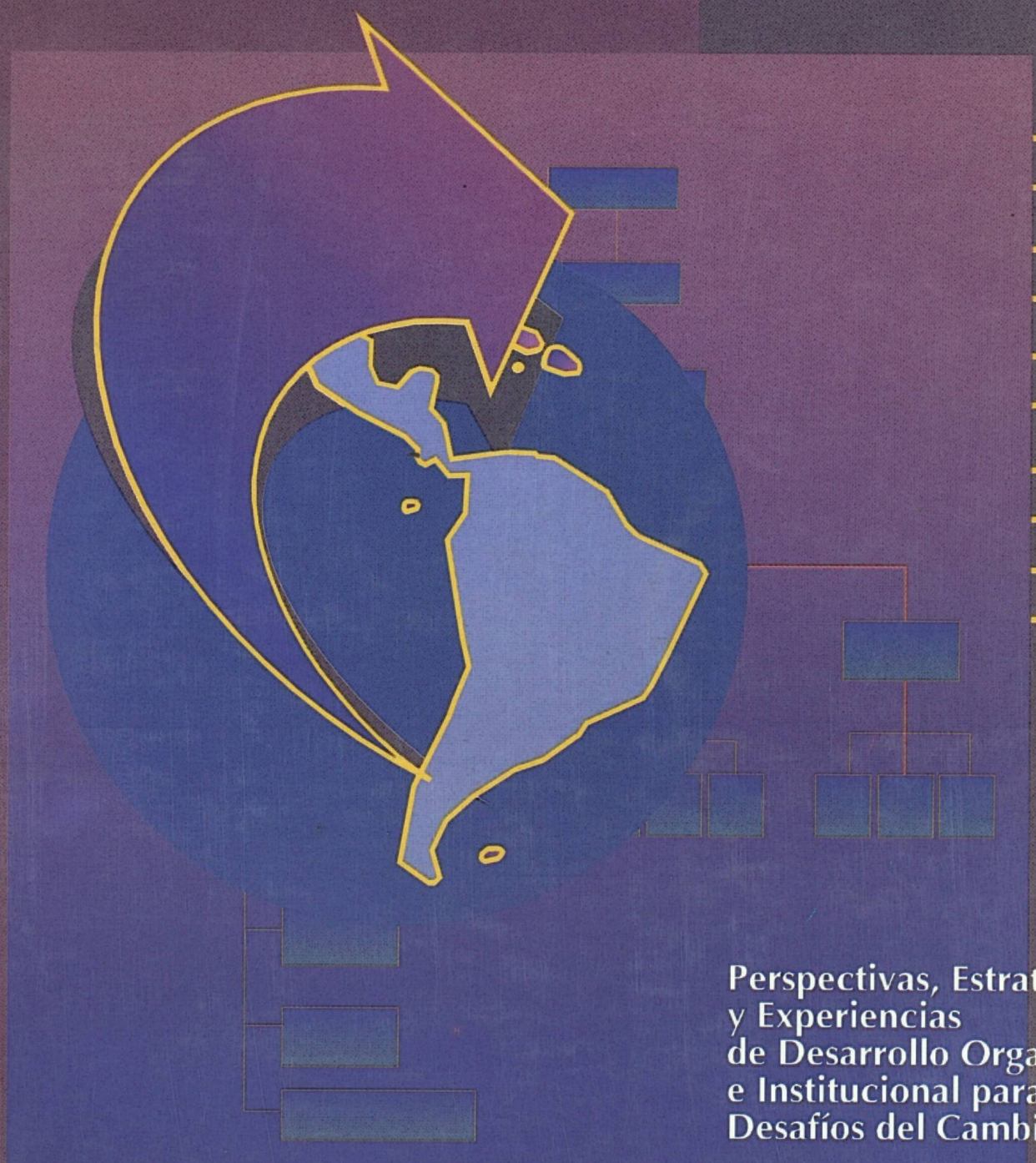
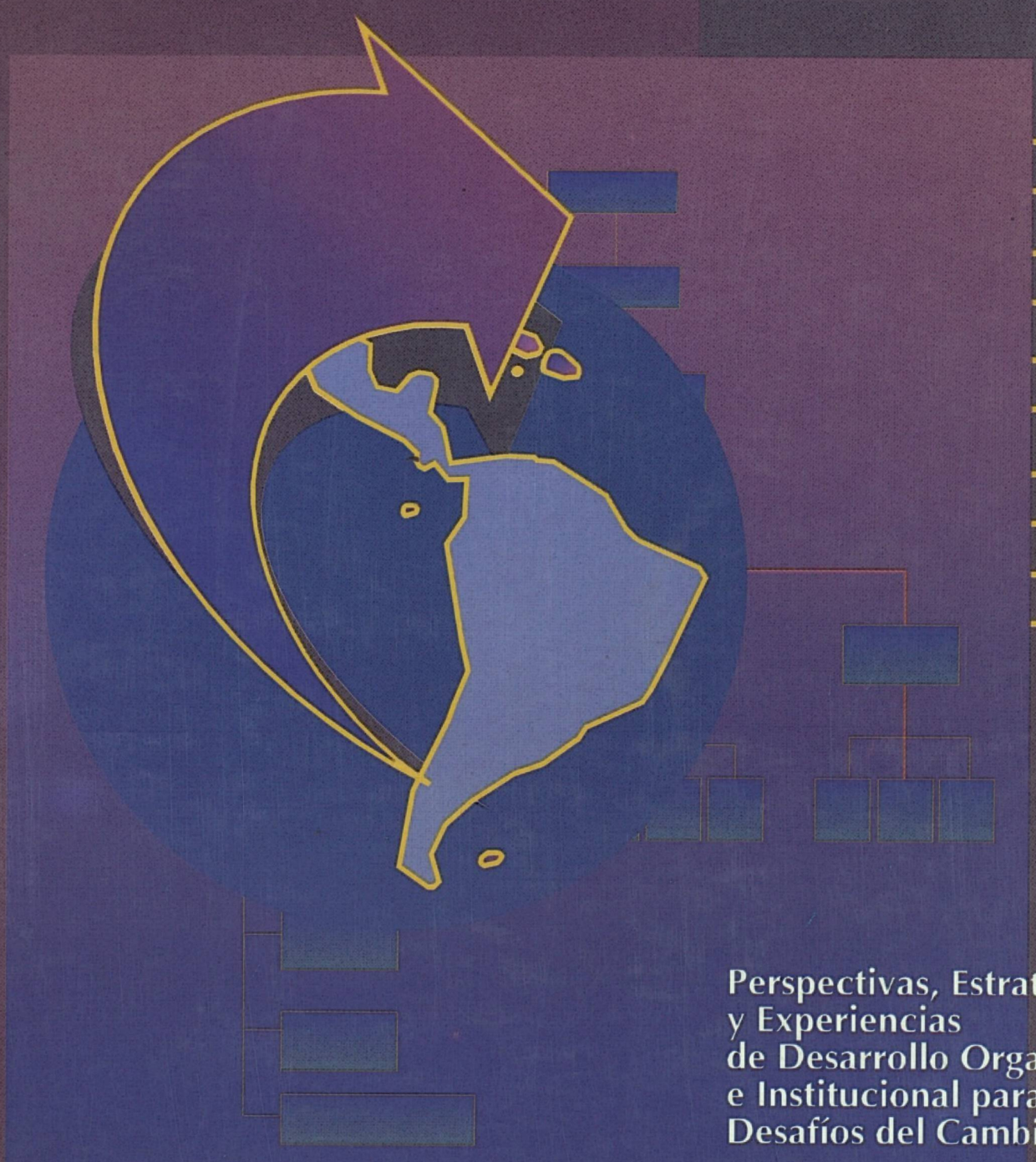
Desarrollo Organizacional en Latinoamérica



Perspectivas, Estrategias
y Experiencias
de Desarrollo Organizacional
e Institucional para Afrontar los
Desafíos del Cambio

Carlos René Lagos, Ph.D.

Desarrollo Organizacional en Latinoamérica



Perspectivas, Estrategias
y Experiencias
de Desarrollo Organizacional
e Institucional para Afrontar los
Desafíos del Cambio

Carlos René Lagos, Ph.D.

Desarrollo Organizacional en Latinoamérica:

Perspectivas, Estrategias y Experiencias de Desarrollo Organizacional e Institucional para Afrontar los Desafíos del Cambio

Carlos René Lagos, Ph.D.

Guatemala, junio, 1994

Publicación INCAP ME/055

ÍNDICE

Prólogo i

Introducción ii

CAPÍTULO 1: ***¿Cuál es la necesidad de cambio de las organizaciones en Latinoamérica y cómo funcionan?*** 1

Tendencias ambientales que afectan a las organizaciones en Latinoamérica (1). Cambios del Estado y del Gobierno (3). Cambios necesarios en las empresas (3). Habilidades y actitudes gerenciales para el siglo XXI (5). Directivos y empresarios frente a escenarios alternativos en Latinoamerica (7). ¿Cómo podemos entender a las organizaciones? (8). Las organizaciones como entes complejos (8). Tratando de entender la complejidad (9). Variables claves de un modelo organizacional (9) Modelo de las siete eses (10). Interpretación del funcionamiento de los grupos pequeños (10). Integrando la cultura organizacional en un modelo sistémico (12). Las variables individuales en el modelo sistémico (12). Versión sistémica simplificada para uso del consultor (12). La cultura y el clima organizacional en el modelo simplificado (16). La cultura y el clima organizacional son conceptos diferentes (16). Un Modelo de dirección organizacional (18). El modelo del dominio de los valores opuestos (18). Caso ilustrativo La Aseguradora del Sur (A) (22). La Aseguradora del Sur (B) (36). Análisis del Caso LADS (A) y (B) (43). Referencias (44).

CAPÍTULO 2: ***El Proceso de cambio, la consultoría y tipos de consultorías*** 46

La fórmula del cambio (47). Secuencia del proceso de cambio (48). Estrategias de intervención para producir el cambio (51). La consultoría y el cambio (53). El consultor externo (53). Papeles del consultor (54). El consultor interno (61). Recomendaciones para el consultor interno (62). Características y tareas del consultor interno (63). Equipos de consultores internos y externos (65). Caso ilustrativo La Gerente de Recursos Humanos (66). Análisis del caso La Gerente de Recursos Humanos (81). Referencias (84).

CAPÍTULO 3: ***Desarrollo organizacional y desarrollo institucional: sus enfoques y etapas*** 86

Definición de desarrollo organizacional (86). Enfoques del desarrollo organizacional (87). Estrategias de consultorías de desarrollo organizacional (92). Intervención basada en el aceptante o cliente (93). Intervención catalítica (93). Intervención de confrontación (93). Intervención prescriptiva (94). Intervención de principios, teorías y modelos (94). Desarrollo organizacional y transformación organizacional (96). Etapas de la consultoría de desarrollo organizacional (98). Desarrollo institucional (99). Criterios de éxito de un programa de desarrollo organizacional (103). Criterios de fracaso de un programa de desarrollo organizacional (106). Caso ilustrativo Hospital Nacional de Chile (108). Análisis del caso del Hospital Nacional de Chile (122). Referencias (125).

CAPÍTULO 4: ***Técnicas de desarrollo organizacional*** 127

Metodología y técnicas de desarrollo organizacional (129). Relación entre la aplicación de diferentes técnicas y metodologías en las ciencias conductuales (DO) y la gerencia (129). Las intervenciones de desarrollo organizacional (133). Estructuración de las intervenciones de desarrollo organizacional (133). Tipología de las intervenciones de DO Basadas en grupos objeto (134). Breve definición y explicación de las diferentes técnicas y metodologías utilizadas en consultorías de desarrollo organizacional (136). Consultoría de procesos (139) Investigación-acción (139). FODA

(140) Planificación estratégica corporativa (141) Programación colectiva (PROCOL) (141) Grupo T o de adiestramiento de sensibilidad (143) Maratón (144) Psicoterapia de grupo (144) Técnica autodirigida del cambio (145) Administración por objetivos (APO) (146) Círculos de calidad (CC) (146) El Grid o malla gerencial de Blake y Mouton (148) Dianética (149) Análisis transaccional (AT) (149) Cursos del programa Dale Carnegie (150) El Método de casos aplicado al desarrollo organizacional (150) Técnicas de resolución de conflictos y negociaciones (153) Mapeo político (153) Red de eslabonamientos estratégicos o mapa de redes políticas (157) Método de planificación ZOPP (159) Intervención en la cultura corporativa (160) Reestructuración organizacional (164) Diseño de procedimientos administrativos y sistemas de información (165) Curso de cuerdas o proyectos de aventura (166) Programas de capacitación gerencial (168) Gerencia de calidad total (169) Reingeniería de la empresa (170) Imaginería (171) Programación neurolinguística (PNL) (172) Caso ilustrativo MAG (E) (174) Análisis del caso MAG (E) (196) Referencias (206)

CAPÍTULO 5: Rol, perfil y formación del consultor de desarrollo organizacional 211

Papel y perfil del consultor de desarrollo organizacional (211) Habilidades del facilitador de desarrollo organizacional (213) Programa de formación de facilitadores de desarrollo organizacional (216) Características del consultor de desarrollo organizacional (220) Formación académica del facilitador de desarrollo organizacional (221) Cursos electivos (222) Formación práctica de un facilitador de desarrollo organizacional (224) Cuestionario de autoevaluación de destrezas del consultor de desarrollo organizacional (2226 Bases para un programa de autodesarrollo profesional en desarrollo organizacional (226) La ética del profesional de desarrollo organizacional (229) Código de ética (231) Código de ética de la red de desarrollo organizacional (232) Valores de los profesionales de desarrollo organizacional (233) Guía ética para profesionales de desarrollo organizacional (234) Caso ilustrativo El proceso de fortalecimiento de DIPEI (A) (237) El proceso de fortalecimiento de DIPEI (B) (254) Análisis de los casos DIPEI (A) y (B) (271) Referencias (273)

CAPÍTULO 6: Evaluación de los resultados del cambio 277

Evaluación experimental de los efectos de los grupos-T (275) La metodología de casos como método de investigación de resultados de intervenciones de desarrollo organizacional (278) Diferentes métodos de investigación para diferentes objetivos (279) Evaluación de las investigaciones de desarrollo organizacional (280) ¿Cuáles son los resultados de las intervenciones de desarrollo organizacional (284) Los aspectos interculturales en el desarrollo organizacional (285) Aplicaciones de análisis costo-beneficio en el desarrollo organizacional (288) Necesidad de una estrategia explícita para incrementar la investigación en la consultoría de desarrollo organizacional (289) Introducción al caso El dilema del Director "C" (289) Análisis del caso El dilema del Director "C" (312) Referencias (314)

CAPÍTULO 7: Perspectivas futuras del desarrollo organizacional y desarrollo institucional en Latinoamérica 318

Seis pasos para hacer cambios efectivos (317) Niveles de conciencia sobre la cultura organizacional (320) El cambio y el desarrollo organizacional en Latinoamérica (329) Necesidades de cambio en Latinoamérica (329) El desarrollo organizacional en Ecuador (332) El desarrollo organizacional en Chile (334) El desarrollo organizacional en Centroamérica (339) Experiencias de cambio de grandes organizaciones en Centroamérica (342) Del desarrollo organizacional al desarrollo institucional (345) Tendencias y recomendaciones para el desarrollo organizacional y desarrollo institucional en Latinoamérica (346) Caso ilustrativo Empresa Petroleos del Ecuador (349) Análisis caso Petroecuador (378) Referencias (381)

BIBLIOGRAFÍA 384

PRÓLOGO

Para entregar este libro a los lectores se ha requerido el concurso de muchas personas e instituciones a las cuales es muy difícil reconocer explícitamente, pero nuestros sentimientos de agradecimiento van en este Prólogo hacia ellos, aun cuando por la brevedad no aparezcan citados en forma explícita.

Debo dejar expresos agradecimientos a las instituciones que dieron su aprobación para que los casos ilustrativos de las intervenciones realizadas en estos años fueran incluidos en este texto, tales como la Compañía Aseguradora del Sur, el Ministerio de Agricultura de El Salvador, el Hospital Nacional de Chile, Petroecuador e INCAP. Altruistamente, los directivos de estas empresas e instituciones colaboran en el desarrollo de un campo profesional del cual esperan un apoyo en los servicios que se les ha prestado anteriormente.

