar en un sistema cliente; lo importante será entonces, desarrollar la habilidad de percibir qué roles o posiciones son más adecuados para ese momento. A continuación se presentan en este esquema algunos de los roles más comunes desde el punto de vista de la relación experto-consultor.



<i>Experto</i>	<i>Consultor</i>
1. Observador objetivo, reflector	A. Mediador del crecimiento por cuestionamientos y observaciones
2. Consultor de procesos	B. Observador del proceso de resolución de problemas y mediador del crecimiento, dando <i>FEED-BACK</i>
3. Investigador	C. Recopilar datos y simulaciones integrativas
4. Integrador y fusionador en la identificación alternativas	D. Identificar alternativas, recursos, ayudas, asistencias y consecuencias para el cliente
5. Resolución de problemas en grupo	E. Ofrece alternativas y participa en las decisiones
6. Educador / Entrenador	F. Entrena al cliente
7. Experto / Informador	G. Observa, eslabona y valida las políticas y práctica de la decisiones
8. Experto / Directivo	H. Propone, guía, persuade, dirige en el proceso de solución de problemas

¿Cómo identificar al cliente real?

En este punto se pueden distinguir dos aspectos en relación con la identificación del cliente; por un lado, el cliente que tiene la facultad o posibilidad de contratar un servicio de consultoría. Y por el otro, el que tiene relación con la problemática a tratar en la consultoría.

Si se ve el primer aspecto, el cliente real será aquel que tenga:

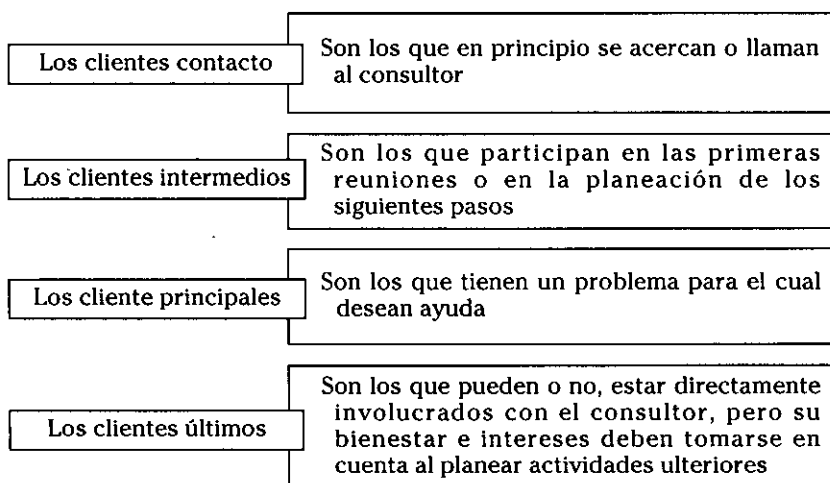
- Posición jerárquica.
- Posición funcional.
- Liderazgo o influencia.
- Nivel de compromiso fuerte.

Para influir y lograr que las acciones de consultoría se realicen.

En el segundo serán todas aquellas personas que se relacionen, participen y se interesen en la tarea, dándose esto de diferentes maneras, por ejemplo:

- Funcionarios de enlace (para mantener contactos diarios con el consultor en asuntos relacionados con la tarea).
- Empleados asignados a la tarea bajo la dirección del consultor.
- Directores y otros empleados que han de ser entrevistados.
- A quienes se les solicita documentación y diversas fuentes de información.
- Directores y otros empleados que no participan en esto pero que les gustaría estar enterados.

Dentro de un mismo sistema cliente Schein hace la siguiente clasificación:



¿Qué condiciones favorecen las intervenciones del D. O.?

Las características que favorecen las condiciones de éxito en una intervención son:

- Que exista una necesidad real para el cambio.
- Claridad en el contrato.
- Compromiso por ambas partes.
- Recursos disponibles.
- Ambiente de confianza.
- Generar información válida.
- Retroalimentación.
- Claridad en el proceso.
- Teleología y sinergia.
- Enfoque de sistemas.
- Involucramiento de los afectados.
- Planificación del cambio.
- La intervención es dirigida desde la cúspide de la organización.
- Seguimiento, control y evaluación de los cambios.

¿Cuáles son los resultados trascendentes de una intervención exitosa?

Para asegurar o decir que una intervención o proceso consultivo ha sido exitoso y que se podrá fomentar la idea de continuar realizando cambios creadores, se finaliza, como mínimo, con tres aprendizajes:

- a) El sistema cliente ha aprendido a enfrentarse más acertadamente al o los problemas con los que se inició el proceso consultivo.
- b) El cliente ha aprendido a visualizar más el esclarecimiento de problemas futuros (prevención) y tomar decisiones más apropiadas, esto es, identificar en forma más clara sus necesidades y pedir ayuda.
- c) El cliente ha aprendido nuevos mecanismos de coordinación y adaptación que le ayuden a mantener una salud estable y le faciliten realizar cambios sin dejar de ser productivos.

¿Cuáles son las condiciones de fracaso de una intervención?

Richard Beckhard menciona las siguientes:

- 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.

Capítulo 7. Metodologías de intervención

... Y PARA AGILIZAR EL
PROCESO USAREMOS
ALGUNOS MODELITOS...



¿Qué es una intervención?

Es la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio.

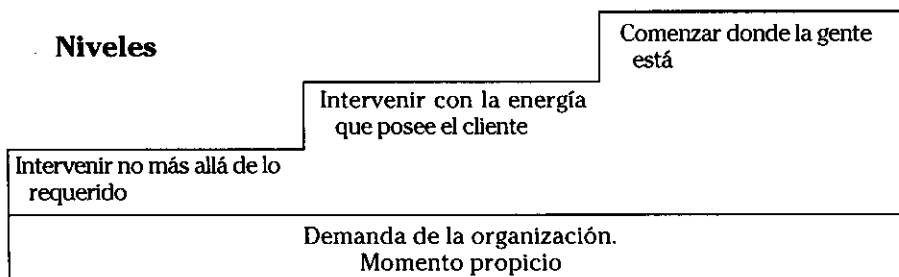
En desarrollo organizacional las intervenciones son conjuntos de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (individuo, grupo, intergrupo o sistema total para alcanzar metas), emprenden una tarea o sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.

Los elementos necesarios para que la intervención sea considerada como intervención de desarrollo organizacional son:

- a) Que responda a una necesidad sentida para el cambio por parte del cliente.
- b) Que involucre al cliente en la actividad de planear e implantar el evento de cambio.
- c) Que se modifique la cultura del cliente como resultado de la intervención.
- d) Que se logre la independencia del cliente.

¿Cuáles son los factores a considerar al elegir una estrategia de intervención del D. O.?

- a) Se deben conocer y considerar las demandas de la organización y analizar si es el momento propicio para implementar una intervención.
- b) Intervenir no más allá de lo requerido para producir soluciones verdaderas para los problemas planteados.
- c) Intervenir a un nivel de energía no mayor que la que posee el cliente para poder desarrollar la estrategia de intervención.
- d) Comenzar donde la gente está, esto es en su nivel de desarrollo cultural, social e individual, y no donde se piensa que debería estar.



¿Cuáles son los enfoques de intervención en D. O.?

Entre los principales enfoques se pueden mencionar los siguientes:

- a) Teorías y métodos de intervención. La suposición básica del enfoque es que el sistema cliente tiene los recursos internos necesarios para el cambio, si éste es necesario.

- a) Generar información válida:

El consultor ayuda al sistema cliente a generar información válida, datos relevantes a los problemas

- b) Libre elección de alternativas:

El cliente debe tener libre elección entre las alternativas después de la información generada. Las decisiones residen en el cliente, no en el consultor

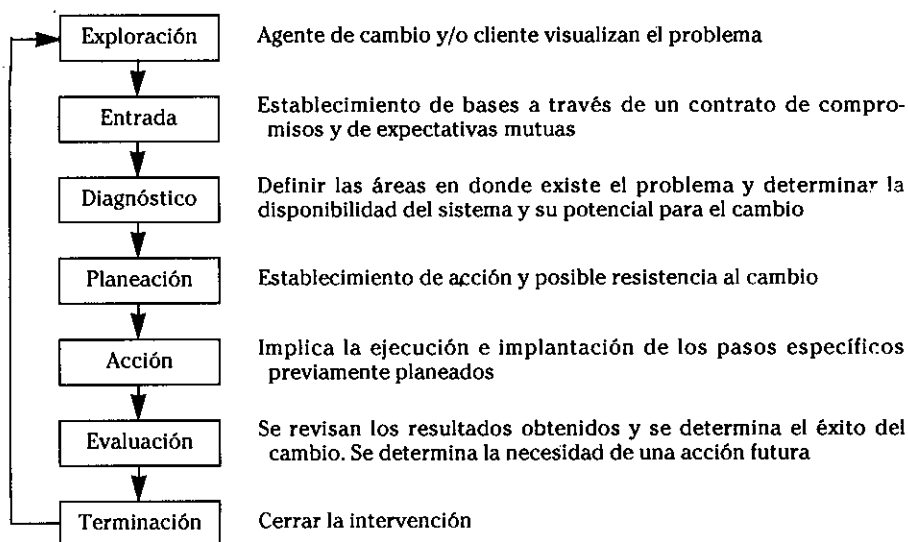
- c) Autorresponsabilidad:

El cliente debe desarrollar compromisos internos sobre la decisión o acción acordada

- b) Cambio planeado. El énfasis radica en que el consultor o agente de cambio utiliza estrategias de intervención basadas en aplicar conscientemente una teoría de cambio en la vida del sistema cliente.

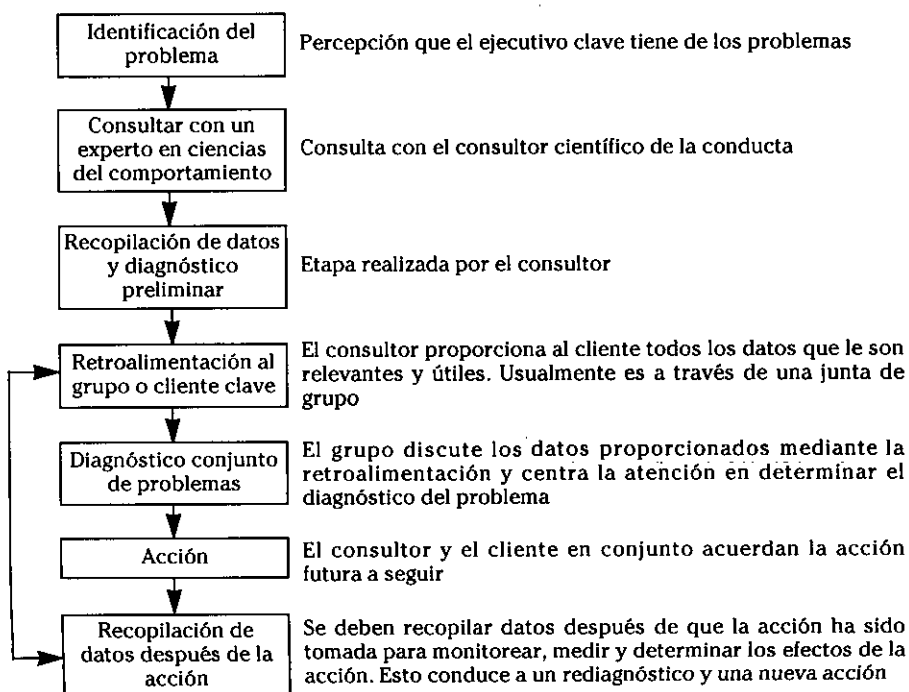
El cambio planeado puede involucrar entrenamiento en el proceso e involucra la aplicación de acciones preplaneadas específicas a seguir.

Hay que tener una idea clara de la situación actual y una clara representación de la situación futura.



c) Investigación de la acción. Se enfoca a la colaboración conjunta entre cliente y agente de cambio, se hace énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de planear e implantar.

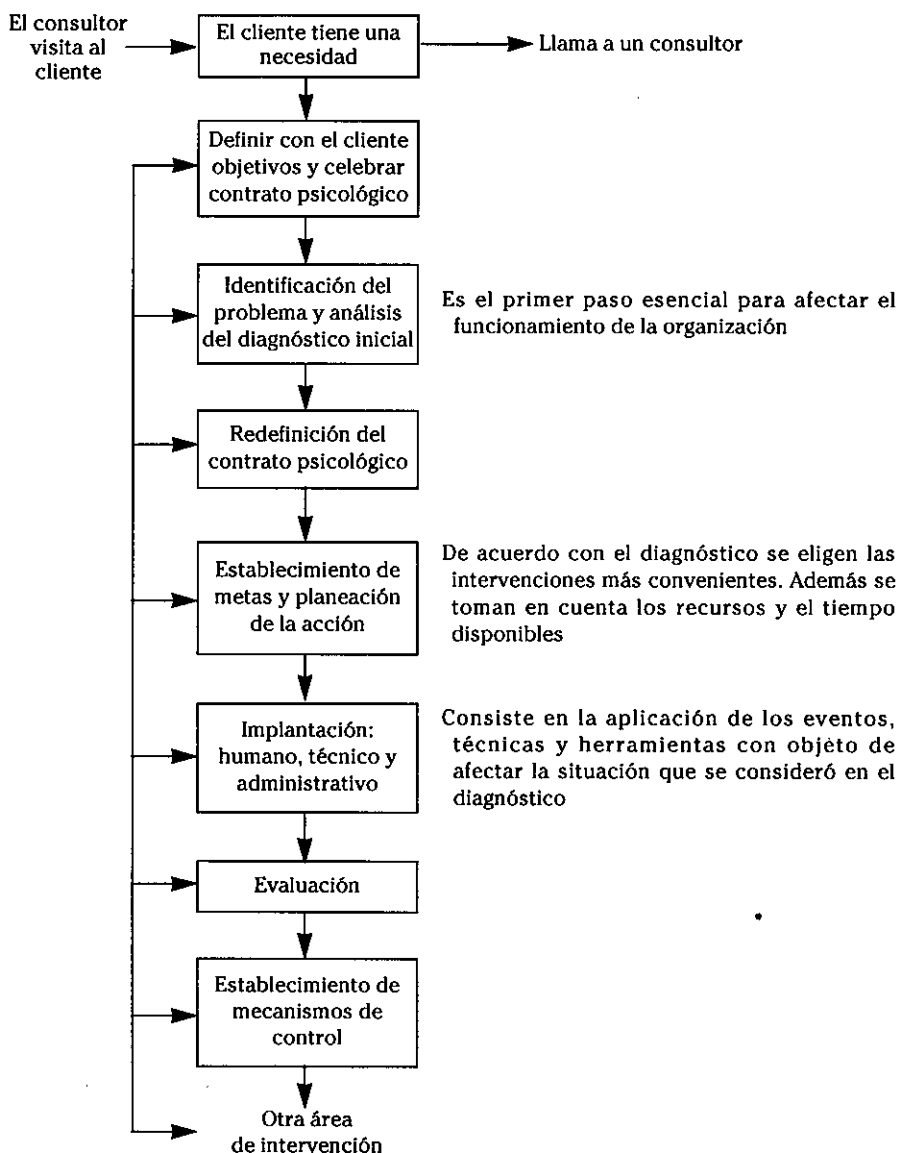
Enfatiza el entrenamiento del cliente e involucra la evaluación de resultados como base para futuros diagnósticos de problemas.



¿En qué parte del proceso de consultoría se utilizan técnicas o herramientas de intervención?

A continuación se presenta el esquema de un proceso de consultoría en el cual se remarcan las fases en donde se utilizan técnicas o herramientas de intervención típicas del campo del D. O.

La consultoría, como se ha mencionado, empieza así:



¿Cómo se pueden llevar a cabo las intervenciones de D. O.?

Las intervenciones pueden ser enfocadas desde el punto de vista de proceso o tarea.

La mayoría de las organizaciones se ocupan del aspecto de tarea, ya sea técnico, estructural o administrativo, como medio de aumentar su eficacia para el logro de las metas organizacionales. Pero centrarse sólo en esos aspectos es incompleto, ya que es básico entender los procesos que ocurren entre las personas y los grupos.

En las organizaciones siempre se pueden mejorar los procesos de producción, finanzas, etc.; sin embargo, las funciones que integran una organización siempre se concilian a través de las interacciones personales.