Igualmente, mis agradecimientos al INCAE por haberme otorgado un período de sabático destinado a escribir este libro y al INCAP que institucionalmente nos ha enriquecido durante el proceso de cambio en que los hemos acompañado, autorizándonos para incluir esta experiencia en forma de caso y por ser los editores de esta publicación. El Dr. Hernán Delgado, Director del INCAP y el Dr. Enrique Rodríguez, del Programa de Gestión Estratégica otorgaron el apoyo institucional y personal que se necesitó para concretar esta tarea. La Licda. Maggie Fischer del Programa de Transferencia de Tecnología se responsabilizó por la edición del libro, a quien agradecemos su apoyo. También a su personal, especialmente al Dr. Carlos Cipriani y Sra. Grace de Muñoz quienes estuvieron a cargo de la edición, así como a la Sra. Aura Mejía de Durán y al Sr. Roberto Pérez, encargados del diseño final y diagramación de este libro. Para todos ellos va el reconocimiento de nuestra parte por su dedicación y valioso apoyo.

Coautora de varios de los casos presentados en este libro e inestimable colaboradora en la laboriosa tarea de escribirlo ha sido Mélida De León a quién le agradezco su esfuerzo y apoyo permanente. También agradezco a la Sra. Emily de Sáenz, secretaria del INCAP, quien hizo maravillas para sacarle el máximo provecho a las potencialidades de la computación y a Elizabeth Maldonado quien colaboró permanentemente en la edición de este libro.

Guatemala, 30 de junio de 1994.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las diferentes organizaciones, sean públicas o privadas, se enfrentan al desafío de un ambiente cambiante muy difícil de predecir. Esta situación ha colocado a los profesionales dedicados al estudio y la práctica del cambio en condiciones privilegiadas, por un lado, y de gran desafío, por el otro. Se esperan respuestas apropiadas para los dirigentes de empresas e instituciones, las cuales se basan sobre elementos aun incipientes pero sólidos de un desarrollo profesional sostenido por casi 50 años, si es que ubicamos el inicio de la práctica del cambio planificado en la última parte de los años 40.

Uno de los temas que preocupa es la necesidad de rápida transformación de los países y la posibilidad de lograr en algunos un desarrollo institucional o un reforzamiento institucional, asumiendo la posibilidad que existen, por lo menos, maneras de manejar el cambio de grandes organizaciones. Esto es fundamental para fines nacionales de reestructuración económica.

Nuestra respuesta es que hay soluciones prácticas y en permanente mejoramiento para enfrentar los dilemas del cambio organizacional.

Este libro lo he escrito basado en el ejercicio profesional de 20 años de desarrollo organizacional que comencé en Chile en lo que era un nuevo campo de estudio con el cual me identificaba y que en aquella época se definía para profesionales con orientación interdisciplinaria e interesados en el mejoramiento de todo tipo de organizaciones.

Posteriormente, estas experiencias en Chile se vieron incrementadas por las obtenidas en Centroamérica, en un ambiente cambiante y desafiante para los que tratábamos de entender no sólo la desconcertante realidad ambiental, sino de comprender y actuar en la realidad organizacional de empresas privadas e instituciones públicas.

La riqueza de las experiencias y entusiasmo de otros colegas que actuaban en Centroamérica, como los Profesores del INCAE John Ickis, Gary Bergthold, Benjamin Crosby, Marc Lindenberg, Joyce Osland, Angel Interiano, Francisco Leguizamón y muchos otros como Germán Retana, Francisco Hidalgo que como alumnos primero, y colegas después, continúan aportando a mi desarrollo profesional, se fusionó con la que pude aportar

del contexto Sudamericano, para contribuir al mejoramiento directo de las organizaciones o indirectamente a través de la formación de gerentes y empresarios que fueron mis alumnos o participantes de diferentes programas residenciales o seminarios, recibiendo de ellos su retroalimentación y experiencia. Igualmente, me vi enriquecido por la experiencia de la excelente facultad del programa de Maestría en Administración de Empresas del INCAE, que con su creatividad, entusiasmo, energía me involucró en el desarrollo de programas, cursos o seminarios que respondieran a las necesidades de los empresarios y gerentes Latinoamericanos que se relacionan con el INCAE.

El mismo, está dirigido a estudiantes y académicos del campo de conducta organizacional aplicada al cambio organizacional, consultores, gerentes de recursos humanos, gerentes de empresas y empresarios que están interesados en entender las posibilidades de conducir el cambio organizacional en una forma planificada. La forma de explicar esta forma de conducir el cambio se hace a través de una introducción de la literatura más relacionada a los resultados probados como efectivos, ilustrados mediante casos que en cada capítulo ejemplifican, lo más cercanamente posible, las situaciones abordadas en nuestra experiencia profesional. Cada caso, con un análisis del autor, no pretende dar una fotografía de la situación organizacional y ambiental completa, sino más bien la perspectiva de un artista que percibe ciertos ángulos de una realidad concreta muchísimo más compleja, pero que sometida al juicio de personas interesadas, con la riqueza de su propia experiencia, le dan significado a esa realidad, engrandeciéndola con sus propias percepciones y sensaciones, ya sea como ejecutivos, empresarios, consultores o estudiosos de la vida organizacional.

Su intención es tratar dos temas que actualmente se confunden: el Desarrollo Organizacional y el Desarrollo Institucional. A nivel de grandes instituciones públicas o privadas, tales como Bancos, Institutos de Gobierno, etc. se prefiere hablar del desarrollo institucional, entendiéndolo en el sentido común, como un cambio realizado en una gran institución donde se ha logrado un estado nuevo superior a uno anterior que apunta a una mejor adaptación, respuesta o enquistamiento en un ambiente lleno de desafíos. Por otro lado, el Desarrollo Organizacional como disciplina ha acumulado marcos teóricos, enfoques, teorías, metáforas y modelos que ayudan a entender la realidad social y organizacional que los profesionales de esta área tratan de intervenir para su mejoramiento. Desarrollo Organizacional y Desarrollo Institucional aparecen, entonces como dos caras de una misma moneda que es el cambio organizacional.

También contiene los temas que sobresalen como resultados de una exploración de los desafíos futuros de las organizaciones públicas y privadas de Latinoamérica. Los temas que sobresalen son temas actuales como el de la cultura organizacional, gerencia de calidad total, desarrollo de equipos de trabajo, manejo de las diferentes técnicas de desarrollo organizacional por el profesional facilitador de cambios, la formación del consultor de desarrollo organizacional, el papel del consultor interno en desarrollo organizacional, tarea que le compete a los Gerentes de Recursos Humanos, y la formación ética de los consultores de desarrollo organizacional.

El primer capítulo comienza por plantear la relación de las necesidades de cambio de las empresas e instituciones públicas en el ambiente que se desenvuelven, indicando algunos de los desafíos principales que se están esbozando respecto al futuro, como lo son la competencia global, la necesidad del manejo del cambio social y organizacional, el mejoramiento del trabajo en equipo, una orientación de calidad total en todo tipo de actividad organizacional con una orientación hacia los clientes que ya no es sólo satisfaciendo las necesidades de ellos, sino que superándolas o produciendo un estado de admiración o sorpresa por sobrepasar sus expectativas. Luego se plantea el producto de la teoría organizacional según avances en el pensamiento metafórico, teorías y modelos, que a juicio del autor, son útiles para su aplicación práctica y realista a los problemas organizacionales en Latinoamérica. También se presenta un Modelo elaborado por el autor que ha resultado muy práctico en su ejercicio profesional.

El segundo capítulo analiza el cambio como un estado normal en la empresa, pero que, a la luz de las nuevas situaciones producidas en todo el mundo, en los últimos años, nos permiten prepararnos para enfrentar a diario nuevas situaciones, algunas predecibles y controlables, pero una mayor parte de ellas impredecibles. Dentro de este capítulo revisamos el papel de los consultores como personas que se especializan en trabajar con el cambio organizacional de todo tipo, para lo cual adoptan diferentes roles.

El tercer capítulo, se refiere a la definición de Desarrollo Organizacional y los diferentes enfoques con que éste se puede entender. Estos enfoques se relacionan estrechamente con las diferentes interpretaciones que podemos dar, tanto a las organizaciones como al cambio organizacional.

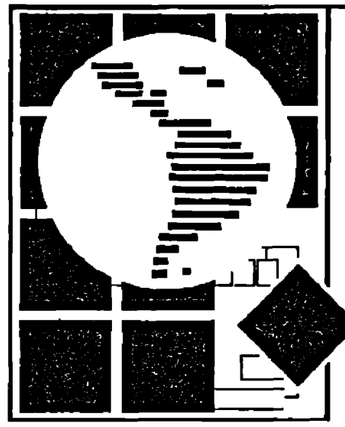
El cuarto capítulo, define los métodos y tecnología que el facilitador de desarrollo organizacional maneja, relacionándolos a diferentes factores de su aplicación. Se mencionan treinta diferentes métodos clasificados según el nivel de profundidad de su aplicación. Estos se presentan de acuerdo a la actual demanda de estos métodos y técnicas en Estados Unidos y Latinoamérica.

El quinto capítulo aborda el papel del consultor de desarrollo organizacional y su formación. Junto a la presentación de esquemas de habilidades fundamentales para cumplir completamente este rol, se entregan los elementos de la ética aplicable al papel que se desempeña.

El sexto capítulo se refiere a la evaluación de los programas de desarrollo organizacional, la que se puede hacer en diferentes etapas del proceso de cambio organizacional.

El séptimo y último capítulo termina revisando las perspectivas del campo de desarrollo organizacional, para lo cual se revisan las tendencias mundiales y se plantean elementos que describen el desafío para los facilitadores o consultores de desarrollo organizacional. Opiniones de algunos profesionales de experiencia en este campo, ilustran el uso de diferentes metodologías y perspectivas que perciben respecto al futuro del desarrollo organizacional.

La estructura del libro tiene la ventaja de poderse leer en forma completa o cada capítulo separadamente, ya que el contenido de cada uno de ellos es relativamente independiente del total.



Capítulo I

¿Cuál es la necesidad de cambio de las organizaciones en Latinoamérica y cómo funcionan?

Este capítulo está dividido en dos partes, la primera se refiere a las tendencias de los cambios que se están dando a nivel mundial, regional y países que afectan significativamente el rumbo de las organizaciones. Para ello plantearemos esquemas que fueron proyectados para estas tendencias de cambio y la situación actual con las previsiones que se hacen para el futuro.

En la segunda nos referimos a las organizaciones como fenómenos complejos, que para entenderlos obliga a recurrir a elaboraciones metafóricas, enfoques, modelos y adivinanzas que representan ese mundo que llamamos organizaciones y en el cual vivimos inmersos en toda nuestra vida, llámense familias, grupos de amigos, clubes, empresas, escuelas o sociedades nacionales y regionales.

Tendencias ambientales que afectan a las organizaciones en Latinoamérica

El primer libro de Naisbitt sobre las macrotendencias mundiales (1) en 1984, fue revisado en 1990 (2) y concluyen que las primeras predicciones dieron los resultados previstos para 1990, La primera versión de las macrotendencias indicaba los siguientes cambios:

DE ➡	A
Sociedad industrial	Sociedad de la información
Tecnología de fuerza	Alta tecnología de toque de botones
Economías nacionalistas	Economía mundial
Corto plazo	Largo plazo
Centralización	Descentralización
Ayuda institucional	Autoayuda
Democracia representativa	Democracia participativa
Jerarquías	Redes de trabajo
Norte	Sur
Dicotomías tipo y/o	Opciones múltiples

Las macrotendencias para el siglo XXI, que predicen ahora, son las siguientes (3):

1. Surgimiento de la economía global en los 90
2. Un renacimiento de las artes
3. La libre empresa emergiendo en el área socialista
4. La privatización del estado benefactor
5. El surgimiento del anillo del Pacífico
6. Estilo de vida global y culturas nacionalistas
7. La década del liderazgo de la mujer
8. La época de las ciencias biológicas
9. El revivir de la religión en el nuevo milenio
10. El triunfo del individualismo.

En una interpretación de las macrotendencias mundiales para el caso de Centroamérica, Silvio De Franco (4), predice las tendencias internas y externas representadas por la presión de las políticas hacia el exterior en la sociedad, en las empresas y en el Estado, que están incluyendo tareas claves que son:

1. Inserción favorable en la nueva economía mundial y en la geopolítica actual, con cambios en el Estado y las empresas.

2. Procesos políticos compatibles con la democratización, así como la inversión y el crecimiento hacia afuera

3. Sustentación de la base ecológica y humana.

Cambios del Estado y del Gobierno

Los cambios en el Estado implican pasar de un estado empresario o "Laissez-Faire", a un estado facilitador con alta participación y promotor-institucionalizador activo de las capacidades individuales y empresariales. Esto también implica pasar de un estado de baja capacidad de generación e implementación de cambios, o bien, un estado autoritario a un estado democrático con alta capacidad facilitadora de cambios, o sea, un estado capaz y eficiente cuyo fin es promover las empresas en una economía hacia afuera.

Desde el punto de vista del gobierno, esto tiene muchas implicaciones a partir de la visualización y conciencia del nuevo papel estatal, lo que ya está sucediendo prácticamente en todos los países de Latinoamérica. Ello se evidencia a través de los siguientes cambios:

- Transformación de instituciones claves, tales como Bancos Centrales, aduanas, puertos, ministerios de Comercio Exterior, banca, salud, educación, seguridad social, ministerios de agricultura, etc.

- Incremento de la capacidad de análisis e implementación de políticas.

- Comunión de objetivos entre el gobierno y el sector privado.

- Desarrollo de gerentes capaces y estables, que den respuestas efectivas a las necesidades básicas de la población.

- Creación de un consenso y una dirección en torno a una tarea nacional de desarrollo que implicará muchos sacrificios.

- Desarrollo de requisitos y habilidades fundamentales, tales como know how, para competir y exportar, negociaciones hacia adentro y hacia afuera, macropolíticas, etc.

Cambios necesarios en las empresas

Los cambios en las empresas, que ya se están empezando a sentir en Centroamérica o se están preparando para ello, significan pasar de un

mercado local y protegido a un mercado global, económicamente libre; con capacidad para lidiar con cambios lentos y simples del ambiente a una capacidad de lidiar con cambios rápidos y complejos. Según De Franco, esto implica llegar a ser una empresa capaz de competir eficaz y flexiblemente en los mercados mundiales con base en costos y calidad, lo que requiere pasar a un tipo de liderazgo capaz de innovar en los procesos de producción.

De esta forma, los cambios necesarios en las empresas privadas presentan las siguientes características:

- Cambio de mentalidad hacia un mayor espíritu empresarial y una orientación hacia afuera.
- Comprensión de otras culturas, mercados y sistemas.
- Mayor productividad en el sistema total con calidad global y orientación a los clientes.
- Procesos activos de recepción selectiva de tecnologías "suaves" de fabricación.
- Informática y comunicación.
- Visión empresarial y dirección estratégica.
- Liderazgo proactivo, transformacional para el manejo del cambio.
- Compromiso de las empresas con la sociedad como un todo, con ética individual y social.
- Gerencia del desarrollo de los recursos humanos para la productividad y la satisfacción del personal.
- Manejo de los procesos de negociaciones internacionales e internas.

Como resultado de la visualización de estas tendencias en Centroamérica, concluye el autor que es necesario moverse hacia un estado capaz y eficiente, con el fin de promover los sectores productivos en una economía hacia afuera, una empresa capaz de competir eficazmente en los mercados mundiales con base en costo y calidad, un proceso político compatible con la democratización y la inversión y el aprovechamiento de las oportunidades

externas y el "desarrollo verde", como un medio de obtener el bienestar y el crecimiento económico.

Habilidades y actitudes gerenciales para el siglo XXI

Aplicando estas macrotendencias a Centroamérica un grupo de académicos y empresarios que asistieron a un simposio en INCAE en octubre de 1989, plantearon las habilidades y actitudes gerenciales requeridas para el siglo XXI[1].

Las principales habilidades requeridas fueron:

- **MAYOR ADAPTACION AL AMBIENTE**, mediante flexibilidad, innovación, creatividad, constante renovación y habilidad para el manejo del cambio.
- **PAPEL DE UN LIDERAZGO MAS AMPLIO** a través de visión, planeamiento estratégico, habilidad de comunicación, conocimiento de gerencia y entendimiento de la historia
- **MAYOR ENFASIS EN LA TECNOLOGIA**, por medio del reforzamiento de las habilidades tecnológicas, énfasis en la eficiencia, en la calidad y procesos
- **CREACION DE NUEVAS FORMAS DE RELACION**, vía las habilidades negociadoras y creadoras del consenso, trabajo en equipo, empatía, integración de los objetivos del negocio y del personal, y habilidades para el manejo transcultural.
- **ROLES MAS AMPLIOS Y LIMITES MAYORES DE LA EMPRESA**, lo que obliga a actuar con ética, equidad y capacidad de colaboración.