Enfoque de proceso

- a) Consulta individual. Es la interacción de ayuda de uno a uno con un solo cliente. Tiene gran importancia para las personas que se consideran rutinarias, las que proyectan un cambio en su carrera o en su estilo de administrar, o las que rara vez ven retrospectivamente su propio estilo de vida y las normas relativas a su carrera.
- b) Formación de equipos. El objetivo de esta información es la de mejorar y acrecentar la eficiencia de los grupos, ya que éstos son la base para constituir las organizaciones puesto que la mayor parte del trabajo se realiza en grupos.
- c) Conocimiento de la situación actual. Se recolecta información acerca del sistema cliente y posteriormente se le devuelve con el fin de que la pueda utilizar en la solución de sus problemas.

Esto puede darse a través de:

- Regresar los datos recolectados al cliente, sin participación del agente de cambio, en la toma de decisiones.
- Los datos recolectados se regresan a través de *feed back* (retroalimentación). Cliente y consultor conjuntamente determinan las acciones a seguir.
- La recolección de datos sirve al consultor como base para establecer un programa de entrenamiento/desarrollo en el cual, los participantes aprenden teorías, habilidades, etcétera.

- d) **Entrenamiento de grupos inestructurados.** Son intervenciones que involucran a individuos en un grupo que no tiene como propósito una tarea específica, excepto la de entender la dinámica individual o de grupo. Estos grupos no son utilizados dentro de una organización, son recursos externos disponibles.

Enfoque de tarea

- a) **Diseño del trabajo.** Este tipo de intervenciones va dirigido a afectar: la forma en que se desempeña el trabajo o la tarea, las dimensiones o elementos del trabajo, la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, la autonomía, el significado y la retroalimentación del trabajo. Puede producir un incremento tanto en el rendimiento como en la situación en la que se realiza el trabajo.
- b) **Diseño organizacional.** Consiste en realizar análisis y cambios a nivel estructura: en la autoridad, la responsabilidad, las actividades, las comunicaciones y el poder.
- c) **Nuevos sistemas de administración, control o tecnología.** Este tipo de intervenciones están encaminadas a actuar sobre sistemas de administración de recursos humanos, materiales y técnicas, considerando su impacto en los individuos. El D. O. puede intervenir en áreas técnicas y administrativas siempre y cuando se busque implantar bajo las condiciones mínimas siguientes:
 - Participación.
 - Involucramiento del personal.
 - Tomar en cuenta el efecto que causa a nivel personal y organizacional.

¿Cuáles son las técnicas más utilizadas para la intervención?

Para ilustrarlo se muestra el siguiente esquema:

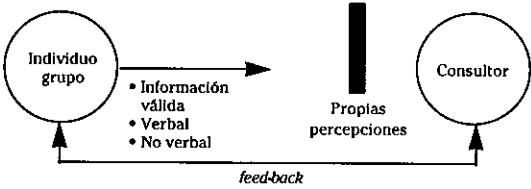
Proceso

Mejorar la eficiencia de las personas	• Planeación de vida y carrera • Análisis de desempeño de funciones • Confrontación • Asesoría, educación y/o entrenamiento para incrementar habilidades y conocimientos
Mejorar la eficiencia de equipos humanos y grupos	• Juntas para lograr el cambio • Juntas para confrontación • Sesiones para formar equipos humanos • <i>Team Building</i> • Educación-Enfrentamiento • Ayuda de una tercera parte
Entender los procesos del grupo	• <i>Feed-back</i> • Juntas de confrontación • Grupo T • Grupo de sensibilización
Entrenamiento de grupos inestructurados	• Grupos T • Grupo de sensibilización • Grupo de encuentro • Confrontación
Conocimiento de la situación actual de la empresa	• <i>Feed back</i> • Retroinformación de encuestas • Sesiones con grupos conexos • Ayuda de una tercera parte

Tarea

Forma en que se realiza el trabajo	• Sistema sociotécnico • <i>Just in Time</i> • Control total de calidad • Diseño del trabajo
Diseño organizacional	• Diseño o rediseño de la estructura • Clarificación de roles
Nuevos sistemas de administración y control	• Sistema sociotécnico • Planeación estratégica • Administración por objetivos • Control total de calidad • <i>Just in Time</i>

¿Qué métodos o técnicas son utilizados en las intervenciones del D. O.?

Planeación de vida y carrera	Una serie de eventos enfocados a definir o acordar las metas de vida y carrera de una persona para que pueda ejercer un mejor control sobre su propio destino. Éstas se enfocan al presente y al futuro. En la planeación de vida y carrera es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona. Las áreas a cubrir son: 1º Conmigo mismo: se refiere a la comunicación interna necesaria para la conciencia y conocimiento de la persona. 2º Con mi familia: la familia puede llegar a su ambiente de crecimiento para favorecer el desarrollo más íntimo de la persona. 3º Con mi trabajo: el trabajo es uno de los campos más importantes de la trascendencia social para el ser humano. ¿Qué objetivos y planes tiene que realizar la persona en relación con su carrera? ¿Está satisfecho con su trabajo actual? ¿Quiere seguir donde está? Un análisis y cuestionamiento respecto al trabajo, es necesario para toda persona vital. 4º Con el mundo: se refiere a la relación del individuo con el mundo de la naturaleza y de las diversas manifestaciones sensibles.
Feed-back	Consiste en obtener información válida de un individuo, grupo de trabajo o de una unidad mayor o de toda la organización. Los datos son regresados al individuo o grupo de trabajo que los generó y utilizados en el diagnóstico de problemas y desarrollo de planes de acción para la resolución de conflictos o para generar conciencia de la situación actual. Existen 14 reglas que es necesario tomar en cuenta para utilizar el <i>feed-back</i>: • Descriptivo • Específico y concreto • Dirigido a comportamientos modificables • Oportuno, aquí y ahora • Verificado por el grupo • Descrito por uno mismo • Comprobado por el grupo • Relación de ayuda • Solicitado o negociado • Positivo y negativo • Contacto visual • Adulto-adulto • Congruente • Se toma o se deja Estos puntos deben servir como guía que permita el regreso de la información objetiva y sin involucramiento personal. Es importante que las reglas se sigan, pero cuidando de no perder información valiosa por el hecho de querer seguirlas rigurosamente. 

Grupo T	En un laboratorio de aprendizaje en el que los participantes aprenden a conocer en su interior el significado y repercusiones de su propia conducta, la de los demás y de la dinámica y proceso de la conducta del grupo. Características: • Compuestos en su mayoría de personas normales • El líder del grupo transmite aspectos teóricos • Se enfatiza el aquí y ahora • Se enfatiza sobre el crecimiento personal y la creatividad a través de actividades verbales y no verbales • Se enfoca sobre datos comunes conscientes • Promueve la transferencia de valores, habilidades, conocimientos al mundo real • Su enfoque es primordialmente educativo
Grupo de encuentro	Se origina en el área de la psicología social aplicada Características: • Sus miembros se usan a sí mismos • Compuestos por personas normales • El líder no da ninguna información teórica • Se enfatiza el aquí y ahora • Se enfatiza sobre el crecimiento personal a través de conductas verbales y no verbales • Su enfoque es probando y experimentando con nuevas conductas de grupo • Hay poca discusión de la transferencia de conocimientos • Su enfoque es primordialmente terapéutico
Team building	Evento planeado con un grupo de gente con relaciones comunes en la organización y diseñado para mejorar la manera en que el grupo logra la tarea y, al mismo tiempo, reconoce los recursos de los miembros del grupo Algunos factores que favorecen el éxito del <i>Team building</i> son: • Visualizado como proceso continuo y no evento único • Participar en recopilar información relevante de la actividad del grupo • Diagnosticar la situación actual y generar acciones alternativas • Generar compromisos Se aplican cuando: • Hay sensación de malestar por parte del gerente y del equipo • Surgen cambios en el equipo o en el entorno • Existen funciones interdependientes
Sistema sociotécnico	El concepto fue desarrollado por el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres El enfoque sociotécnico se centra sobre los sistemas técnicos y los sociales; reconociendo que necesitan operar conjuntamente para alcanzar el resultado deseado Su objetivo es optimizar la relación y la tecnología de la organización, para aumentar la calidad de vida en el trabajo En muchos casos la tecnología es desarrollada y después la gente es seleccionada y entrenada para adecuarse a la tecnología

(Continuación)

Control total de calidad	Se originó en Japón después de la Segunda Guerra Mundial Los conceptos de Control Total de Calidad enfatizan que el control de calidad debe partir de la calidad en la planeación, en el diseño, en la producción y finalmente en su uso. Esto es, el control se aplica durante el ciclo de vida del producto Los elementos más importantes para implantar el CTC son: • Análisis de la situación actual • Preparar a la organización para el CTC • Promoción de políticas y objetivos de calidad • Establecimiento de sistemas de motivación y recompensa hacia la calidad • Educación y entrenamiento en la filosofía, conceptos y herramientas de calidad • Promover y formar grupos pequeños o círculos de calidad; esto es voluntario • Evaluar y analizar la situación posterior a la implantación del CTC y definir mecanismos de mantenimiento y de mejora • Controlar
Diseño del trabajo	Por diseño del trabajo se entiende los cambios o estructuraciones deliberadas de una serie de tareas o actividades, tomando en cuenta los aspectos sociales, estructurales y el efecto que causará sobre el empleado Dentro de lo que es el Diseño del trabajo se pueden considerar: • Enriquecimiento del trabajo • Ingeniería del trabajo • Agrandamiento del trabajo • Fijación del objetivo • Rotación del trabajo • Enfoque sociotécnico

¿Cuáles son los métodos más usados para recolectar información?

Algunos de los métodos que se utilizan son los siguientes:

	Descripción	Ventajas	Desventajas
Cuestionarios	Instrumento que sirve para recabar información y sobre aspectos específicos y medibles	• Económicos • Se puede invertir tiempo y dinero en calidad • El anonimato puede sacar a la luz fuertes sentimientos no descubiertos	• Producen descubrimientos que parecen "enlatados" • Se crea dependencia del cuestionario
Entrevista	Es un medio que permite la interacción con la persona que da la información y permite la observación no verbal	• Permite sondear los problemas y oportunidades de la organización • Puede estimular la presentación de ideas no conscientes de antemano	• Una buena entrevista dura de una a dos horas • En una organización grande las entrevistas toman mucho tiempo

	<i>Descripción</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Encuesta	Es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas	• Facilita sacar problemas a la luz y es buena manera de avanzar en discusiones muy generales y sin lugar a conclusiones específicas	• Las preguntas no son cuidadosamente planeadas como las del cuestionario
Collages y dibujos	Maneras proyectivas de obtener información sobre puntos de vista, percepciones o sentimientos íntimos y profundos de las personas	• Pueden ser efectivos para romper el hielo, después el grupo puede sentirse más dispuesto a tratar problemas personales e interpersonales	• Los grupos formales pueden resistirse a lo que a primera vista parece un juego de niños
Sondeo	Método organizado por el que se obtiene información de asuntos, inquietudes, necesidades y permite tener relación con otras personas. Toma la forma de entrevista inestructurada	• Nos permite examinar el impacto de un curso de acción sobre varios grupos • Fomenta la comunicación de impresiones, sentimientos, opiniones e ideas	• No es tan estadístico como un cuestionario • El éxito depende de la habilidad para oír efectivamente e involucrarse

Los métodos anteriores se pueden considerar como los más usados, sin embargo existen otros que pueden ser de gran utilidad, como son:

- Lectura de información y documentos.
- Observación:
 - Directa en eventos o sucesos que están ocurriendo.
 - Equipo, instalaciones y maquinaria.
 - Medio y cultura.
- Representación crítica de las organizaciones.
- *Sensing* (sensibilidad)

Para una recolección de información es básico:

Una hipótesis de trabajo, esto es, una aseveración de cuál es el problema del sistema y de cuáles son sus posibles causas.

¿Cuál es la importancia del diagnóstico organizacional?

El diagnóstico consiste en obtener información válida acerca de la organización. Implica recolectar y analizar información sobre la

cultura, los procesos, la estructura y otros elementos esenciales de la organización.

Su gran importancia radica en que:

- Ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad.
- Permita determinar qué tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar.
- Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados.
- Es el primer paso para buscar la efectividad de la organización.

El diagnóstico puede referirse a una parte del sistema, las relaciones entre los sistemas, el sistema total o el sistema y su entorno.

El diagnóstico en algunas situaciones es una intervención completa.

¿Qué modelos se utilizan para el diagnóstico organizacional?

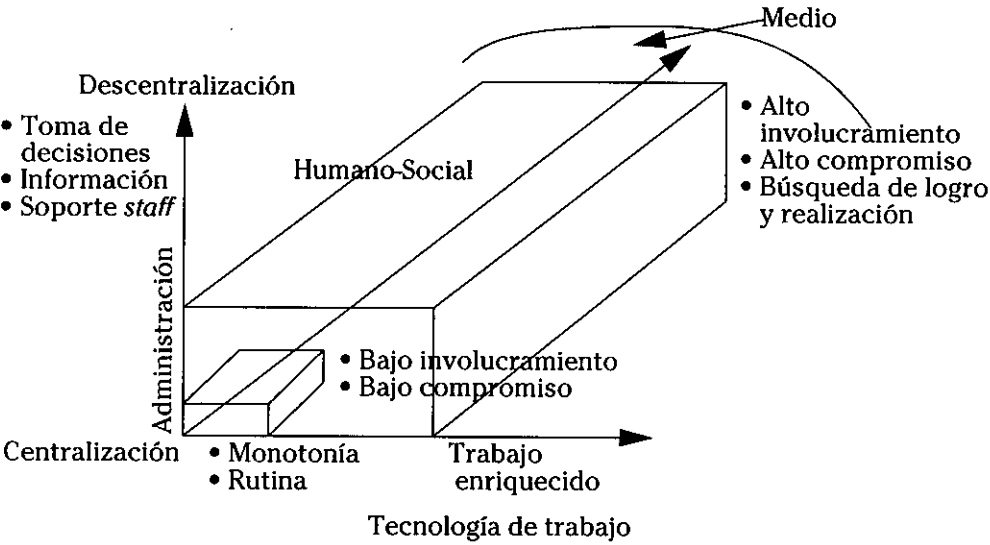
Un modelo es la simplificación o representación gráfica de la realidad, su objetivo es ayudar a ordenar y sistematizar la información para hacerla más comprensible.

Se mencionan a continuación algunos modelos de diagnóstico organizacional:

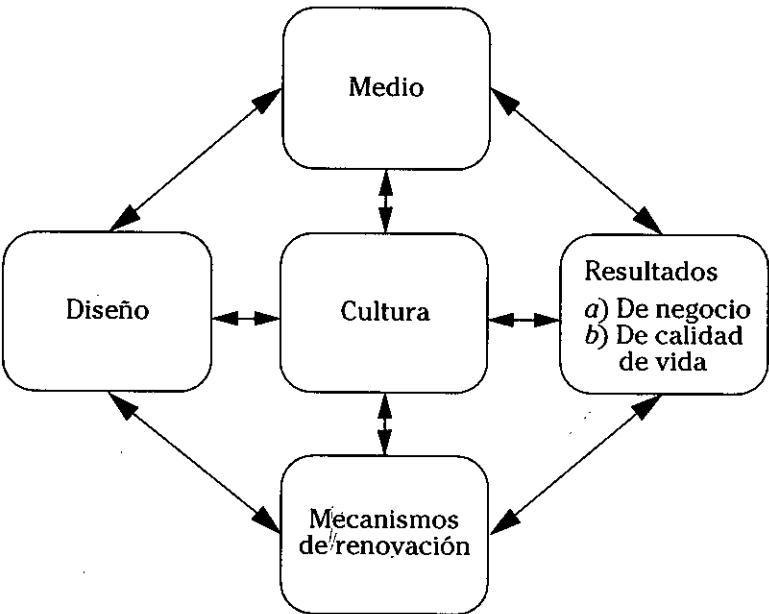
<i>Nombre del modelo</i>	<i>Autor</i>	<i>Subsistemas</i>	<i>Descripción</i>
Modelo de diagnóstico tridimensional	Patrick Williams	• Subsistema tecnológico • Subsistema humano • Subsistema administrativo • Subsistema entorno	Busca tener una visión total de la organización, ya que los esfuerzos demandan una clara visión del todo La organización es un sistema compuesto de varios subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente
Modelo de diagnóstico tipo <i>Sensing</i>	Leonard Schiesinger	• Medio • Resultados de calidad de vida • Mecanismos de renovación • Diseño • Cultura	Este modelo visualiza la organización en cinco subsistemas Cuando se afecta un subsistema, éste afecta a los demás. El subsistema central es la cultura de la organización; entendiendo como cultura el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de la organización. La cultura está íntimamente relacionada con el diseño organizacional