[1] Estas habilidades y actitudes requeridas por los gerentes para el siglo XXI fueron analizadas y resumidas por la Profa.Joyce Osland como resultado de un Simposio sobre el Siglo XXI realizado en INCAE, Costa Rica en octubre de 1990 en el que participaron académicos y empresarios destacados.

Estos cambios de habilidades requieren, igualmente, cambios de actitudes para los gerentes del siglo XXI:

- **MAYOR ADAPTACION AL AMBIENTE**, mediante mayor proactividad hacia el cambio, orientación externa antes que interna, actitudes de competitividad sin buscar protección gubernamental, aceptación de la eficiencia y calidad como elementos esenciales para competir globalmente y una actitud positiva para asumir riesgos.

- **PAPEL EXPANDIDO DEL LIDERAZGO**, comprendiendo las motivaciones de autorrealización de las personas, traspasándoles poder, dando importancia a los valores, con cometido al desarrollo de equipo y orientación al compromiso antes que al control.

- **CREANDO NUEVAS FORMAS DE RELACION**, considerando la comprensión del elemento humano; dando más reconocimiento al trabajo de los técnicos nacionales, mujeres y juventud; cambiando la actitud suma cero o negativa a una relación de suma positiva.

- **ROLES Y LIMITES EXPANDIDOS DE LA EMPRESA**, a través del movimiento de intereses individualistas a intereses comunitarios, con responsabilidad social, ética y responsabilidad por el ambiente, equilibrando costos empresariales y sociales, así como los resultados empresariales con la responsabilidad social.

En este sentido, Peter Drucker, en su artículo "La nueva Organización"(5), indica que la empresa del decenio siguiente, basada en el desarrollo tecnológico y la información, se parecerá más a una orquesta sinfónica con un gerente o líder que hará de director de orquesta, donde cada cual sabe el papel que le corresponde, lo ejecuta profesionalmente y existe la flexibilidad de rearreglar el conjunto para ejecutar diferentes tipos de música y con diferentes subgrupos de expertos profesionales de cada instrumento o campo.

En síntesis, podríamos decir que muchas de las apreciaciones acerca de las características de las empresas competitivas del mercado global tienen parecidos cercanos a la metáfora de Peter Drucker. En Centroamérica no

se duda que la mayoría de empresarios, al igual que sucedió en Chile y otros países, podrán adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

Directivos y empresarios frente a escenarios alternativos en Latinoamérica

Carlos Moneta, en su artículo "Mitos y realidades del nuevo orden mundial: escenarios posibles" (6), plantea cuatro posibles escenarios para Centroamérica en la década siguiente: uno, continuar como se está ahora; otro más pesimista que es bajar las condiciones económicas y pérdida del poder actual frente a los nuevos mercados regionales y subregionales. Un tercer escenario, en que las condiciones puedan ser mejores que las actuales, especialmente si los empresarios responden al desafío de la competencia global. Y un último escenario, en el cual Centroamérica enfrenta exitosamente el nuevo orden mundial aprovechando oportunidades provistas por sus acreedores y los bloques económicos en formación. La responsabilidad de la gerencia del sector privado y público, además del papel de los entes regionales que los aglutinan, van a ser clave para dar una respuesta a las nuevas condiciones del futuro.

Luis Peñafiel y Fernando Bravo en "El Futuro de América Latina y la Formación Gerencial" (7), indican que los desafíos del medio internacional para América Latina son la Globalización e integración de grandes mercados (Estados Unidos-Canadá, Europa, el Bloque del Pacífico con Japón y nuevos países asiáticos industriales); el alto desarrollo tecnológico y la competencia; el desarrollo de nuevos productos y procesos automatizados de producción; la utilización creciente de nuevos materiales y fuentes de energía; las innovaciones en participación trabajador-empresa y la apertura de los países socialistas al mercado mundial. Esto contrasta con las características de América Latina que son, entre otras: alto crecimiento demográfico; baja tasa de crecimiento, inversión, investigación y desarrollo; bajo nivel de ingreso per cápita, menor importancia de las materias primas en el mercado mundial, democratización e inestabilidad política, aumento del nivel de aspiraciones por desarrollo de las comunicaciones, la alta deuda externa, las altas tasas de inflación y la infraestructura industrial obsoleta. Este contraste de desafíos del medio internacional y las características de los países de América Latina no deja una visión muy diferente que la que enfrentan los países centroamericanos y quizás los escenarios alternativos son muy similares para la mayoría de los países latinoamericanos.

De esta forma, la respuesta que den los empresarios, gerentes y directivos de instituciones frente a los desafíos del ambiente serán clave para el posicionamiento de las empresas, organizaciones y sociedades en el futuro. Por otra parte, esta respuesta estará estrechamente relacionada con el buen manejo del cambio y dirección organizacional, lo que implica conocer cómo funcionan y se desarrollan las organizaciones, que es tema de la segunda parte de este capítulo y los capítulos siguientes.

¿Cómo podemos entender a las organizaciones?

La segunda parte de este capítulo la destinamos a presentar una interpretación del funcionamiento de las organizaciones a través de diferentes modelos y un modelo del autor que es producto del uso de varios otros que le dieron base a su conceptualización. Para ello, presentaremos diferentes modelos que sirvieron de base para llegar a formular el del autor.

La realidad organizacional que se muestra a través de estos modelos se hace con la convicción de que frente al fenómeno complejo que son los hombres actuando en grupos, sólo el entendimiento de los atributos y características claves, relacionadas sistémicamente y que se reflejan en esos modelos, nos pueden llevar a comprender la realidad de esos fenómenos.

Por otra parte, los cambios profundos que se están produciendo en el mundo y que nos llevan a tratar de entender las organizaciones y la sociedad en un contexto universal, la conceptualización a través de metáforas, comparaciones a escalas que llamamos modelos, adivinanzas y otras especulaciones teóricas que persiguen acercarnos a estos fenómenos, son algunas de las formas que nos pueden iluminar acerca del papel, acciones o decisiones que, individual o colectivamente, podemos tomar.

Las organizaciones como entes complejos

Las organizaciones son conjuntos complejos de personas en interacción, las cuales pueden concebirse de varias maneras. Una de ellas, es la referida a los tres modelos de Graham Allison (8) que conceptualizó a partir de un detallado estudio de la crisis de misiles de Estados Unidos con Cuba en 1962: Modelo I Racional, Modelo II Burocrático y Modelo III Político. A través de la experiencia de lo que sucedió durante la crisis de misiles de Cuba, Allison presenta las tres perspectivas, que son ilustrativas de los niveles de complejidad con que podemos entender las organizaciones, además de nuestras limitaciones para vivir y actuar dentro de ellas.

Así, el Modelo Racional entiende a las organizaciones gubernamentales como actores racionales que toman decisiones tratando de maximizar una matriz de valores esperados, explorando alternativas y evaluándolas a la luz de objetivos que se tratan de alcanzar.

En el Modelo Burocrático, los elementos a analizar son organizaciones con procedimientos y rutinas establecidas, espacios de acción o territorios delimitados, con traslapes y celos interinstitucionales.

En el Modelo Político, los elementos a analizar son actores políticos que persiguen sus propios intereses e intereses de apoyo, con percepciones personales y limitados, con información incompleta, y que actúan a través de procesos de influencias que se manifiestan en coaliciones y negociaciones entre actores o grupos de actores.

Graham Allison concluye que los tres modelos actúan a la vez en la realidad, y por lo tanto, el análisis debe incluir los elementos de cada uno de ellos (9).

Tratando de entender la complejidad

Una de las preguntas que normalmente surge entre los gerentes que manejan las organizaciones es ¿Cómo se pueden entender y dirigir?.

En respuesta a esta pregunta, nos pasaremos de los tres modelos anteriores, que reflejan la complejidad organizacional en los niveles racional, burocrático y político, a un modelo que, introduciendo una simplificación, nos resume los elementos más importantes que se deben considerar, así como la relación entre los diferentes factores. Este modelo, en la conceptualización de Likert (10), se refiere a elementos relacionados como variables causales, variables intervinientes y variables de resultado. Posteriormente, adaptamos este modelo manteniendo la relación entre las variables originales, pero simplificándolo por un lado y ampliándolo por el otro, con el fin de hacerlo operativo, tanto para el gerente que debe cuidar de factores claves, como para el consultor que debe entender y tratar de medir esos factores.

Variables claves de un modelo organizacional

¿Cuáles son entonces los factores o variables clave que se deben analizar en una organización? Según el modelo de la dinámica de las organizaciones

de Kotter (11), estas variables son: el sistema social (cultura y estructura social); la tecnología (métodos y técnicas); el entorno externo (entorno de las tareas y el entorno más amplio); la coalición dominante (características personales y estrategias); los arreglos organizacionales formales (estructura y sistemas operativos); y los empleados junto con otros activos tangibles (gente, planta, equipo, dinero). en el modelo de Kotter todos estos factores están interrelacionados.

Modelo de las siete eses

Según el modelo de las siete S de McKinsey[2], los factores o variables organizacionales importantes son: estrategia, estilo gerencial, personal, sistemas, valores compartidos, estructura y habilidades. Todos estas variables o factores están igualmente interrelacionados. Lo que el autor recomienda es que el papel del gerente sea mantener la armonía entre ellos.

Interpretación del funcionamiento de los grupos pequeños

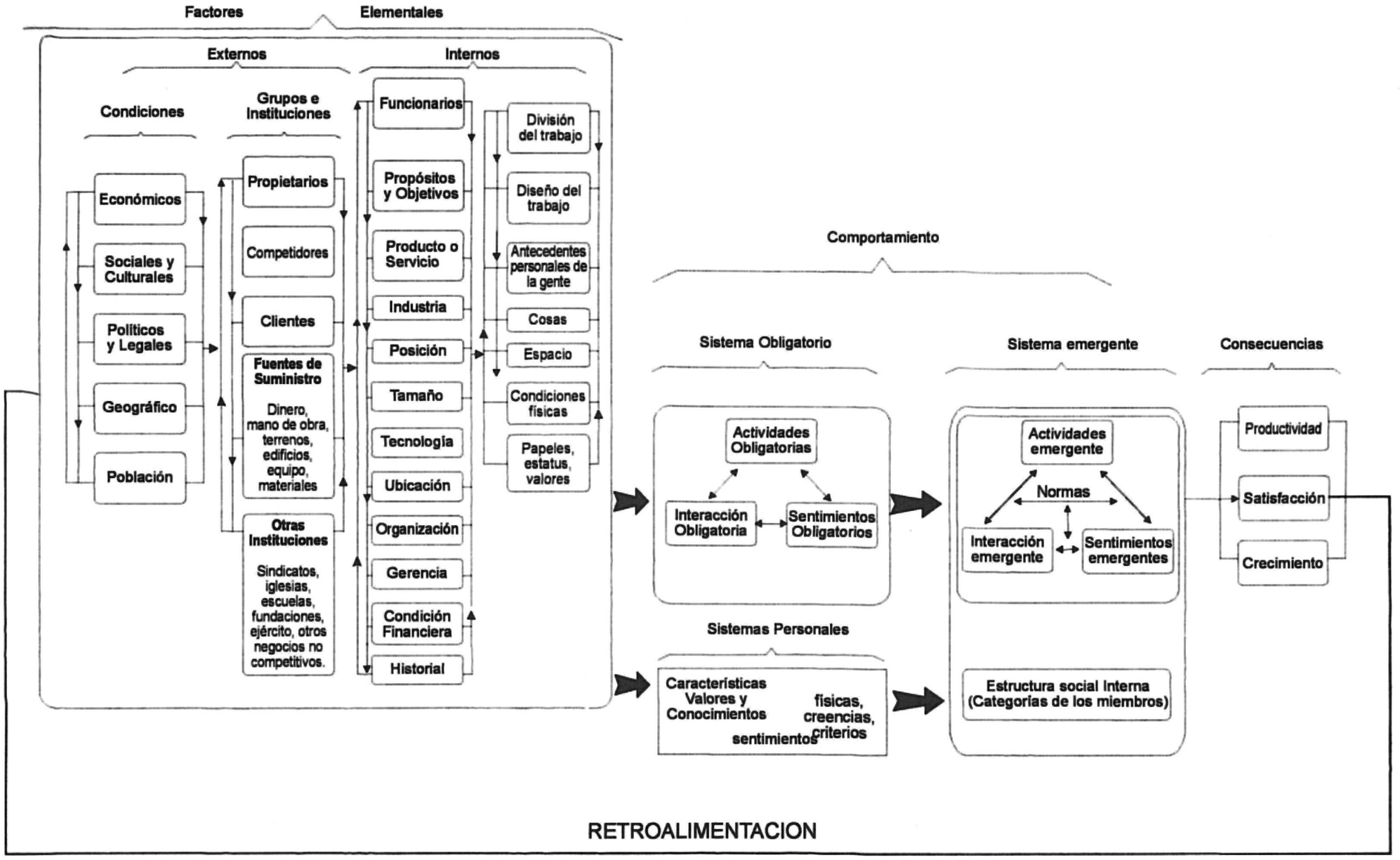
Modelos anteriores, descriptivos de la acción de los grupos pequeños, tal como fueron ilustrados por George Homans[3] (12), pusieron de relieve una relación entre las diferentes variables, que iban desde las ambientales, normalmente no controlables por el grupo, que afectan a variables independientes como las del sistema obligatorio, representado por las actividades, interacciones y sentimientos. El sistema obligatorio, a su vez, incide y se influencia por el sistema emergente compuesto por las variables: interaccion, actividades, sentimientos y normas, las cuales se relacionan con los individuos y sus características de temperamento, personalidad, actitudes y expectativas, produciendo así resultados medidos por la satisfacción y producción del sistema social que se analiza. Otras conceptualizaciones del grupo pequeño, como las de Athos y Coffey (13), siguieron la misma estructuración de las variables anteriores de Homans

---

[2] El modelo de las siete S's fue tomado de los autores Robert H. Waterman, Jr., Thomas J. Peters y Julien R. Phillips de su artículo Structure is not Organization. En: D. Kolb, I. Rubin y J. Osland, Eds. *The organizational behavior reader.* New Jersey; Prentice-Hall Inc., 1991, p. 565-574.

[3] Homans, George. *The human group.* New York; Harcourt, Brace y World, 1950. Las variables analizadas: actividad, interacción y sentimientos se presentan más desarrolladas y fundamentadas con resultados de numerosas investigaciones en el libro del mismo autor *Social behavior: Its elementary forms.* New York; Harcourt, Brace and World, 1960.

CUADRO 1.1


Factores Elementales
Externos
Internos
Condiciones
Grupos e Instituciones
Económicos
Sociales y Culturales
Políticos y Legales
Geográfico
Población
Propietarios
Competidores
Clientes
Fuentes de Suministro
Dinero, mano de obra, terrenos, edificios, equipo, materiales
Otras Instituciones
Sindicatos, iglesias, escuelas, fundaciones, ejército, otros negocios no competitivos.
Funcionarios
Propósitos y Objetivos
Producto o Servicio
Industria
Posición
Tamaño
Tecnología
Ubicación
Organización
Gerencia
Condición Financiera
Historial
División del trabajo
Diseño del trabajo
Antecedentes personales de la gente
Cosas
Espacio
Condiciones físicas
Papeles, estatus, valores
Comportamiento
Sistema Obligatorio
Actividades Obligatorias
Interacción Obligatoria
Sentimientos Obligatorios
Sistema emergente
Actividades emergente
Normas
Interacción emergente
Sentimientos emergentes
Consecuencias
Productividad
Satisfacción
Crecimiento
Sistemas Personales
Características Valores y Conocimientos
físicas, creencias, criterios
sentimientos
Estructura social interna (Categorías de los miembros)
RETROALIMENTACION

Integrando la cultura organizacional en un modelo sistémico

Michael Beer, en su libro *Cambio Organizacional y Desarrollo: Una perspectiva de Sistemas* (14), presenta una visión similar del modelo de Likert que hemos elaborado en nuestras prácticas de Desarrollo Organizacional, y en el cual se reagrupan los elementos que vienen tanto de modelos de funcionamientos de grupos y modelos, como los de funcionamiento organizacional. En este modelo, se enfatiza el rol de la Cultura Organizacional y de la coalición dominante, con lo cual, en cierta medida, incluye los elementos políticos que se insinuaron en el planteamiento que hace Allison (Cuadro 1-2).