Nombre del modelo	Autor	Subsistemas	Descripción
H.P.O. (<i>High Performance Organization</i>)	Kurt Lewin Weisbord Teoría de sistemas	• Análisis del liderazgo • Análisis de las estrategias de la organización • Análisis de la eficacia	El modelo H.P.O. busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas, el modo en que el líder ha contribuido a esto. Por lo tanto, es importante que se analicen las características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, liderazgo
Análisis del campo de fuerza		• Fuerzas impulsoras • Fuerzas restrictivas	En su aplicación se dan tres fases, descongelamiento, movimiento y recongelamiento Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, identificar y describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en términos concretos Se enlistan los factores que pueden influir sobre la situación. Como factor básico se identifican las fuerzas impulsoras y restrictivas; por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio
Diagnóstico organizacional		• Objetivos • Estructura • Relaciones • Recompensas • Liderazgo • Mecanismos de ayuda	La organización está dividida en seis subsistemas que están entrelazados y que reciben influencia del medio ambiente externo Analiza la eficiencia de la organización (estructura, recompensas, mecanismos de ayuda y relaciones) las estrategias que utilizan (objetivos) y como factor central, el liderazgo
Enfoque de sistemas		Los subsistemas que analizan dependen de la estructura de la organización, de sus necesidades específicas y de las circunstancias en que se encuentren	El factor primordial es visualizar la organización como un todo, y subdividirle e interrelacionarla de acuerdo con las variables que influyan en el sistema Es crear el modelo más adecuado

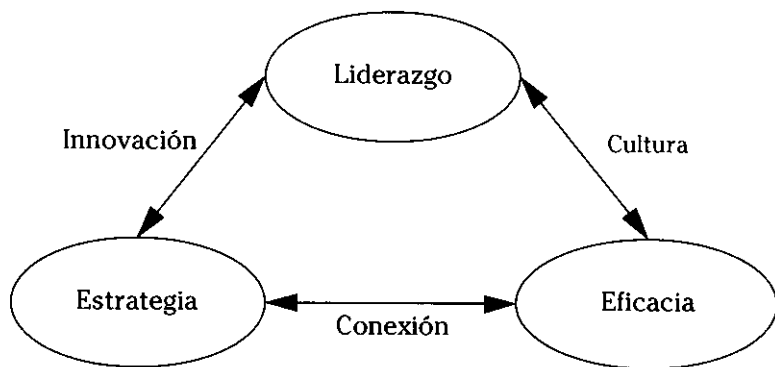
**Modelo de diagnóstico organizacional
(tridimensional) Patrick Williams**



Modelo de diagnóstico (Tipo sensing)

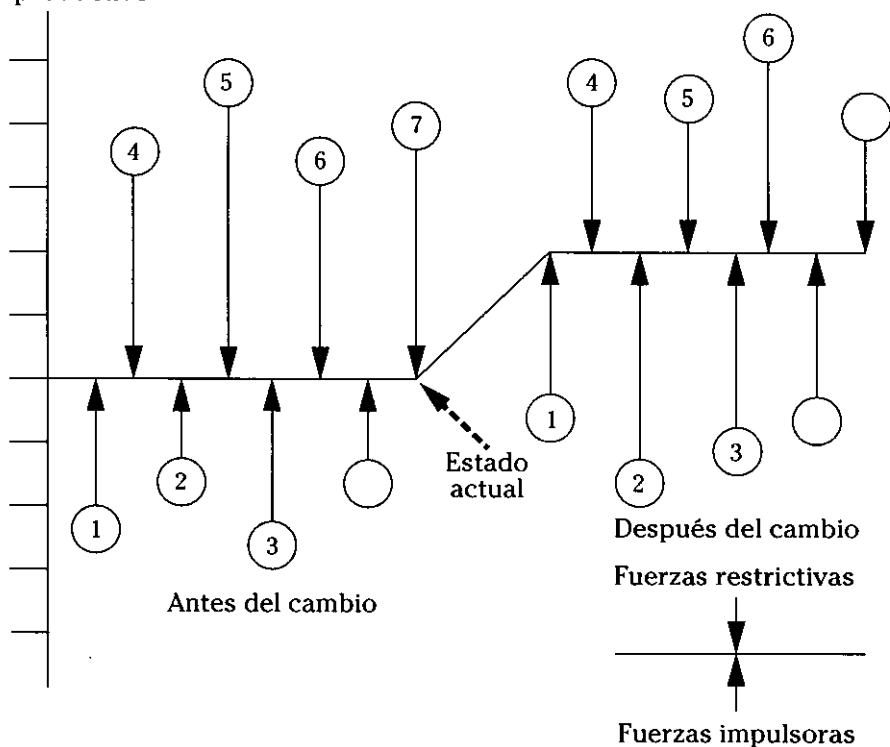


Modelo H. P. O.
(High Performance Organization)

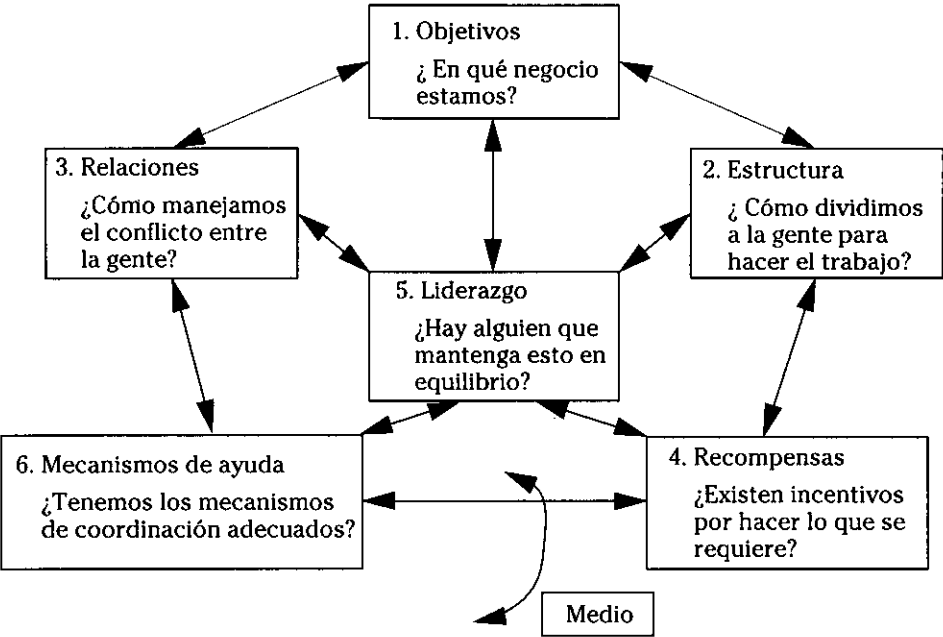


Análisis del campo de fuerzas

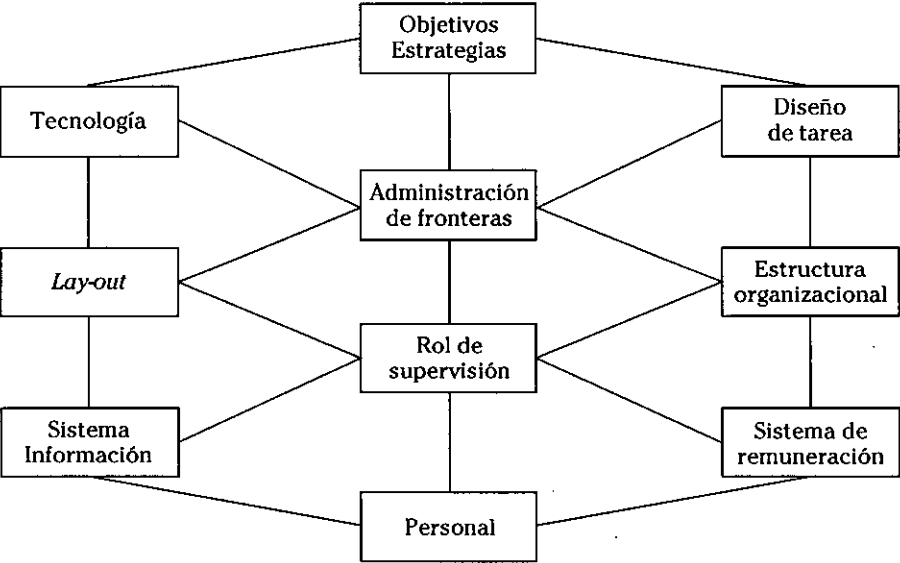
Nivel productivo



Diagnóstico organizacional
Weisbord



Factores del cambio sistémico



¿Cuáles son las diferentes tácticas para intervenir en una organización?