Las variables individuales en el modelo sistémico

Por su parte Rensis Likert (15) realizó investigaciones acerca del efecto del estilo directivo sobre los resultados de la empresa, medidos a través de la productividad, costos, utilidades, rotación del personal y ausentismo. Para conocer el efecto del estilo directivo, Likert relacionó las variables que denominó causales, refiriéndose al estilo directivo, la estrategia de la empresa, la estructura, los procedimientos y los recursos. Dentro de su modelo, las variables causales inciden directamente sobre las variables intervinientes que están compuestas por el sistema individual: percepciones, personalidad, actitudes, motivaciones y conducta. Las variables intervinientes pueden amplificar o disminuir el efecto de las variables causales, para así producir los resultados en la empresa, medidos en términos de costos, utilidades, rotación del personal, ausentismo, productividad o satisfacción del personal (Cuadro 1-3).

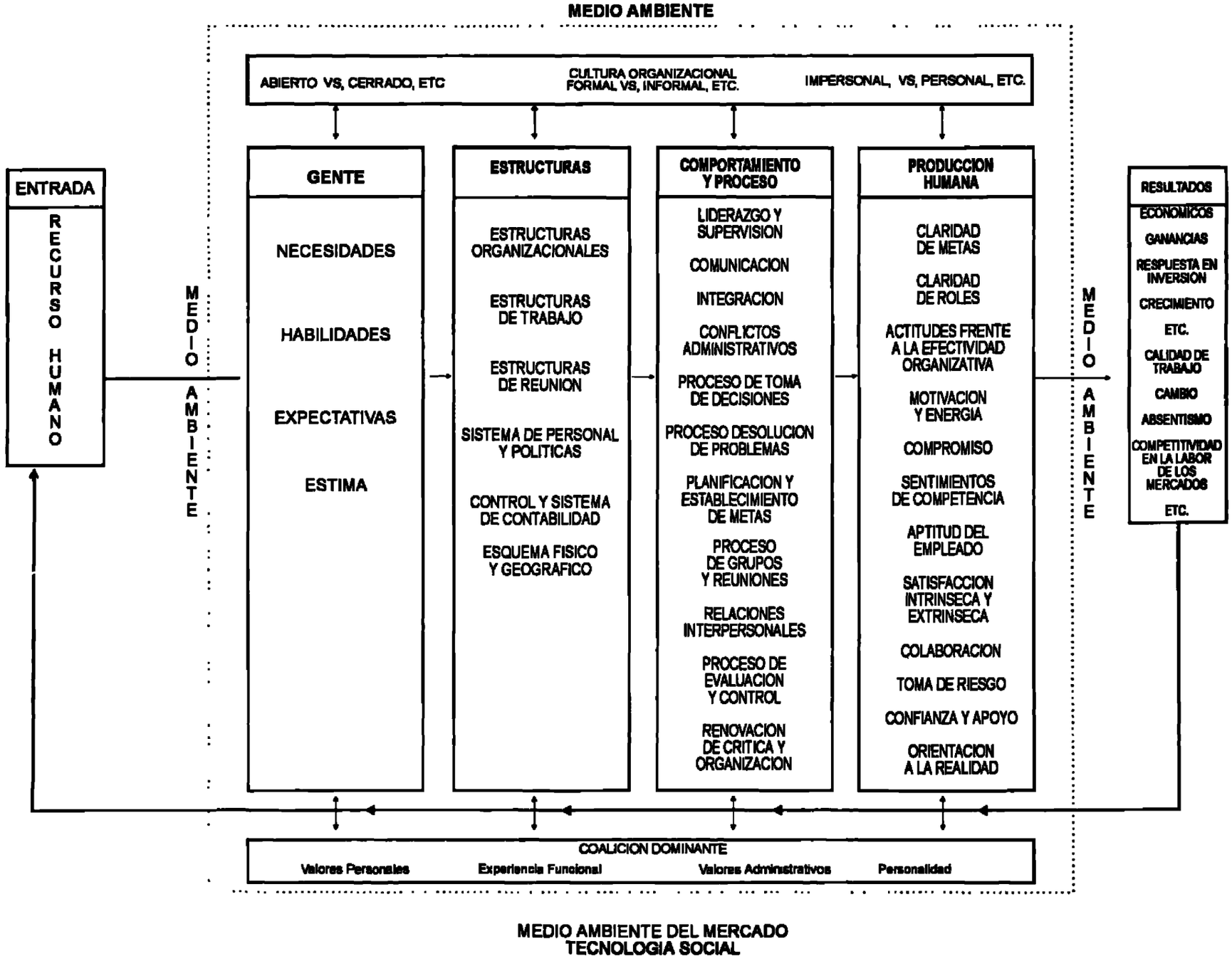
Versión sistémica simplificada para uso del consultor

En conclusión de lo anterior, y basados en las variables que normalmente medimos en las actividades de consultoría, tanto tradicional como de proceso, hemos elaborado una versión simplificada, en la cual se mantienen las variables causales que se relacionan con el ambiente y las variables de resultado presentadas por Likert. Hemos cambiado la variable interviniente por la medición del Clima Organizacional, para lo cual hemos usado el cuestionario de Litwin y Stringer (16) estandarizado en Chile[4], adaptándolo cada vez que lo usamos a la situación que se pretende diagnosticar. Asimismo, hemos agregado la variable Cultura Organizacional. Este modelo se presenta a continuación en el Cuadro 1-4.

[4] La prueba de Clima Organizacional que usamos en nuestra práctica fue originalmente obtenida de una adaptación realizada de la prueba original como proyectos de tesis de estudiantes de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Chile, gracias al Prof. Mario Morales, director de esta tesis.

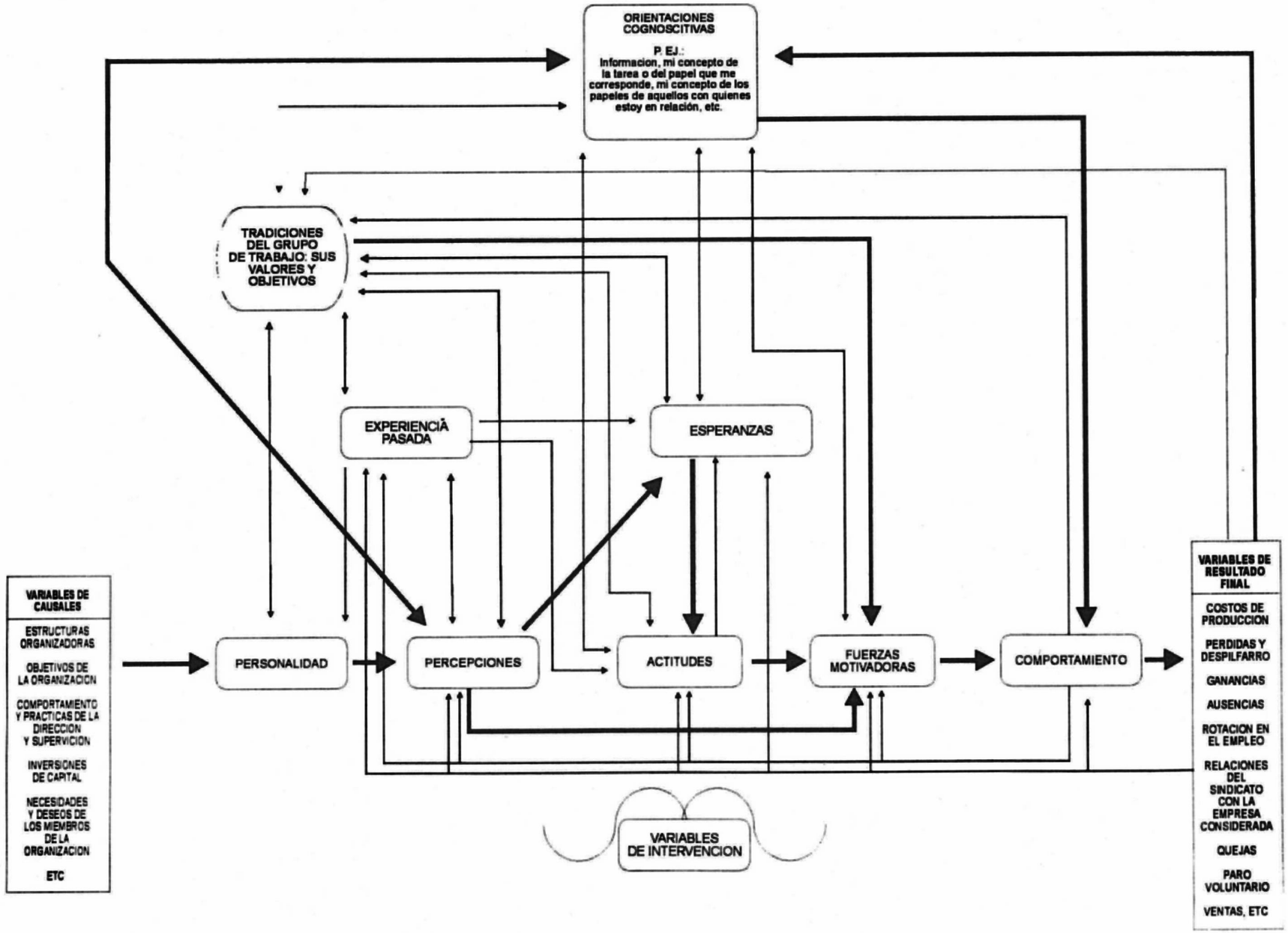
CUADRO 1.2

UN MODELO DE SISTEMAS DE ORGANIZACIONES SOCIALES



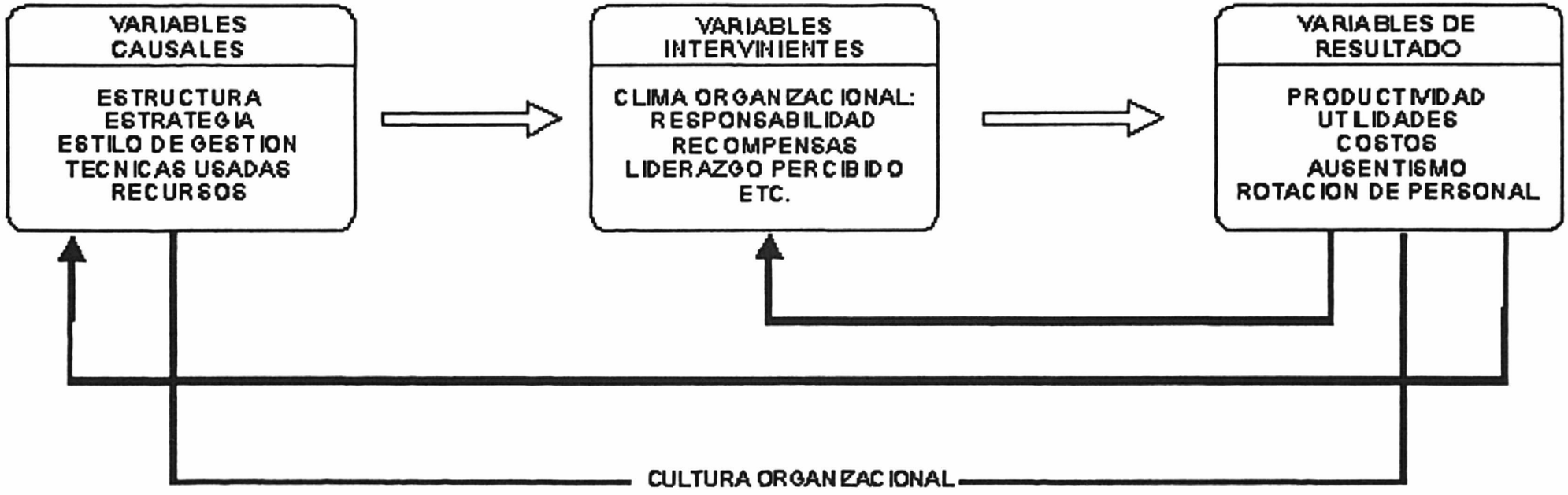
CUADRO 1.3

ESQUEMA MOSTRANDO EL TIPO DE RELACIONES QUE SE PRODUCEN ENTRE LAS VARIABLES CAUSALES, DE INTERVENCION Y DE RESULTADOS FINALES



CUADRO 1.4

MODELO CON VARIABLE INTERVINIENTE DE CLIMA ORGANIZACIONAL



FUENTE: Elaboración propia.

La cultura y el clima organizacional en el modelo simplificado

De este modo, nuestro modelo simplificado de medición de las variables organizacionales se desprende directamente del modelo de Rensis Likert con dos modificaciones: una en la variable interviniente de Clima Organizacional y una variable general e integradora de todas las demás variables que es la Cultura Organizacional. Con respecto a estos dos conceptos: Clima y Cultura Organizacional, Andrew Pettigrew (17), concluye que ambos conceptos han tenido problemas de definición. Para Pettigrew, el problema se ha presentado porque el concepto de Cultura Organizacional, anclado en la antropología social, es un marco de referencia o raíz metafórica para el análisis organizacional, fuente de familias de conceptos. Sin embargo, con los avances realizados, se puede decir que la cultura organizacional es un fenómeno que envuelve creencias y conductas que existen en diferentes niveles de la organización y que se manifiestan en una amplia franja de hechos de la vida organizacional, tales como estructuras, sistemas de control y recompensas, símbolos, mitos y prácticas de recursos humanos, los cuales son muy difíciles de operacionalizar y medir. El concepto de Clima Organizacional, por otro lado, nació operacionalizado mediante la medición de evaluaciones cualitativas de las percepciones individuales de diferentes aspectos de la organización.

La cultura y el clima organizacional son conceptos diferentes

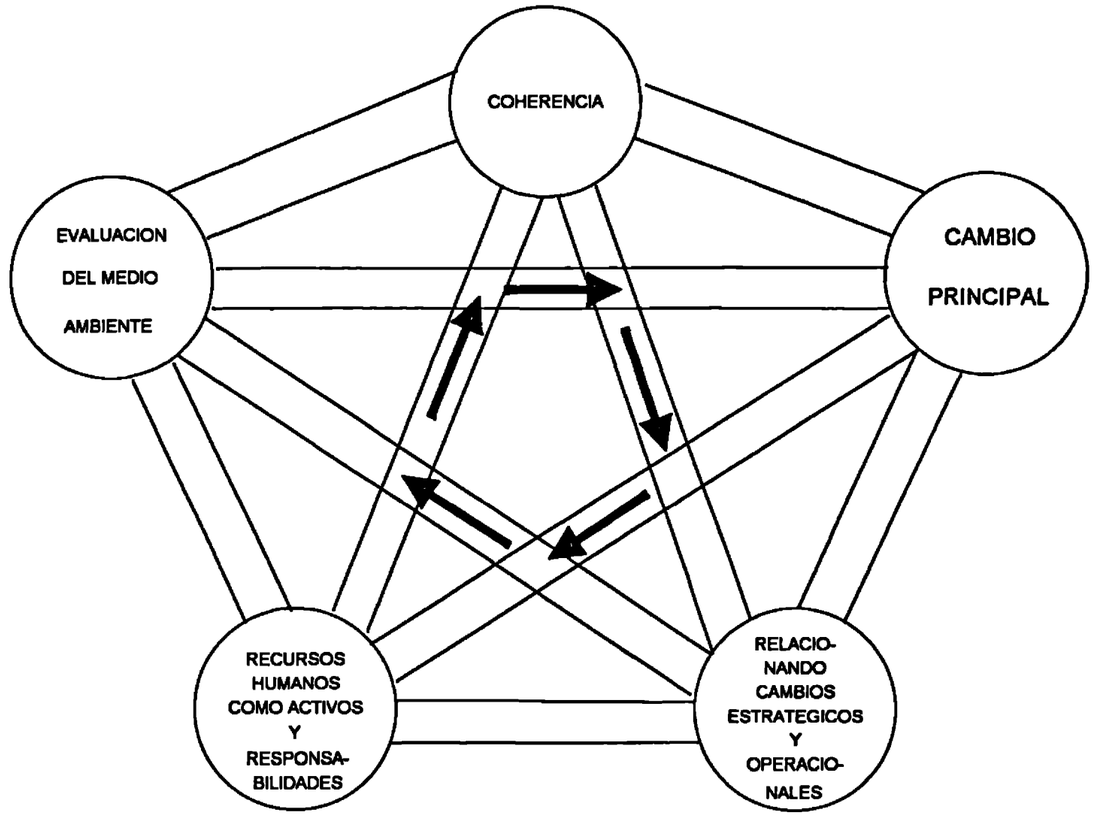
Se puede deducir que las bases disciplinarias del concepto de cultura organizacional son la antropología social y la sociología, más antiguas y amplias que las bases del clima organizacional que puede ser restringida al estado de variable.