Existen varias tácticas para implementar un cambio organizacional. En el siguiente cuadro se muestran siete opciones, siendo lo apropiado de cada una de ellas lo que marque la pauta para su aplicación en diferentes esfuerzos de cambio.

<i>Táctica</i>	<i>Situación</i>
1. Educación/Comunicación	Resistencial basada en falta de información o información y análisis incorrectos
2. Participación	Situaciones en las cuales el iniciador no tiene toda la información necesaria para diseñar el cambio y donde otros tienen considerable poder para resistir
3. Facilitación y apoyo	Manejo con gente que se está resistiendo por problemas de adaptación
4. Negociación	Situaciones donde alguien o algún grupo claramente perderá en el cambio y donde ellos tienen considerable poder para resistirse
5. Corresponsabilidad	Situaciones muy específicas donde las otras tácticas son demasiado caras o no son factibles
6. Manipulación	Situaciones donde otras tácticas no funcionarán o son demasiado caras
7. Coerción	Cuando la velocidad es esencial y los indicadores del cambio poseen considerable poder



Conclusiones

Actualmente el desarrollo organizacional, para aplicarse en las empresas, tiene que ampliar su perspectiva, ya que no puede realizarse como antaño, es decir, basándose únicamente en el individuo como factor de cambio, sino que también hay que tomar en cuenta todo lo que a éste le rodea y que está en interrelación con él, para lograr así el equilibrio aplicando el enfoque de sistemas.

Por lo extenso de su campo y por la diversidad de ciencias en las que se apoya (que en realidad es la diversidad del hombre mismo y sus circunstancias), es difícil decir si el D. O. es una técnica, una nueva ciencia, un arte o una filosofía. Por la orientación que se le da en este trabajo, se le considera como una metodología para ayudar a los sistemas a ser más productivos y eficaces.

Asimismo, en la manera de llevar el desarrollo organizacional, existen diversos enfoques en su conceptualización y aplicación, por lo que casarse con un solo modelo o paradigma sería limitarse como consultores en el uso de una amplia gama de recursos disponibles o en la creación de otros. Sin embargo, se considera indispensable partir de una estructura o base que permite, por un lado, esquematizar y analizar la información que se genera en las intervenciones y, por otra parte, contar con un sustento filosófico, esto es, principios, valores y creencias de nuestro ser y hacer como consultores.

En la actualidad, existe una extensa variedad de bibliografía al respecto, pero la mayoría del extranjero, por lo que se considera que es el momento para que en nuestro país, los que se dedican a esta tarea, empiecen a realizar publicaciones de las experiencias que en México se efectúan. Para que el desarrollo organizacional sea congruente con nuestra cultura, deberá nacer de nosotros mismos, de lo contrario, se corre el riesgo de adoptar soluciones que vayan de

acuerdo con otros patrones culturales que dieron origen al D. O. y que no necesariamente tendrán que ser los nuestros.

Sin embargo, hay que reconocer que el desarrollo organizacional es universal; sus principios y valores, en esencia, resaltan la confianza en el ser humano, lo que establece la diferencia es la manera de llevarlo a cabo.

Por lo tanto, al aplicar el D. O. se considera conveniente no perder de vista dichos valores y principios buscando la dignificación del trabajo con una remuneración justa.

Por otro lado, se ha observado que para lograr cambios en las organizaciones se requiere tener poder de influencia y de toma de decisiones, y que las áreas que se dedican al D. O. o que de alguna manera se relacionan con él, por lo general, no están adecuadamente ubicadas. Por lo tanto, el D. O. deberá estar, en un futuro, en una posición de influencia en la organización para alcanzar así su propósito de servicio y ayuda.

Glosario

Ambiente. Medio que rodea a la organización e indica actitudes y valores predominantes en él.

Compromiso. Propósito racional y emocional que se hace un individuo o grupo de cumplir con tareas u objetivos determinados.

Comportamiento organizacional, modificación del. Criterio motivacional para organizar el comportamiento mediante la definición y manipulación de estados internos, tales como deseos, satisfacciones y actitudes.

Comunicación. Transferencia de información de una persona hacia otra, en forma comprensible.

Control, proceso de. En administración, el proceso básico incluye: establecimiento básico de normas, evaluación de la ejecución en términos de ésta y corrección de las desviaciones.

Consultoría. Relación de ayuda que se establece entre quien tiene un problema, necesidad u oportunidad de mejorar (el cliente) y quien tiene recursos y medios para ayudar a la resolución del problema o lograr el cambio deseado (consultor).

Consultoría de procesos. Metodología para observar cómo funciona un individuo, un grupo o una organización y para dar retroinformación acerca de una situación dada.

Cultura. Conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una organización.

Desarrollo de grupos. Se emplea específicamente para indicar toda una serie de tecnologías que tiendan a hacer más efectivo al grupo.

Diagnóstico. Etapa de consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una persona, de un grupo o de una organización.

Efectividad de la organización. Forma como se desarrollan las diversas labores de la organización.

Entradas. Constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas. Las entradas de un sistema pueden ser materia prima, energía, recursos humanos o simplemente información.

Entrenamiento. La enseñanza de algunos aspectos desconocidos o no dominados por los miembros de la organización; se realiza con el fin de que éstos alcancen la máxima eficiencia en su trabajo y se adapten mejor a los nuevos programas de actividades.

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

Entropía. Tendencia de un sistema a agotarse a medida que utiliza la energía de los sistemas o de los insumos.

Entropía negativa. Característica de un sistema por medio del cual éste importa más energía o insumos de su medio de la que usa o exporta hacia él y por lo mismo no se "agota"; una característica común de los sistemas sociales.

Equifinalidad. Es el hecho de que las metas pueden lograrse de diferentes formas, mediante distintos insumos, procesos o métodos.

Formación de grupos. Cohesionar un grupo de personas para que puedan trabajar como grupo.

Grupo. Unión o conjunción de dos o más personas que se reúnen para un fin común o un objetivo determinado.

Grupo T. Grupo de aprendizaje que tiene por finalidad crear una situación no estructurada en el sistema tradicional de jerarquías y valores con el objeto de permitir que los asistentes comprendan mejor el fenómeno del proceso de un grupo y las diversas reacciones humanas que dan y reciben de los otros miembros del grupo.

Holístico. La esencia de la concepción holística de la realidad, consiste en que la naturaleza es un todo unificado y coherente.

Homeostasis. Característica por medio de la cual un sistema está en constante movimiento y tiende a buscar equilibrio en sus diferentes niveles.

Instructor. Persona que guía el desarrollo de un grupo de aprendizaje o de sensibilización.

Liderazgo. Arte o proceso de influir sobre las personas, de tal modo que dirija sus esfuerzos en forma voluntaria hacia el logro de las metas del grupo.

Límite. Línea que forma un círculo cerrado alrededor de variables seleccionadas, de tal forma que existe un menor intercambio de energía a través de la línea en el interior del círculo que delimita.

Línea y staff. Se dice de una organización "línea" cuando hay un grupo de personas que dependen unas de otras para la realización de sus funciones, y staff cuando hay un número de personas que operan fundamentalmente como consejeros internos de toda la organización.

Metaelementos. Respuesta esperada a un cambio, la cual se presenta en forma de queja, frustración o posición negativa. Todo esto es un sinónimo de que el cambio ha comenzado a gestarse.

Organización global. Terminología empleada para indicar que se habla de toda la organización.

Orientado hacia la tarea. Administrador que, en sus relaciones con el conjunto de la organización, tiene como objetivo primordial el cumplimiento de tareas concretas más que considerar el proceso que se efectúa.

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

Proceso. Parte del diálogo de un grupo que analiza cómo trabaja el grupo y el aspecto emocional del mismo.

Profesional. Persona que actúa normalmente como consultor externo o interno, con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento.

Relación de ayuda. Relación fructífera entre el consultor de procesos y su cliente. Se basa en la interdependencia más que en la dependencia.

Relaciones intergrupales. Gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos grupos.

Relaciones interpersonales. Gama de encuentros, situaciones y emociones entre dos personas.

Retroinformación. Observaciones no evaluativas, sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización (llámase también *feed-back*).

Reunión de confrontación. Metodología específica dentro de la consultoría de procesos para obtener información válida acerca de su propio modo de conducirse.