Respecto al tratamiento que se le ha dado a la medición de la cultura organizacional, hay muchas críticas a la posibilidad de hacerlo mediante los cuestionarios en uso, indicándose que la dificultad de su medición se debe a siete factores que son: los diferentes niveles en que se debe medir, aspectos de evasividad, pluralidad, interdependencia, impresiones, aspectos políticos y su sobreentendimiento. Sin embargo, Andrew Pettigrew es optimista con estos conceptos multidimensionales, de múltiples niveles y complejos, los cuales son más accesibles para análisis intensivos invididuales antes que estudios comparados. Por otra parte, pueden ser medidas áreas específicas de interés organizacional, relacionadas con la cultura y el clima organizacional, tal como la orientación al servicio de clientes y resultados de la empresa. Precisamente, haciendo estudios en esta última área en empresas de automóviles, bancos, seguros y firmas

publicadoras de libros, se ha elaborado un esquema de las siguientes relaciones y aspectos que deben ser estudiados en forma integrada, para explicar el efecto de la cultura organizacional (Cuadro 1.5).

CUADRO 1.6

MODELO DE LOS VALORES OPUESTOS
LA ZONA POSITIVA Y LA ZONA NEGATIVA



FUENTE: Pettigrew, Andrew. *Organizational climate and culture: two constructs in search of a role.* En B. Schneider (Ed.). Organizational Climate and Culture. (San Francisco & London: Jossey-Bass Publishers, 1990), p. 431.

Un modelo de dirección organizacional

No sólo es necesario entender las variables principales que describen cómo funciona una organización, sino que es necesario tener una teoría de cómo se dirigen las organizaciones, ya que en la acción directiva se superponen ambas interpretaciones. En este orden de ideas, cabe complementar los modelos que interpretan a las organizaciones con el modelo integrado de la gerencia del "Dominio de los Valores Opuestos" de Quinn (19), en el que se sintetizan todos los estilos propuestos hasta el día de hoy para dirigir las empresas: el Modelo Racional y el Modelo del Proceso Interno dentro de la perspectiva de la Teoría X (lado izquierdo del cerebro); Modelo de Sistema Abierto y Modelo de las Relaciones Humanas, dentro de la perspectiva de la Teoría Y (lado derecho del cerebro), concluyendo que cada estilo tiene su área de acción, tanto positiva como negativa. El área positiva se encuentra en el dominio normal del uso adecuado a las situaciones que se enfrentan. El abuso del estilo o su falta de aplicación, en forma repetitiva, lleva al área negativa donde el resultado no ayuda a la empresa. Los estilos gerenciales en el Modelo de Quinn que se describen y miden con el Instrumento de Valores Opuestos son los papeles de productor, director, corredor, innovador, facilitador, mentor, monitor y coordinador. Los estilos opuestos son los pares de roles siguientes: facilitador-productor, director-mentor, coordinador-innovador y monitor-corredor.

El modelo del dominio de los valores opuestos

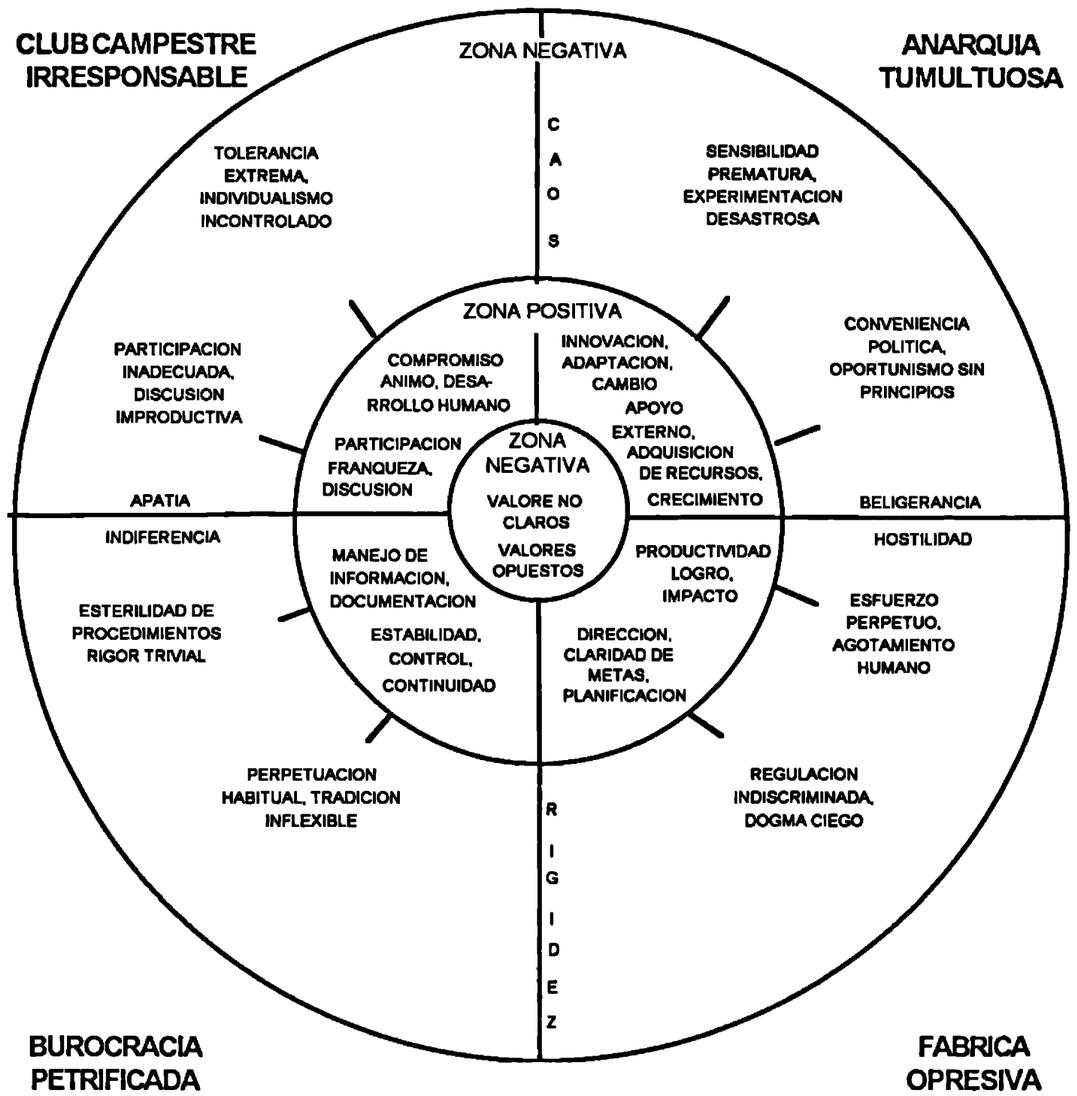
La medición de los papeles en forma individual o colectiva, producen un perfil para medir la Cultura Organizacional, la cual se expresa tanto en el área positiva como en la negativa. Este perfil se construye sobre un eje de coordenadas en que se representan los extremos de dos dimensiones principales correspondientes a áreas de valores opuestos:

CONTROL -> FLEXIBILIDAD
ENFOCADO A LO INTERNO -> ENFOCADO A LO EXTERNO

En cada dimensión, los puntos o valores opuestos son, en el caso de la dimensión de control-flexibilidad: valores hacia el uso de la estructura y la autoridad frente a valores orientados al uso de la confianza y la fe. En la situación de las orientaciones a lo interno-externo, los valores opuestos son, en el primer caso, orientaciones hacia el uso de roles modeladores y de atracción personal frente a valores hacia el uso de la afirmatividad y el conflicto (Cuadro 1-6).

CUADRO 1.6

MODELO DE LOS VALORES OPUESTOS
LA ZONA POSITIVA Y LA ZONA NEGATIVA



FUENTE: Quinn, Robert E. *Beyond Rational Management: Mastering The Paradoxes and Competing Demands of High Perfomance.* (San Francisco &London: Jossey Bass-Publishers, 1979, p. 70.

Los cuatro cuadrantes que produce el eje de coordenadas actúan en un área interna hacia la izquierda y un área externa hacia la derecha. En cada situación tienen un área positiva y dos áreas negativas: una por falta de uso o defecto y la otra por exceso. Así, en el cuadrante de control-orientación externa (que es el cuadrante orientado hacia el uso de la clarificación de objetivos), en el área positiva tiene como resultado productividad, logros, impacto y dirección clara hacia metas basadas en la planificación. En el extremo negativo, por exceso produce esfuerzos perpetuos con agotamiento humano y la regulación indiscriminada bajo un dogma ciego, vale decir, produce un ambiente de fábrica opresiva. En este cuadrante, los roles posibles son los de productor y de director.

Este cuadrante corresponde al del modelo de objetivos racionales. En el otro extremo, está el modelo de las relaciones humanas, en cuya orientación es hacia un estilo de apoyo e involucramiento institucional. Los papeles correspondientes a este cuadrante son los de mentor y el de facilitador de grupo. El lado positivo de estos estilos es el involucramiento con las decisiones, el compromiso, en el desarrollo humano, la participación y la franqueza en las discusiones. En el extremo negativo, existe excesiva tolerancia, individualismo incontrolado, participación inadecuada y discusión improductiva; se produce un ambiente de club campestre irresponsable. En el cuadrante externo-flexible, correspondiente al modelo de sistema abierto, se produce una tendencia hacia la creatividad y el estilo tomador de riesgos. Los aspectos normales positivos del uso de los estilos innovador y corredor (Broker) producen innovación, cambio, adaptación, apoyo externo, adquisición de recursos y crecimiento. Los extremos negativos de estos estilos producen sensibilidad prematura, experimentación desastrosa, oportunismo sin principios y búsqueda de conveniencias políticas, es decir, produce una anarquía tumultuosa.

En el cuarto cuadrante, opuesto al anterior de control y orientación interna, los valores apuntan hacia el conservantismo y la precaución. Los estilos en este cuadrante son los de monitor y coordinador. Los aspectos positivos que se producen con el uso moderado de estos papeles son el manejo adecuado de información y documentación, estabilidad, control y continuidad. El extremo negativo de estos papeles producen esterilidad de procedimientos, un rigor irrelevante, perpetuación de lo habitual y tradicional e inflexibilidad, es decir, una burocracia petrificada. Este cuadrante corresponde al modelo del proceso interno.

Así, el modelo de R. Quinn amplia la visión normalmente estática de la organización hacia una perspectiva dinámica, plena de tensiones por los

valores opuestos que se manejan, sin mapas claros y donde las conductas cambiantes son apropiadas, pues en un momento se enfrentan las situaciones con un grupo de valores y en otro esos valores pueden ser diferentes. Igualmente, este enfoque hace explícito los valores y legitimiza la existencia de valores opuestos, donde no existen respuestas únicas y correctas. Las categorías establecidas por Quinn son las existentes en la literatura y el modelo dinámico las despoja del planteamiento de y/o, tal como están implícitos en las categorías de la Teoría X-Y (20) o las pruebas de personalidad de Myers-Briggs (21), cambiándolo por el de "ambos".

Por otro lado, el modelo de Robert Quinn viene a complementar las descripciones de variables y funcionamiento de las organizaciones, agregando la dimensión directiva que se enlaza a través de la variable de la Cultura Organizacional, produciendo un esquema simplificado, pero realista, para realizar cambios organizacionales planificados, en relación a las variables organizacionales y directivas principales.

En el capítulo siguiente introduciremos el elemento de cambio en la organización, el cual se refiere estrechamente al manejo de los modelos anteriormente descritos.

Caso Ilustrativo

El Caso que se presenta en las páginas siguientes es la situación de una empresa de seguros, la cual, a pesar de su liderazgo, está sufriendo los efectos de la competencia global. La pregunta de los ejecutivos máximos es cómo enfrentar la competencia que se les avecina.

Los lectores pueden aplicar los diferentes modelos presentados para interpretar el funcionamiento organizacional o el del autor que aparece en el Cuadro 1.4

En la segunda parte, en el Caso (B), se hace un análisis estratégico que provee lineamientos de respuestas que deben dar los gerentes de la empresa, ilustrando estrategias frente los desafíos reales que se están presentando en las empresas en Centroamérica.

La Aseguradora del Sur (A)[5]

A finales del año 1990, el Lic. Rolando Rodríguez, Gerente Financiero Administrativo de la Aseguradora del Sur, se encontraba en su oficina analizando los últimos informes de la situación financiera de la empresa durante el año.

Comentaba el Lic. Rodríguez: "Sabemos que durante el presente año obtuvimos una utilidad que, expresada en términos de dólares asciende a la cantidad de US$750,000, lo que nos indica buenos resultados. A la vez, nos motiva a mejorar la rentabilidad de la empresa; pero, queremos verlo desde un punto de vista en el que nuestra empresa cumpla la Misión, vale decir, tenga una orientación estratégica competitiva. Además, creemos en el servicio como uno de los elementos más importantes para el logro de la rentabilidad esperada. Sin embargo, frente a esta situación encontramos el dilema de servicios frente a precios, porque el mercado de seguros es un mercado de precios".

Antecedentes generales

La Compañía Aseguradora del Sur (LADS), era una de las compañías de seguros más grandes e importantes del área centroamericana. Fue fundada en 1935 con capital netamente regional.

Estaba dirigida por una Junta General de Accionistas, quienes a su vez, formaban parte de la Junta Directiva de la compañía, que era la autoridad máxima.

Desde su nacimiento, el desarrollo de la compañía había sido evidente, aunque había atravesado varias etapas críticas.

Hasta 1942,el desarrollo fue lento e incipiente, debido a la crisis mundial y al estancamiento económico del país. Sus principales operaciones se circunscribían,en esa época, a la emisión de seguros de vida. El mercado era limitado, pues la población en general, desconocía los beneficios del seguro.

[5] Este caso ha sido escrito por la Lic. Mélida de León, Investigadora del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), bajo la supervisión del Dr. Carlos René Lagos del (INCAE), para servir como base de discusión en clase más bien que para demostrar el manejo correcto o incorrecto de una gestión administrativa.

A finales de 1942, la Aseguradora del Sur lanzó al mercado nuevos planes de seguros de vida: incendios, automotores y diversos tipos de fianza, lo que permitió incrementar los ingresos, logrando así una mayor disponibilidad para invertir y obtener mejores utilidades.

En 1947, la compañía lanzó al mercado el llamado "seguro popular por grupos", el cual desplazó a seguros similares de la competencia. Para esta época la compañía ya había adquirido un desarrollo y crecimiento considerables.

En 1951, junto con un banco del país, construyó dos urbanizaciones y las casas fueron adjudicadas a empleados de la empresa.

Posteriormente, y con el afán de tener una mayor participación en el mercado, lanzó el "seguro de vida colectivo", el cual adquirió gran importancia y aceptación en el desarrollo de las actividades comerciales, industriales y financieras del país.

Entre 1962 y 1969, la Aseguradora del Sur continuó desarrollándose a un ritmo constante y relativamente acelerado. La situación del país así lo permitía. En 1969 construyó su propio edificio, acorde con el crecimiento de la compañía.

Administración

La Aseguradora del Sur se caracterizaba por ser centralizada. Las decisiones las tomaba la Junta Directiva,-la Gerencia General y, en menor grado, las líneas de mandos intermedios(ver organigrama en figura 1).

En 1974, asumió la Gerencia General el Lic. Rafael García y se comenzó una nueva etapa; se puso en marcha una reestructuración administrativa, incorporando nuevos cuadros de mando especializados, que imprimieron mayor eficacia a las actividades administrativas, comerciales y técnicas. Desde entonces, la compañía experimentó un desarrollo creciente y sostenido que le permitió convertirse en la empresa líder en el mercado asegurador de su país.

"Hasta la fecha --manifestaba el Lic. Rolando Rodríguez, Gerente Financiero Administrativo de la Aseguradora del Sur--, continuamos siendo los líderes del mercado, tenemos el primer lugar a nivel de ventas y muy buena imagen. Además, contamos con buenas prestaciones para los empleados."

Este progreso y crecimiento de la Aseguradora del Sur había estado acompañado de una bonanza administrativa, una notable superación en la situación económica y financiera, un mejoramiento en las prestaciones sociales y formación profesional de su personal; una amplia tecnificación en las áreas administrativas y de comercialización, y una mejor proyección socioeconómica en la vida nacional del país.

La Aseguradora del Sur tenía establecida la estrategia permanente de administrar la empresa con criterio científico, en donde se manifestaran prioritariamente, los siguientes elementos:

1. *Una estructura integral consistente,*

2. *Una dirección eficaz y participativa, con ampliadelegación de autoridad, y*

3. *Toma de decisiones oportunas y eficaces.*

Misión de la Aseguradora del Sur

En 1984, unificando esfuerzos y criterios de los trabajadores de La Aseguradora del Sur, se inició una etapa de trabajo en la cual se estableció la misión de la compañía. Sin embargo, no funcionó como ellos habían previsto.

En 1990, retomando los esfuerzos anteriores, se volvió a establecer la misión, la cual quedó de la siguiente manera:

"La Aseguradora del Sur (LADS), es una empresa nacional, cuyo propósito es proveer y comercializar seguros de personas, bienes y otros servicios afines que respondan a las necesidades sociales y económicas de nuestro país".

Objetivos de la Aseguradora del Sur

Como producto de reuniones con los diferentes jefes y personal de la Aseguradora y ubicándose en la situación en que se encontraba el mercado, establecieron la estrategia competitiva para 1991, en la cual definieron objetivos, estrategias, planes de acción y sobre todo, la imagen que pensaban proyectar.

A raíz de estas reuniones quedaron establecidos dos objetivos:

1. *Generar un rendimiento sobre el capital social que retribuya a los accionistas de la empresa, por lo menos, el doble de la tasa pasiva más alta del sistema financiero.*

2. *Mantener el liderazgo en el mercado de seguros, y en la innovación y atención constante de los elementos clave de la gestión de la Compañía, como condición indispensable para ser una empresa líder.*

Escenario de la Aseguradora del Sur

El Presidente de la Junta de Accionistas manifestó que el escenario en el que se desenvolvieron en los últimos años estuvo lleno de grandes dificultades en la comercialización del seguro, iliquidez del sistema financiero, problemas en las divisas para el pago de reaseguro y un crecimiento en el gasto derivado, prioritariamente, por la inflación.

Sumado a lo anterior, los efectos de la situación política nacional impactaron fuertemente a la compañía, al incrementarse la siniestralidad. Experimentaron en el ramo de automotores muchos robos, daños propios, daños a terceros, etc., que le quitaron el atractivo al negocio en esta rama.

El balance del país respecto al avance económico, demostraba que no habían indicios de reactivación económica. No se habían visto los resultados de la política económica, no había nueva inversión nueva ni existía interés por invertir.

El seguro de vida individual había experimentado una baja en su primaje y, en consecuencia, había disminuido su participación en la estructura de la cartera de seguros de la compañía. De una participación del 20.4% que tenía en 1988, había bajado al 16.4%. Las razones principales se atribuían en una disminución en la capacidad económica de las personas y en la venta, cada vez mayor, de seguros en dólares por parte de empresas extranjeras que realizaban una competencia desleal en contra de las compañías nacionales.

Del total de seguros que ofrecían a la población, tenían mayor demanda los seguros contra daños, que equivalían a un 66%, y sólo el 33% restante correspondía a seguros de vida.

Mensualmente, los gerentes se reunían con un asesor económico, con quién analizaban las diferentes variables económicas tales como: inflación; divisas para el próximo año; costo de vida; deuda externa del país; inversión pública y privada; índice de desempleo; exportaciones e importaciones; incrementos en el nivel de precios; incrementos salariales, etc. Con esta base, los directivos de la Aseguradora podían tener una visión clara y ubicarse para tomar decisiones adecuadas.

Desempeño gerencial

Al momento de entrevistar al Lic. Rolando Rodríguez, éste manifestó que los problemas gerenciales que afrontaban eran las necesidades del mejoramiento de la dirección; puesta en marcha de un proceso de dirección estratégica en la parte administrativa para darle mayor flexibilidad frente a los retos del medio; que no se mantuvieran dentro de los patrones establecidos, que pudieran tomar decisiones más rápidas y ágiles; y que les faltaba planificación estratégica sistemática. Finalmente, que tenían necesidad de mejorar la administración de los recursos financieros, administrativos y tecnológicos.

Además, consideraba que era necesario que en la compañía LADS se mejorara la productividad y la calidad en el servicio para lograr más eficacia.

Finalmente, expresó que en muchas compañías de seguros, a su criterio, se adolecía de personal de dirección debidamente capacitado. "Uno de los mecanismos para lograr mayor productividad, expresaba el Lic. Rodríguez, podría hacerse mediante un sistema interno de capacitación y de esa forma mantener o incrementar el liderazgo que durante muchos años hemos conservado".

Visión del gerente general

El Lic. Rafael García era el Gerente General de la Aseguradora del Sur desde hacía más de quince años, contaba con muy buena formación académica y amplio conocimiento en el campo de los seguros a nivel mundial.

Al expresar sus puntos de vista con respecto al mercado asegurador, el Lic. García expresó: "El problema del mercado de seguros es que es una industria demasiado conservadora; las personas todavía no se han dado cuenta que el seguro es más antiguo que la misma banca y que se ha quedado

atrás en la tecnología. Es por ello que la apertura en el campo de acción tiene que ampliarse: El entorno político no permite que el mercado se expanda; es necesario buscar y mejorar herramientas como la planificación estratégica".

Además, el Lic. García consideraba que el aspecto político jugaba un papel importante, porque muchas veces los gobiernos percibían a las compañías de seguros, únicamente, como compañías vendedoras de pólizas, y no en el rol social que también les correspondía jugar.

A criterio del Lic. García, habían tres puntos fundamentales que las empresas aseguradoras deberían de preocuparse por llevar a cabo:

1. *Hacer llegar a la población los beneficios del seguro,*
2. *Influir en los formadores de opinión,*
3. *Influir en los centros de toma de decisiones a nivel de Gobierno.*

"Desde otro punto de vista, hay dos actitudes que generalmente crean las condiciones para que las personas tengan una opinión diferente de lo que es el seguro --expresaba el Lic. García--, primero, la actitud del sector asegurador de mantener un perfil bajo, y segundo, la actitud política de no reconocer la importancia de las compañías aseguradoras. Además, sólo para poner un ejemplo muy evidente ¿En qué porcentaje, creen Uds. que contribuyen las compañías aseguradoras de su país al Producto Interno Bruto? Esa es una de las estadísticas económicas que falta en nuestros países y en las que se podría demostrar la importancia que tienen las compañías de seguros. Otro de los factores que contribuyen a desestimular a los empresarios a invertir en un seguro es que todo el seguro está gravado: los impuestos sobre primas de seguros oscilan del 3 al 5% y además, existen regulaciones obligatorias de los gobiernos para invertir en bonos del Estado. Lógicamente, con estos antecedentes, los empresarios se vuelven escépticos respecto a las ventajas de invertir en seguros".

Planificación estratégica

"Hace doce años recibí un curso de planeamiento estratégico -- expresaba el Lic. Rodríguez--, Sin embargo, no fue posible ponerlo en práctica en la compañía y este es un punto bien importante para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Por su parte, el Ingeniero Saúl Sosa, gerente de Mercadeo, comentaba "En La Aseguradora LADS estamos en el proceso de

planificación pero, aún nos encontramos experimentando. No es tarea fácil poner un proceso en marcha, pues no depende de una sola persona, sino, po el contrario, depende de un equipo de trabajo y ahí es donde precisamente entran una serie de factores que no permiten realizar una planificación ordenada. Muchas veces, se queda sólo a nivel de planeación mental en la compañía. Otras veces, se hace planificación para enfrentar situaciones emergentes, sólo para actuar ante determinadas variables".

En la Aseguradora del Sur contaban con esquemas de planificación operativa anual en los que, únicamente, se proyectaba para el año siguiente, fijándose los objetivos que se deseaban alcanzar para ese año.

"Ahora, retomando esfuerzos iniciados en 1984, nuevamente se estableció la visión-misión de la Aseguradora del Sur, trabajando en comisiones integradas por el personal de la compañía. Sin embargo, el problema que encuentro, --decía el Ingeniero Sosa--, está en la parte filosófica. Muchas veces, cabe la posibilidad de que únicamente nos quedemos en ideas bonitas, pero, sin un marco operativo en el cual se pueda actuar".

Otro de los elementos que el Ingeniero Sosa consideraba clave para poder poner en marcha un buen plan de trabajo, era la posibilidad de cambiar la cultura organizacional o la cultura empresarial de LADS.

Atención al cliente

Recientemente, había sido creada la Subgerencia de Conservación en la Aseguradora del Sur, con la finalidad de brindarle un mejor servicio al cliente, dado que se volvía determinante y era un factor clave, por dos razones fundamentales que indicaba el Ingeniero Sosa:

1. *Todas las compañías de la región vendían los mismos productos, al mismo precio, con los mismos beneficios; razón por la cual, desde estos puntos de vista, no se podía ser competitivo.*

2. *En la región centroamericana existían serios problemas económicos. Los seguros contra daños eran los que tenían mayor demanda en el mercado. Además, no había crecimiento económico que generara creación de nuevas empresas, lo que implicaba que en la práctica sólo se diera rotación de cuentas. Otra compañía que brindara un mejor servicio podía llevarse un seguro de un competidor.*

Además, dentro de las estrategias permanentes de la Aseguradora del Sur, se había fijado la estrategia de servicio, de la siguiente manera:

> *El servicio deberá constituirse en una de nuestras principales fortalezas para atraer nuevos negocios, mantener y aumentar los actuales, con parámetros que respondan a la confianza que el asegurado nos ha brindado y a las demandas de servicio de los canales de distribución y unidades de la compañía, debiendo, por lo tanto, predominar en el personal una alta vocación al servicio, la cual se traduzca en una atención esmerada, ágil y oportuna.*

El Ingeniero Ramiro Rosales, Subgerente de Conservación, expresaba que en la Aseguradora del Sur se esforzaban por mantener la calidad de la atención en lo que se refería a cobranzas, reclamos, préstamos sobre pólizas, emisión de documentos, etc. dado que a través del buen servicio se proyectaba una buena imagen ante el asegurado.

Además, en cuanto al servicio, los canales de distribución trabajaban por mantener una prontitud para la presentación de ofertas, pólizas, recibos etc. y calidad en los documentos que emitían.

Ocurría con los servicios interdepartamentales, en los que el lema era la colaboración y prontitud en proporcionar la información, documentos y demás aspectos necesarios para el desarrollo de las funciones y atención a los asegurados.

Productos y servicios que la aseguradora ofrecía al mercado

Durante la década de los ochenta, los seguros que se le brindaban a la población no habían variado. Los productos y servicios típicos que producía la Aseguradora del Sur, ofrecía y comercializaba en el mercado asegurador del país en forma de planes de seguro o programas de protección eran:

1. Seguros de personas

a) Seguro de vida
a.1 Seguro dental
a.2 Seguro colectivo de vida
a.3 Seguro de vida ordinario
a.4 Seguro temporal decreciente
a.5 Seguro a término

b) *Seguro de accidentes personales*
c) *Seguro popular*
d) *Seguro de viajes*

2. Seguro de Daños

a) *Seguro de incendio*
b) *Automotores*
c) *Seguro de transporte*
d) *Fianzas*

Relaciones laborales

Desde que el Lic. García asumió la Gerencia General de la Aseguradora del Sur, habían existido muy buenas relaciones con los empleados; no había sindicato; contaban con buenas prestaciones y además, constantemente se preocupaban por la capacitación y desarrollo del personal.

Situación financiera

Durante los últimos años, la compañía había tenido que duplicar esfuerzos para poder salir adelante de la situación difícil por la que atravesaba la región. Sin embargo, a finales de 1990 habían obtenido una utilidad de EEUU$ 750.000.

Las primas totales, en ese mismo año, se incrementaron considerablemente, lo que en términos porcentuales representaba un 24% de crecimiento con relación al año anterior; a su vez, las primas netas se incrementaron (ver Anexos Financieros).

Situación económica y política del país

En la República de Hondugua, durante los últimos tres años, se había observado **un** *crecimiento en el Producto Interno Bruto de alrededor del 3%; la inflación en los niveles más altos durante 1990 alcanzó un 25%, y la devaluación alcanzó un 85% hasta el mes de diciembre de 1990.*

Hondugua estaba inmerso dentro del proceso de ajuste estructural como todos los países centroamericanos. Asimismo, con el objetivo de tener un mayor acceso a los canales de intercambio comercial, Hondugua ya había ingresado al GATT.

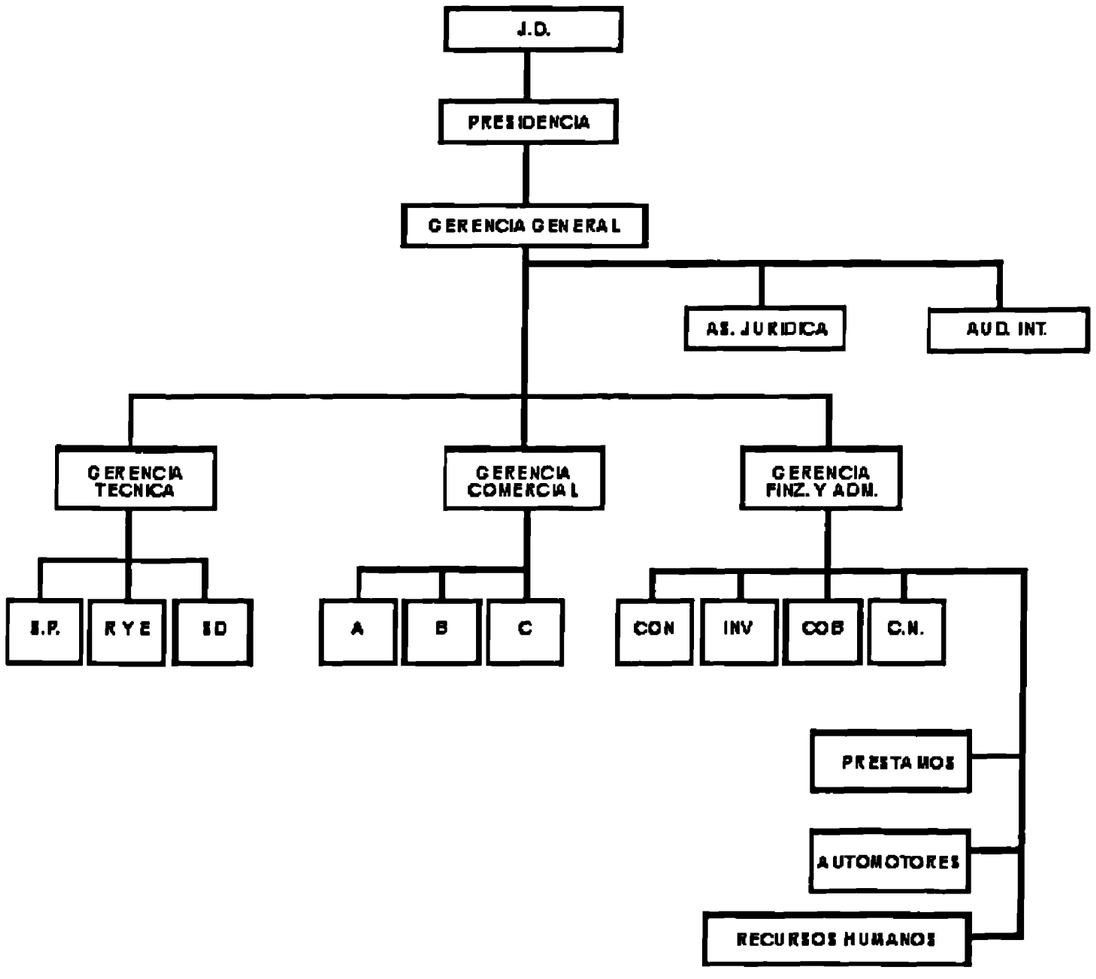
A nivel político, las autoridades en el poder eran democráticas, con un gobierno civil relativamente nuevo, recibiendo amenazas frecuentes de diferentes grupos de presión y con ataques guerrilleros esporádicos.

Comentario final

El Lic. Rolando García comentaba que la Aseguradora del Sur tenía liderazgo, gracias a las personas que en el pasado manejaron la compañía, porque evidentemente fueron muy buenas y sentaron bases muy sólidas.