Roles. Modelos de conducta estandarizada, necesarios a todas las personas que desempeñan un papel funcional dentro del sistema, sin tomar en cuenta sus deseos personales u otros sentimientos u obligaciones irrelevantes frente a la relación funcional.

Salida(s). Resultado del funcionamiento del proceso o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.

Sinergia. Cualidad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a las de sus componentes sumados individualmente.

Sistema. Conjunto organizado, forma un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común.

Sistema abierto. Sistema que intercambia energía con el medio.

Sistema cerrado. Sistema que no tiene intercambio de energía con el medio.

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

Sistemas estables. Grupo que tiene definidas sus posiciones en forma permanente.

Sistemas temporales. Asociación de individuos reunidos durante un tiempo determinado con el fin de realizar una tarea y objetivo específico.

Sociotécnico, enfoque. Análisis que considera que las situaciones administrativas incluyen sistemas interactuantes e interaccionantes tanto sociales como técnicos.

Teleología. Búsqueda de metas y objetivos.

Valores. Justificaciones y aspiraciones ideológicamente generalizadas, tanto para las conductas apropiadas de los miembros del sistema como para las actividades y funciones del sistema.

Bibliografía

- Argyris, Ch., *El individuo dentro de la organización*, Herder, Barcelona, 1979.
- Beckhard, R., *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1973.
- Beckhard, R., *Transiciones organizacionales*, SITESA, México, 1987.
- Bennis, W. G., *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, SITESA, México, 1987.
- Cásares Arrangois, D., Siliceo Aguilar, A., *Planeación de vida y carrera*, Limusa, México, 1984.
- Castaño Asmitia, et al., *Desarrollo social y organización*, IEE, S. A., México, 1975.
- Collerette, P., Deslisle, G., *La planificación del cambio*, Trillas, México, 1988.
- Dyer, W., *Formación de equipos*, SITESA, México, 1987.
- Faria Mello de, F. A., *Desarrollo organizacional: un enfoque integral*, Limusa, México, 1987.
- Ferrer Pérez, L., *Guía práctica de desarrollo organizacional*, Trillas, México, 1985.
- Fordyce, K. J., Weil, R., *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1976.
- French, W. L., Bell, C. H., *Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional*, Diana, México, 1979.
- Galbraith, J., *Planificación de las organizaciones*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1977.
- Grossman, L., *El agente de cambio*, IMA, México, 1975.
- Harvard Business Review, *Clásicos Harvard de la Administración*, Publicaciones Ejecutivas de México, S. A., México, 1986.
- Hodgetts, R., *Comportamiento en las organizaciones*, Interamericana, México, 1984.
- Huse, E., Cummings, G. T., *Organization, development and change*, West Publishing Company, EUA, 1985.

- Hybells, S., *La comunicación*, Logos, EUA, 1978.
- Koontz, O'Donnell, *Curso de administración moderna*, McGraw-Hill, México, 1979.
- Lindgren, H. G., *Introducción a la psicología social*, Trillas, México, 1978.
- Margullies, M., Raia, P., *Desarrollo organizacional*, Diana, México, 1986.
- MDO-UDEM, *Teoría de sistemas aplicada*, Monterrey, 1987.
- MDO-UDEM, *El proceso de consultoría*, Monterrey, 1987.
- MDO-UDEM, *Habilidades de consultoría avanzada*, Monterrey, 1988.
- MDO-UDEM, *Apuntes de la cátedra de Ernesto Buenrostro, Estrategias de intervención*, 1988.
- MDO-UDEM, *Apuntes de la cátedra de Raúl López Palomino, Teoría de sistemas* 1987.
- MDO-UDEM, *Apuntes de la cátedra de Ezequiel Nieto Cardoso, Modelos y teorías de organización*, 1987.
- MDO-UDEM, *Apuntes de la cátedra de Alberto Zuloaga y Fernando Lomeli, D. O. y Metodologías de cambio*, 1987.
- Muñoz Garduño, J., *Introducción a la administración. Enfoque histórico*, Diana, México, 1986.
- Nieto Cardoso, E., *Cultura organizacional: marcando los puntos sobre las íes y las tildes sobre las tes*, Asociación Mexicana de Profesionales en D. O. A. C., 1987, Puebla, Pue.
- Partin, J., *Perspectivas del desarrollo organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1977.
- Porras, J., *Análisis de flujos*, SITESA, México, 1987.
- Pozo, J., *Diferentes enfoques de la productividad*, Management Today, México, 1988.
- Robles, G., *Cambios en la estructura de la organización como intervención global de desarrollo organizacional*, Management Today, México, 1987.
- Rodrigues, A., *Psicología social*, Trillas, México, 1976.
- Schein, E., *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1970.
- Schein, E., *Consultoría de procesos*, SITESA, México, 1988.
- Schein, E., Bennis, W. G., *El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales*, Herder, Barcelona, 1980.
- Schroeder, R., *Administración de operaciones*, McGraw-Hill, México, 1983.
- Velázquez, M. G., *Administración de los sistemas de producción*, Limusa, México, 1984.
- Vroom, H. V., *Tipos de necesidades*, School of Industrial Administration, Management Today, México, 1987.
- Walton, R., *Conciliación de conflictos*, SITESA, México, 1987.
- Warner, W., *Desarrollo organizacional, un punto de vista normativo*, SITESA, México, 1987.
- Watzlawick, *Cambio*, Herder, Barcelona, 1985.

Índice analítico

- Alderter, C., 15
Álvarez, J., 15
Análisis del campo de fuerza,
91, 93
Apego
a lo conocido, 46
a lo elaborado por el individuo,
46
Arte, desarrollo organizacional
como 20
Aspectos de los individuos fáciles
o difíciles de modificar, 51
Automantenimiento, nivel de.
Véase Sistema abierto

Beckhard, R., 77
Benne, K., 12
Bentley, J., 15
Bernal, M., 15
Blake, R., 12
Bradford, L., 12
Buchanan, P., 13

Calidad, control total de, 88
Cambio
a nivel social, 46
razones, 46
resistencia al, 47
forma de reducirla, 47
maneras de expresarla, 44
motivos de, 45-46
condiciones que favorecen al,
48
de sistemas, 43
del cliente y del consultor,
diferencia, 50
etapas que facilitan el proceso
de, 43
planeado, 48, 80
y proceso de cambio, rela-
cion, 49-50
razones que exigen la planifica-
ción del, 49
sistémico, factores del, 94
tipología de estrategias de, 28
Características de una organiza-
ción, 61
Clasificación del desarrollo organi-
zacional por su esen-
cia, 20
Cliente
identificación del, 75
real, 75
sistema, 75
y del consultor, diferencia del
cambio del, 50
Coerción, estrategias de, 27

- Conceptualización de las organizaciones, enfoque de, 33-34
- Condiciones
 - de fracaso de una intervención, 77
 - que favorecen al cambio, 48
- Consultor
 - de organizaciones, organización y el enfoque del, 36
 - diferencia del cambio del cliente y del, 50
 - en calidad de perito, 73
 - experto, 67
 - externo
 - desventajas, 71
 - ventajas, 71
 - facilitador, 67
 - funciones, 69
 - habilidades de un, 70
 - interno
 - desventajas, 71
 - ventajas, 71
- Consultoría, 67
 - proceso de, 72
 - servicio de, 68
 - tipos, 67
- Control
 - de esfuerzo, 18
 - total de calidad, 88
- Cultura organizacional, y desarrollo organizacional, 24
- D. O. Véase Desarrollo organizacional
- Dansig, E., 15
- Dávalos, J., 15
- Desarrollo organizacional, 11, 17, 20, 23, 63, 76, 97
 - clasificación por su esencia, 20
 - como arte, 20
 - como enfoque de administración, 20
 - como filosofía, 20
 - como metodología, 27, 97
 - como tecnología, 21
 - definición, 17
 - en las empresas, 97
 - en México, 14
 - esquema de la evolución del, 22
 - indicadores para medir el, 18
 - intervención (es) de, 76
 - enfoques de, 80
 - estrategia a elegir en una, 79
 - niveles de, 79
 - técnicas utilizadas, 86
 - objetivos del, 18
 - raíces, 11-14
 - relación
 - con el enfoque de sistemas, 63
 - con otras disciplinas, 23
 - requerimientos, 26
 - valores del, 21-22
 - y cultura organizacional, 24
- Desventajas del consultor
 - externo, 71
 - interno, 71-72
- Diagnóstico
 - modelo de, 90
 - de análisis del campo de fuerza, 91-93
 - de enfoque de sistemas, 91
 - H. P. O., 91, 93
 - organizacional, 91, 94
 - tipo *Sensing*, 90, 92
 - organizacional, importancia, 89-90
- Diagrama de definición de sistemas, 56
- Diferencia entre el cambio del cliente y del consultor, 50
- Dirección por sistemas, 54
- Diseño
 - del trabajo, 88
 - metodología de, 54