Finalizó la entrevista comentando: "en el campo de los seguros es necesario ser más comerciante. Esto lleva a una guerra de tarifas porque el mercado es un mercado de precios. Sin embargo, todavía me cabe la pregunta ¿qué es más apropiado hacer para mejorar nuestra situación competitiva?"

COMPAÑIA ASEGURADORA DEL SUR
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



PROYECTO DE DISTRIBUCION DE UTILIDADES
EJERCICIO ECONOMICO 1989

Utilidad el ejercicio económico 1989		$ 617,470
SUPERAVIT GANADO DE EL EJERCICIO 1988		
Superávit ganado distribuible	$1,884,970	
Superávit ganado no distribuible	$3,436,190	$ 760,166
TOTAL		$1,377,635
MENOS		
Superávit ganado no distribuible año 1989	$ 504,642	
Superávit ganado no distribuible años anteriores	$ 16,306	$ 520,688
UTILIDAD DISTRIBUIBLE		$ 856,688

APLICACION DE LAS UTILIDADES

1. Provisión impuesto sobre la renta	$ 10,949	
2. Participación en las utilidades de empleados, ejecutivos y junta directiva	$ 171,429	
3. Dividendos accionistas (35% s/$1,071,428.57)	$ 375,000	
4. Capitalización de utilidades	$ 178,571	
5. Fondo de Protección de empleados	$ 28,571	
6. Reserva Legal (complemento)	$ 29,233	$ 793,743
		$ 62,944

RESUMEN DEL SUPERAVIT DESPUES DE DISTRIBUCION

Superavit ganado distribuible	$ 62,944
Superavit ganado no distribuible	$ 520,948
	$ 583,892

COMPOSICION DE LAS PRIMAS NETAS
COMPARADO 1989 - 1988

	1989	% Participación	1988	Diferencia	% Variación
VIDA					
Permanente	$1,504,616	16.43%	$1,551,814	($47,198)	- 3.04%
Popular	19,602	0.21%	82,040	(62,437)	-76.11%
Colectivo	297,549	3.25%	226,420	71,128	31.41%
Temporales	1,323,232	14.45%	1,122,336	200,896	17.90%
Accidentes	100,737	1.10%	61,035	39,701	65.05%
	$3,245,735	35.45%	$3,043,644	$202,091	6.64%
DAÑOS Y FIANZAS					
Incendio y l.a	$3,005,257	32.82%	$2,190,240	$ 815,017	37.21%
Automotores	1,914,057	20.90%	1,343,033	571,024	42.52%
Transporte	225,844	2.47%	173,556	52,288	30.13%
Diversos	497,872	5.44%	480,878	16,994	3.53%
Fianzas	42,813	0.47%	67,131	(24,318)	-36.22%
	$5,685,834	62.10%	$4,254,837	$1,431,006	33.63%
REASEGURO TOMADO					
	$ 224,695	2.45%	$ 303,392	($78,697)	-25.94%
	$9,156,273	100.00%	$7,601,874	$1,554,399	20.45%

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
FORMA DE PRESENTACION REQUERIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO

ACTIVO

Inversiones en títulos valores		$ 3,420,297
Préstamos y descuentos		5,540,537
Otras Inversiones		1,026,022
Disponibilidades		619,632
Primas por cobrar		1,396,789
Instituciones deudoras de seguros y fianzas		2,757,797
Bienes muebles e inmuebles		438,006
Otros activos		3,616,890
TOTAL ACTIVOS		$18,815.869

PASIVO Y PATRIMONIO

Reservas técnicas y matemáticas		$11,411,140
Instituciones acreedoras de seguros y fianzas		2,732,123
Obligaciones contractuales por pagar		387,686
Depósitos		131,644
Otros pasivos		1,427,390
TOTAL PASIVOS		$16,089,984
Capital social		$ 1,071,429
Reservas		245,095
Superavit		1,409,362
Superavit ganado distribuible	$865,680	
Superavit ganado no distribuible	552,674	
TOTAL PATRIMONIO		$ 2,725,885
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		$18,815,869

La Aseguradora del Sur (B)[6]

El Lic. Rolando Rodríguez, en su afán por obtener más conocimientos sobre el futuro del mercado asegurador de la región, participó en el seminario de "Gerencia para Compañías Aseguradoras", el cual tenía como objetivo analizar las empresas aseguradoras de la región y las nuevas corrientes que estaban surgiendo a nivel mundial.

La metodología utilizada en el seminario fue el de estudio y análisis de casos, iniciándose con expectativas de los participantes, seguidamente una breve explicación de cómo estudiar por este método y posteriormente el desarrollo del seminario con enfoque de planeamiento estratégico en instituciones financieras.

Uno de los temas centrales para análisis y discusión de los participantes fue la Aseguradora del Sur, en donde el Gerente General comentaba la forma en que se habían mantenido en el mercado asegurador desde su fundación, y cómo había mantenido el liderazgo en el ramo hasta la fecha.

Posteriormente a la lectura de notas sobre planificación estratégica en instituciones financieras, el grupo de participantes procedió a analizar el caso de La Aseguradora del Sur (A), dentro del modelo de cinco partes a que hace referencia Michael Porter en su libro La Ventaja Competitiva de las Naciones. En este modelo ordenaron la información disponible y analizaron los factores claves de la empresa.

De tal forma, los factores que consideraron para el análisis fueron: la empresa, los clientes, la competencia, el estado o gobierno y el entorno ambiental.

Después de haber trabajado en el análisis, los participantes llegaron a las siguientes conclusiones:

[6] Este caso ha sido escrito por la Lic. Mélida de León, Investigadora del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), bajo la supervisión del Dr. Carlos René Lagos del (INCAE), para servir como base de discusión en clase más bien que para demostrar el manejo correcto o incorrecto de una gestión administrativa.

Ventajas

- *Empresa líder en el mercado.*
- *Con un crecimiento en primas del 24%.*
- *Los rendimientos sobre inversión son: 1989 29% y 1990 38%.*
- *Muy buenas relaciones con los empleados.*
- *Innovación de productos.*
- *Misión de la empresa bien definida.*
- *Políticas claras y bien definidas.*
- *Personal calificado.*

Debilidades

- *Fallas en la estructura administrativa.*
- *Falta de actualización del producto.*
- *Falta de nuevas inversiones.*
- *Poco control de gastos.*
- *Crecimiento de primas por cobrar.*

Clientes

- *La aseguradora deberá ofrecerles nuevos productos en el ramo de seguro de personas.*
- *Clientes con poca exigencia en los productos que se venden son motivados por precios.*
- *Se descubrirán con un estudio de mercado clientes potenciales.*
- *Buena clientela con posibilidades de crecimiento.*

Competencia

- *Disposición para la consideración de tarifas.*
  Diferenciación en los costos de operación.
- *Competencia nacional: guerra de tarifas, falta de inversión y ausencia de nuevos productos.*
- *Competencia Internacional: venta de seguros en dólares.*

Estado o Gobierno

- *Las políticas afectan la adquisición de divisas.*
- *No hay regulación por parte del estado para la venta de seguros en dólares.*
- *Hay limitación de inversiones en el país.*
- *Hay límites en contratos de reaseguros.*
- *Las regulaciones estatales frenan el desenvolvimiento de la industria del seguro.*

Ambiente externo

- *El GATT afectará a la empresa debido a la penetración de compañías extranjeras con capital extranjero y nuevas políticas.*
- *Con el ingreso del país al GATT se ampliará el mercado, se intensificará la competencia y la empresa aún no está preparada.*

Comentarios de los grupos de trabajo

Al final de la primera presentación de los grupos de trabajo, el Lic. Rodríguez expresó que se encontraba muy satisfecho del estudio realizado por los participantes de la compañía y con mucho entusiasmo para poner en marcha las recomendaciones que se dieron.

Los participantes habían concluido que la situación de la aseguradora LADS era muy buena. LADS, de continuar con esas políticas, podría mantener el liderazgo. Asimismo, la rentabilidad era excelente, a pesar de las condiciones adversas en que había operado en los últimos años.

Las conclusiones anteriores se fundamentaban en los resultados que sometieron los grupos de trabajo en cada una de las etapas del proceso de planeamiento estratégico, las que se detallan a continuación:

Estrategias propuestas

Las estrategias propuestas por los grupos de trabajo son las siguientes:

- *Mantener el liderazgo en el mercado.*
- *Presionar a los ejecutivos para que sigan siendo innovadores, creativos, agresivos y eficientes.*
- *Mantener la meta de ser el número uno dentro del ambiente.*
- *Mantener los productos tradicionales, ajustándolos a las necesidades de los demandantes.*
- *Crear, de acuerdo a las necesidades de los clientes, productos híbridos, mezclando los productos tradicionales con los nuevos.*

Factores claves de éxito

Los factores claves para el éxito de la compañíaLADS son:

- *Capacitación*
- *Creatividad*
- *Mayor competencia*
- *Tecnología*
- *Servicio*

- *Estadísticas confiables*
- *Menos intervención del Gobierno*
- *Agresividad*
- *Cambiar el mercado directo y tradicional*
- *Crear presiones a la competencia para motivarse a ser corporación fuerte*
- *Nuevos métodos de comercialización*
- *Buscar apoyo tecnológico con otros proveedores (reaseguradores)*

Recursos humanos

El Seminario de Gerencia para Compañías Aseguradoras tenía incluido un módulo de recursos humanos con una orientación de planeamiento estratégico, y contemplaba dentro de sus objetivos, detectar las necesidades de capacitación de recursos humanos de las compañías de seguros.

Mediante un método de entrevistas, en el cual todas las personas entrevistan y son entrevistadas, los participantes determinaron las necesidades de capacitación en las empresas aseguradoras. Finalmente, llegaron a las conclusiones, clasificándolas como hechos cuando un porcentaje mayor de 50% de las respuestas coincidían; como tendencias cuando era un 30% y como ideas únicas, las respuestas que se consideraban que eran de mucho aporte.

Las preguntas uno y dos se referían a las amenazas y las oportunidades para las compañías aseguradoras de la región, en las cuales las respuestas de los participantes fueron las siguientes:

Amenazas

En primer lugar, se indicaron como amenazas la entrada de empresas multinacionales más eficientes y la devaluación de la moneda. Las ideas únicas fueron:

- *Gobierno y legislación/ambiente político y socioeconómico*
- *El ingreso de los países al GATT*
- *El ingreso de una tecnología más avanzada y productos más especializados.*
- *Guerra de tarifas*
- *Falta e innovación*
- *Competencia desleal*
- *Reducción de mercados*

Oportunidades

En primer lugar se planteó la expansión de mercados como un hecho. Como tendencias se indicó el acceso a la tecnología, la capacitación como la del propio seminario en que estaban y la participación de inversiones en el exterior.

Las ideas únicas fueron las siguientes:

- *La tendencia a la globalización*
- *Innovación de productos y servicios*
- *Actualización de políticas gubernamentales*
- *Crecimiento del área*
- *Fusión e interrelación con empresas multinacionales*
- *Fortalecimiento de la moneda*
- *Solidificación del sector en la región*
- *El ingreso de los países al GATT*

Las preguntas números tres y cuatro eran mencionar los aspectos que impedían o favorecían ser un gerente más eficaz.

Impedimentos para una gerencia eficaz

En esta parte los participantes indicaron los siguientes resultados:

- *Falta de capacitación, que se clasificó como tendencia*
- *Como ideas interesantes o únicas se indicaron las siguientes:*

* *Juntas directivas*	*17%*
* *Estructura organizacional*	*9%*
* *Problemas administrativos*	*5%*
* *Problemas financieros*	*4%*
* *Regulaciones estatales*	*4%*
* *Varios*	*31%*

No hubo clasificación de hechos dentro de las empresas que impidiesen al gerente ser más eficaz.

Hubo una marcada tendencia a pensar de que era la falta de capacitación al personal la que influía en la eficacia de los gerentes.

Además, se indicó que resultaba interesante que la Junta Directiva era un obstáculo para una gerencia eficaz.

Aspectos que favorecen una gerencia eficaz

Respondiendo a esta pregunta, los participantes indicaron como ideas interesantes las siguientes:

• *Ambiente gerencial*	*21%*
• *Personal capacitado*	*17%*
• *Apoyo a Junta Directiva*	*14%*
• *Imagen de la compañía*	*11%*
• *Relaciones laborales*	*8%*
• *Mercado de las Compañías*	*5%*
• *Publicidad*	*5%*
• *Estructura organizativa*	*5%*
• *Varios*	*14%*

No se reportaron hechos en esta área. Se destacó, en los comentarios que un factor decisivo que favorece una gerencia eficaz es la capacitación del personal.

Areas claves que requieren capacitación gerencial

La pregunta número cinco estaba formulada de la siguiente manera: ¿cuáles son las áreas clave en que usted,como gerente,percibe que requiere nuevos conocimientos y habilidades?

Se calificó como hecho que se requieren nuevos conocimientos en las áreas técnicas, aspectos financieros, ventas y mercadeo. Seguidamente, como tendencias se indicó la necesidad de capacitación en la áreas de Informática, Reaseguros y Recursos Humanos.

Las ideas únicas planteadas por los participantes, fueron las siguientes:

1. *Planeación estratégica*
2. *Mercado financiero internacional*
3. *Aspectos legales*
4. *Mercado de capitales*

Actitudes gerenciales para el éxito

La pregunta número seis era ¿cuáles son las actitudes que considera claves para el éxito futuro de las empresas aseguradoras?

Hubo acuerdo en considerar como un hecho que dos factores necesarios eran: la capacitación y la innovación

Como tendencia se indicó la actitud de PLANIFICACION ESTRATEGICA. Las ideas únicas fueron servicio y liderazgo.

Las recomendaciones para mejorar la capacitación gerencial en las empresas aseguradoras fueron:

1. *Hacer conciencia en la necesidad de capacitación y disposición al cambio a todo nivel, incluyendo la Gerencia General y Junta Directiva.*

2. *Crear comités de trabajo para retroalimentación, y se enfatizó en la necesidad de una programación general.*

Otras ideas interesantes o únicas mencionadas fueron: capacitación en el área de computación y capacitación técnica en seguros.

Reflexión final

Al finalizar el seminario, los comentarios de los participantes eran muy satisfactorios. Consideraban que tenían una mejor visión de lo que estaba ocurriendo a nivel mundial, con muchas perspectivas para el futuro del mercado asegurador.

Específicamente, para el área centroamericana, concluyeron que nuevamente era necesaria la integración para poder ser más competitivos y de esa manera lograr nuevos mercados para los productos. A la vez, se consideraba necesaria la innovación de productos, de acuerdo con las necesidades de la población y la necesidad de privatizar las empresas aseguradoras estatales. Se mencionó la corriente mundial de la privatización que han sido objeto múltiples compañías aseguradoras de países para brindarle a la población mayor eficiencia en el servicio de seguros.

El nuevo reto, tanto del Lic. Rodríguez como la consideración de los participantes era crear los mecanismos que les permitiera poder competir, tanto a nivel nacional como internacional y en el corto plazo dado que todos los países estaban entrando al convenio de baja de aranceles del GATT. Desde este punto de vista se preguntaba el Lic.Rodríguez, (Cuáles eran las medidas o decisiones prioritarias a tomar para beneficio de LADS).

Análisis del caso la Compañía Aseguradora del Sur (A) y (B)

El análisis del caso la Compañía Aseguradora del Sur (LADS) se planteará en forma resumida ya que el caso (B) complementa al caso (A), dándole al lector el análisis de un grupo de gerentes de compañías de seguros que, como parte de un Seminario de Estrategia Empresarial, estudiaron el caso LADS (A), haciendo un análisis exhaustivo, que se presenta en el caso LADS (B) y que satisfizo a los gerentes de LADS que se encontraban presentes en el Seminario. Durante este seminario los gerentes de LADS no fueron presentados como de la compañía LADS.

LADS, como una empresa real, se enfrenta a los desafíos del ambiente competitivo porque las compañías extranjeras ya están entrando al mercado, lo cual se va a incrementar con los convenios del GATT que bajan los aranceles de bienes y servicios en todos los países.

Como conclusión, frente a la nueva pregunta que se hace el Lic. Rodríguez al término del caso LADS (B) cerca de ¿qué puede hacer ahora? Con toda la información del análisis del caso LADS (A), se puede decir que el desarrollo de los recursos humanos en todos los niveles es una necesidad clave, especialmente de los ejecutivos que deben actuar a través de la lealtad, creatividad y esfuerzos de su personal, lo cual no es fácil de lograr. Los estilos directivos que son efectivos para un nivel de competencia no son necesariamente efectivos en una nueva situación que va a requerir mayor compromiso.