- Elementos
 - de una intervención, 79
 - de una organización, 40-41
- Empresa(s), 31
 - desarrollo organizacional en las, 97
 - elementos, 31-32
- Enfoque(s),
 - de administración, desarrollo organizacional como, 20
 - de conceptualización de las organizaciones, 33-34
 - de intervención en desarrollo organizacional, 80
 - de proceso, 67-83
 - de sistemas
 - modelo de diagnóstico, 91
 - y desarrollo organizacional, relación, 63
 - de tarea, 67, 84
 - del consultor de organizaciones, organización y el, 36
 - para conceptualizar una organización, 32
- Entrenamiento de laboratorio, 12
- Esfuerzo, control de, 18
- Esquema de la evolución del desarrollo organizacional, 22
- Estabilidad, tendencia a conservar la, 46
- Estrategia(s)
 - a elegir en una intervención, 79
 - de cambio, tipología de, 28
 - de coerción, 27
- Estructuras estáticas, nivel de las, 59
- Etapas
 - de desarrollo de una organización, 38
 - que facilitan el proceso de cambio, 43
- Evolución del desarrollo organizacional, esquema de la, 22
- Factores del cambio sistémico, 94
- Farley, J.*, 15
- Feed-back*, 86
- Festiger, L.*, 13
- Fracaso de una intervención, condiciones de, 77
- Fremch, Jr.*, 13
- Funciones
 - de un sistema, 57-58
 - del consultor, 69
- Greiner, L. E.*, 39
- Grupo(s)
 - de encuentro, 87
 - de trabajo autónomos, 13
 - T, 87
- Grymbal, E.*, 15
- Guzmán, A.*, 15
- Habilidades de un consultor, 70
- Haney, W.*, 15
- Hensey, P.*, 15
- Harvard Business Review*, 38
- Hemera, G.*, 14
- Herramientas de intervención, 82
- Herzberg, F.*, 15
- Hibner, B.*, 15
- Hipótesis de trabajo, 89
- Horwitz, M.*, 13
- Identificación del cliente, 75
- Importancia del diagnóstico organizacional, 89-90
- Indicaciones para medir el desarrollo organizacional, 18
- Individuo(s)
 - apego a lo elaborado por el, 46
 - como sistema, 65
 - fáciles o difíciles de modificar, aspectos de los, 51
- Instituto Tecnológico de Massachusetts, 11
- Intervención, 79
 - condiciones de fracaso en una, 77

- elementos, 79
- en desarrollo organizacional, 79
 - enfoques de, 80
 - estrategia a elegir en una, 79
 - niveles de, 79
- enfocados desde el punto de vista de proceso, 83
- herramientas de, 82
- nivel de, 79
- técnicas utilizadas para la, 84
 - en el desarrollo organizacional, 86
- Jones, J. P., 12
- Judisman, M., 14
- Lewin, K., 11, 12
- Likert, R., 11, 12
- Límite de un sistema, 64
- Lippitt, R., 12, 13
- Maneras de reducir la resistencia al cambio a nivel social, 47
- Mantenimiento de un equilibrio, nivel de, 59
- Margullies, N., 73
- Mason, B., 12, 13
- Mayo, E., 51
- McGregor, D., 11, 12, 13
- Metaelementos, 18
- Metas de ejecución, 41
- Metodología de diseño, 54
- Miedo a lo desconocido, 46
- Misión, 41
- Modelo de diagnóstico, 90
 - de análisis del campo de fuerza, 91, 93
 - de enfoque de sistemas, 91
 - H.P.O., 91, 93
 - organizacional, 91, 94
 - tipo *Sensing*, 90, 92
 - tridimensional, 90, 92
- Mouton, J., 12, 13
- Nieto, E., 15
- Nivel
 - animal, 59
 - de automantenimiento. Véase Sistema abierto de intervención
 - de las estructuras estáticas, 59
 - de los sistemas dinámicos simples, 59
 - de mantenimiento de un equilibrio, 59
 - genético societario, 59
 - humano, 59
 - social, cambio a, 46
 - razones, 46
 - resistencia al, 47
 - forma de reducirla, 47
 - maneras de expresarla, 44
 - motivos de, 45-46
 - trascendental, 59
- Objetivos
 - de una organización, 32
 - del desarrollo organizacional, 18
- Operación como sistema productivo, 57, 61
- Organización, 31
 - características, 61
 - como sistema, 61
 - elementos, 40-41
 - enfoques para conceptualizarla, 32
 - etapas de desarrollo de una, 38
 - exitosa, características, 39
 - objetivos, 32
 - social, 59
 - tácticas para intervenir en una, 95
 - teoría de, 54
 - y el enfoque del consultor de organizaciones, 36
- Pardo, F., 15
- Partes de un sistema, 56
- Perito, consultor en calidad de, 73

- Planeación de vida y carrera, 86
- Planificación del cambio, razones que exigen la, 49
- Proceso
 - consultivo, 76
 - de cambio
 - etapas que facilitan el, 43
 - y cambio planeado, relación, 49-50
 - enfoque de, 67, 83
- Programas, 41
- Radke, M.*, 13
- Raja, P.*, 73
- Raíces del desarrollo organizacional, 11-14
- Razones
 - para el cambio a nivel social, 46
 - que exigen la planeación del cambio, 49
- Relación
 - del desarrollo organizacional con el enfoque de sistemas, 63
 - con otras disciplinas, 23
 - entre cambio planeado y proceso de cambio, 49
- Requerimientos del desarrollo organizacional, 26
- Resistencia al cambio a nivel social, maneras de reducirla, 47
- Retroalimentación positiva y negativa, 59-60
- Reyes, S.*, 15
- Rivera, L.*, 15
- Schein, E.*, 69
- Schiesinger, L.*, 90
- Segunda Guerra Mundial, 11
- Servicio de consultoría, 68
- Shapiro, G.*, 15
- Shepard, H.*, 12
- Sistema(s)
 - abierto, 59
 - de intervención, 79
 - cambio de, 43
 - cerrado, 58
 - cliente, 41
 - definición, 54-55
 - diagrama de, 56
 - dinámicos simples, nivel de, 59
 - dirección por, 54
 - enfoque de, 54
 - modelo de diagnóstico, 91
 - relación con el desarrollo organizacional, 63
 - funciones, 57-58
 - individuo como, 65
 - límite de un, 64
 - funciones, 64-65
 - niveles, 59
 - organización como, 61, 65
 - partes básicas de un, 56
 - productivo, operación como, 57, 61
 - productor, 41
 - teoría de, 53
 - características, 54
 - en las organizaciones, 62
 - postulados, 53
 - sociotécnico, 87
- Tácticas para intervenir en una organización, 95
- Team building*, 87
- Técnicas utilizadas para la intervención, 84
 - en desarrollo organizacional, 86
- Tendencia a conservar la estabilidad, 46
- Teoría
 - de organizaciones, 54
 - de sistemas, 53
 - características, 54
 - en las organizaciones, 62
 - postulados, 53

- Tipología de estrategias de cambio, 28
- Tipos de consultoría, 67
- Trabajo
 - diseño del, 88
 - grupos autónomos de, 13
 - hipótesis de, 89
- Universidad de Michigan, 13
- Valores del desarrollo organizacional, 21-22
- Ventajas del consultor
 - externo, 71
 - interno, 71
- Williams, P.*, 63, 90
- Worden, O.*, 15

*La publicación de esta obra la realizó
Editorial Trillas, S. A. de C. V.*

*División Administrativa, Av. Río Churubusco 385,
Col. Gral. Pedro María Anaya, C. P. 03340, México, D. F.
Tel. 56884233, FAX 56041364*

*División Comercial, Calzada de la Viga 1132, C. P. 09439
México, D. F. Tel. 56330995, FAX 56330870*

*Se imprimió en
Encuadernaciones Maguntis, S. A. de C. V.*

B 105 TXSS