Esta situación que se puede hacer paralela a la ley de rendimientos variables en Economía donde la relación de dos factores uno fijo y otro variables pueden permitir nuevos niveles de productividad sólo por el incremento que se ha dejado estable. Esta situación se asimila colocando como el elemento fijo el estilo gerencial que para lograr nuevos niveles de productividad debe permitir mayor pertenencia y compromiso con la empresa frente al factor variable que es la energía gastada en la obtención de resultados o el cumplimiento de las tareas, que en la situación de LADS es la venta de primas de seguros. Se lograrán mantener o superar los niveles actuales y los desafíos de la competencia con un nuevo nivel de productividad por creación, transformación y venta de servicios realizados por una organización más comprometida, creativa y más parte de todos los miembros de ella.

En resumen, el desarrollo de los recursos humanos en un nuevo nivel de acuerdo o cultura organizacional será clave para mantener a la empresa en la situación de liderazgo que ha estado hasta el año 1990.

REFERENCIAS

1. Naisbitt, John. *Ten New Directions Transforming Our Lives.* New York; Warner Books, 1984.

2. Naisbitt, John y Patricia Aburdene. *2000: Ten New Directions for the 1990's.* New York; Avon Books, 1990.

3. Ibid., p. xix.

4. De Franco, Silvio. Centroamérica: desafíos de la globalización. *Rev. INCAE 4(2): 59-63, 1990.*

5. Drucker, Peter. La nueva organización. *FACETAS, 4(82):1-7, 1988.*

6. Moneta, Carlos. Mitos y realidades del nuevo orden mundial: escenarios posibles. En: *Revista del SELA, Caracas, Venezuela; No. 29, pgs. 5-16.*

7. Peñafiel, Luis y Fernando Bravo. El Futuro de América Latina y la formación gerencial. *Presentado en el Simposio sobre el Siglo XXI. INCAE, Alajuela, Costa Rica, octubre, 1990, 28 p.*

8. Allison, Graham. *Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba.* Buenos Aires, Argentina; Grupo Editor Latinoamericano, 1988, p. 101-107, 178-197 y 265-297.

9. Op.Cit. p. 360.

10. Likert, Rensis. *Un nuevo método de gestión y dirección.* Primera Edición. Bilbao, España; Ediciones Deusto, 1965, p. 285-310.

11. Kotter, J.P., Schlesinger, L. y Sathe, V.J. *Organization: Text, cases and readings on the management of organization design and change.* omewood, IL; Richard D. Irwin, 1979.

12. Homans, George. *The human group.* New York; Harcourt, Brace y World, 1950.

13. Athos, Anthony G. y Coffey, Robert E. *Behavior in organizations: A multidimensional view.* New Jersey; Prentice-Hall, 1975, p. 91.

14. Beer, Michael. *Organization change and development: A Systems View.* Glenview, IL; Scott, Foresman & Co., 1980, p. 32-37.

15. Likert, Rensis. Op.Cit.

16. Litwin, G.H. y R. A. Stringer. *Motivation and organizational climate.* Cambridge, MA; Harvard University GSBA, 1968.

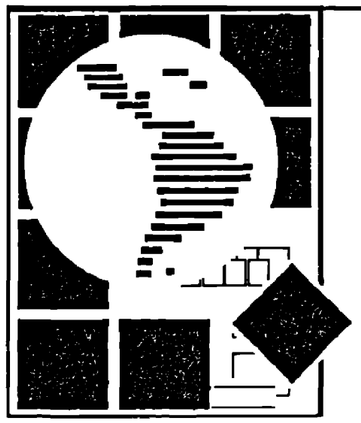
17. Pettigrew, Andrew. Organizational climate and culture: two constructs in search of a role. En: *Organizational climate and culture.* B. Schneider Ed. San Francisco & London: Jossey-Bass Publishers, 1990, p. 413-431.

18. Ibid, p. 431.

19. Quinn, Robert E. *Beyond rational management.* San Francisco, CA.; Jossey Bass Publishers, 1979, p. 25-78.

20. McGregor, Douglas. El aspecto humano de las empresas. México; Editorial Diana, 1969.

21. Kroeger, Otto y Jane M Thuesen. *Type talk: The 16 personality types that determine how we live, love, and work.* New York; Dell Publishing, 1989.



Capítulo II

El proceso de cambio, la consultoría y tipos de consultorías

El proceso de cambio consiste en avanzar de un estado actual hacia un estado diferente, que se espera sea más satisfactorio.

De acuerdo a Kurt Lewin (1), las etapas de un proceso de cambio van desde un estado congelado, a un estado descongelado, a un estado de cambio y vuelve a un estado congelado o de recongelamiento.

El Grupo-T fue el ejemplo clásico de las etapas anteriores, donde se producía a través del proceso de desconfirmación y de descongelamiento por la pasividad del facilitador que quiebra el esquema esperado de autoridad del conductor del grupo. Luego por la retroalimentación entre los miembros del grupo en el ambiente de confianza se producía el inicio del cambio, lo cual se trataba de cerrar al término del Grupo-T a través de ejercicios como el de Vuelta a Casa, con el proceso de recongelamiento a un nuevo nivel de conciencia en el funcionamiento del individuo en grupos.

Este mismo proceso se produce en un ejercicio en el que un grupo se tira tres pelotas tipo juego de juglares de uno a otro, manteniendo una secuencia en el orden de las personas que la reciben, el ejemplo es claro de cómo avanza el estado creativo del grupo. Pasando de una etapa de eficientización de la situación existente frente a la presión de realizar la secuencia en menor tiempo, llegando a un límite en que no se puede hacer en menos tiempo el lanzamiento de las tres pelotas, manteniendo la secuencia del lanzamiento. El grupo frente a la presión de lograr un resultado más rápido busca una manera mejor de hacerlo, lo cual logra cambiando la ubicación de los participantes para que se coloquen en el orden de la secuencia de recepción de las pelotas. Este cambio pasa por una etapa de resistencia de los miembros del grupo a reubicarse ya que todos se han acostumbrado a la estructura existente representada por la ubicación

anterior de cada persona. Una vez que el grupo, presionado por la necesidad de aumentar la rapidez, vale decir, descongelado por un rechazo de la situación existente, en forma incómoda para algunos de los participantes, produce un cambio que algunos lo conceptualizan como importantes cambios cuantitativos, que han dado paso a un cambio cualitativo que lleva a una productividad del grupo muy superior.

En esta nueva secuencia el grupo, pasándose las pelotas una a una, también tiene un tope en su creatividad, lo cual se mejora pasando a una nueva reestructuración, la cual consiste en hacer circular todas las pelotas juntas, atadas por un pañuelo o en una bolsa, logrando así saltos que de 30 a 40 segundos al inicio, llegan a uno o dos segundos en esta última etapa, donde el grupo se reacomoda o produce un estado de recongelamiento, con la evidente satisfacción de haber dado un salto en la productividad (2).

Este ejercicio permite ilustrar, igualmente que en el Grupo -T, tanto los elementos y las etapas del proceso de cambio, así como el avance de los cambios de estados evolutivos a saltos estructurales.

La fórmula del cambio

David Gleicher de Arthur D. Little ha propuesto una fórmula de los elementos componentes que son condiciones favorables para el cambio que se presenta a continuación:

$$C = (N\ I\ F\ P) > Costo\ (X)^{1}$$

Esta fórmula nos indica que los elementos de un proceso de cambio (C) requieren que haya una necesidad percibida para el cambio (N), un nivel de inconformidad con la situación existente (I), una visión de un estado mejor que el actual o un estado o fin deseado (F) y un primer paso práctico de un proceso planeado para el cambio (P), todo lo cual debe ser mayor que el costo del paso de un estado a otro, o sea, el costo del cambio medido en tiempo, recursos y energía (X).

---

1 La fórmula fue desarrollada por David Gleicher de Arthur D. Little y planteada por Richard Beckhard en Beckhard, Richard y Reuben T. Harris, *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Reading, MA.; Addison-Wesley OD Series, 1987, p. 98. También en Richard Beckhard. Strategies for Large System Change, en: Kolb, David, Rubin Irwin y Joyce Osland (Eds.), *The Organizational Behavior Reader*. Englewood Cliffs; Prentice-Hall, 1991, p. 662-674.

Secuencia del proceso de cambio

De esta forma, cambiar implica pasar por varias etapas, que se representan de diversas maneras. Una forma de identificarlas corresponde a la siguiente secuencia (3):

1. Determinar la necesidad o deseo de un cambio
2. Fijar un fin o estado deseado
3. Preparar un plan tentativo para el cambio
4. Analizar las posibles reacciones
5. Lograr la participación en una decisión final de cambio cuando es participativo
6. Establecer un itinerario o programa del proceso de cambio
7. Comunicar el cambio
8. Implementar el cambio
9. Evaluar el cambio realizado.

El cambio, sin embargo, puede realizarse de muchas maneras. Una de las formas es que la propia organización o empresa va cambiando por su propia dinámica o por presión del ambiente. En esta secuencia el ambiente impacta la organización, la cual, por la acción de los individuos o grupos, reacciona y produce presiones internas que llevan a ajustes técnicos, financieros, organizacionales, etc., que logran nuevas formas de hacer las cosas. No obstante, llega un momento en el crecimiento o-desarrollo de las empresas u organizaciones en que se requieren esfuerzos adicionales para implementar procesos de cambio que las hagan viables.

Greiner (4) ilustra esta situación como etapas de evolución y revolución de las organizaciones, mostrando diferentes etapas de las empresas, donde se combinan el cambio, producto de las decisiones diarias, con momentos en que se deben producir saltos cualitativos para que la empresa continúe viable en el estado en que se encuentra.

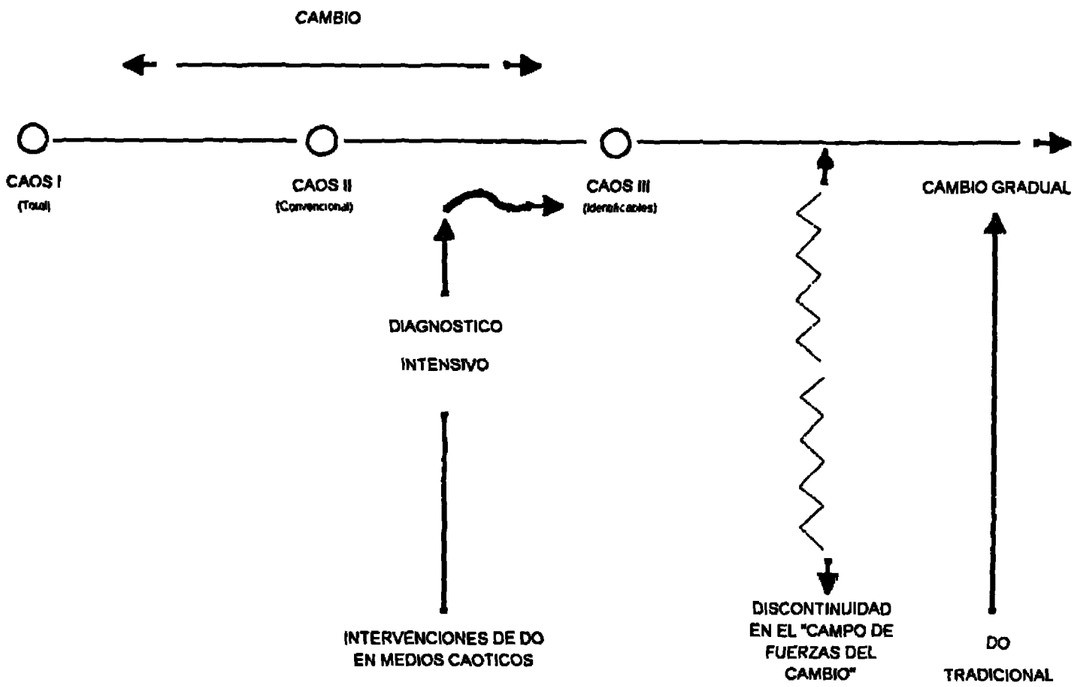
En la primera etapa se da el crecimiento por creatividad con una crisis de liderazgo; en la segunda etapa se da un crecimiento por dirección con una crisis de autonomía; en la tercera etapa se da un crecimiento por delegación a la cual le sigue una crisis de control; en la cuarta etapa se da un crecimiento a través de la coordinación, seguida por una crisis de restricciones burocráticos y en la última etapa se da un crecimiento a través de la colaboración, seguida por una crisis no definida que corresponde a una organización madura en una etapa postindustrial.

Massarik en Chaos and Change: Examining the Aesthetics of Organization Development (5), presenta un esquema que hace una prospección del futuro y los cambios, identificando las posibilidades de situaciones de cambios más cercanas a una definicón del caos, la cual divide en tres clases. Los tipos de situaciones de caos I o caos total, donde todos los elementos se mueven en un azar absoluto y la única posición posible es la inmovilidad frente a la total vaguedad. El caos tipo II o convencional, es aquél donde es posible deducir ciertos flujos o lineamientos dentro del resto de la vaguedad en que algunas luces de entendimiento se pueden lograr. Un consultor de desarrollo organizacional, tratando de intervenir en una gran organización sujeta a grandes cambios ambientales externos y cambios internos, puede ilustrar esta situación en que existe alguna esperanza de encontrar algo de luz sobre alguna medida que pueda ser apropiada a la organización. Se requeriría aquí un diagnóstico agresivo o de gran intensidad con mucho análisis del ambiente. Probablemente, actualmente este es el tipo de cambio que estamos encontrando a menudo. Por otro lado, el caos tipo III es un caos con padrones deducibles después de un diagnóstico intensivo. Sin embargo, este padrón puede ser inestable y requerir redefiniciones continuas. Los padrones pueden ser no-lineales, variables y efímeros. Este tipo de caos, al igual que el anterior, se encuentra en situaciones de cambios rápidos e intensos en que la predictilidad es muy resbalosa.

Normalmente, el cambio planteado en la forma de caos como se define antes, no ha sido el tema normal de la literatura organizacional, la cual se ha centrado, más bien, en los cambios graduales, que es en el cual ha entrado la literatura convencional de conducta y desarrollo organizacional (ver Cuadro 2.1). Entre el cambio visto en la forma convencional o desde el punto de vista de los tipos de caos, hay un punto de ruptura para los esquemas conceptuales que el autor lo plantea como una discontinuidad en el campo de fuerzas del cambio. Para el autor, aún los trabajos como el de Peters, vuelven a recetas estructuradas que recuerdan mucho a la teoría organizacional clásica.

CUADRO 2.1

ESQUEMA CONCEPTUAL PÀRA PENSAR ACERCA DEL CAOS Y CAMBIO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL



FUENTE: Massarik, Fred. Chaos and Change: Examining the Aesthetics of organization Development. En Fred Massarik, ed. *Advances in organization development*, Vol. I, Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Co, 1990, p.8. (5).

Estrategias de intervención para producir el cambio

Sin embargo, si vemos los cambios desde el punto de vista gerencial, éstos pueden lograrse mediante diferentes estrategias de influencia que van desde la imposición, pasando por la confrontación, negociación, manipulación, participación hasta la comunicación. Estas alternativas se representan en el Cuadro 2.2.

En este cuadro se representa una posible relación entre las estrategias de intervención, el grado de poder y el grado de acuerdo o desacuerdo que haya acerca de los fines y medios que se persiguen con esa intervención.

El cuadro en cuestión aclara que no existe sólo una forma de realizar cambios y que los gerentes normalmente están tomando estas decisiones para mantener o hacer virajes en el rumbo de sus organizaciones. Por lo tanto, el mismo se convierte en un cuadro resumen de experiencias, que se mezcla con una posición prescriptiva acerca de cómo influenciar para que se produzca el cambio.

Cuadro 2.2: Estrategias de intervención gerencial

Acuerdo Poder	Total acuerdo	Mayor acuerdo	Mayor desacuerdo	Total desacuerdo
Mayor poder	Comunicación	Participación	Manipulación	Imposición
Igual poder	Cooperación	Negociación de principios	Negociación de posiciones	Confrontación
Menor poder	Pide información	Pide participación	Subversión	Sumisión rebelión

FUENTE: Cuadro elaborado por el autor sobre la base de diferentes fuentes bibliográficas, conversaciones y sugerencias de colegas[2]

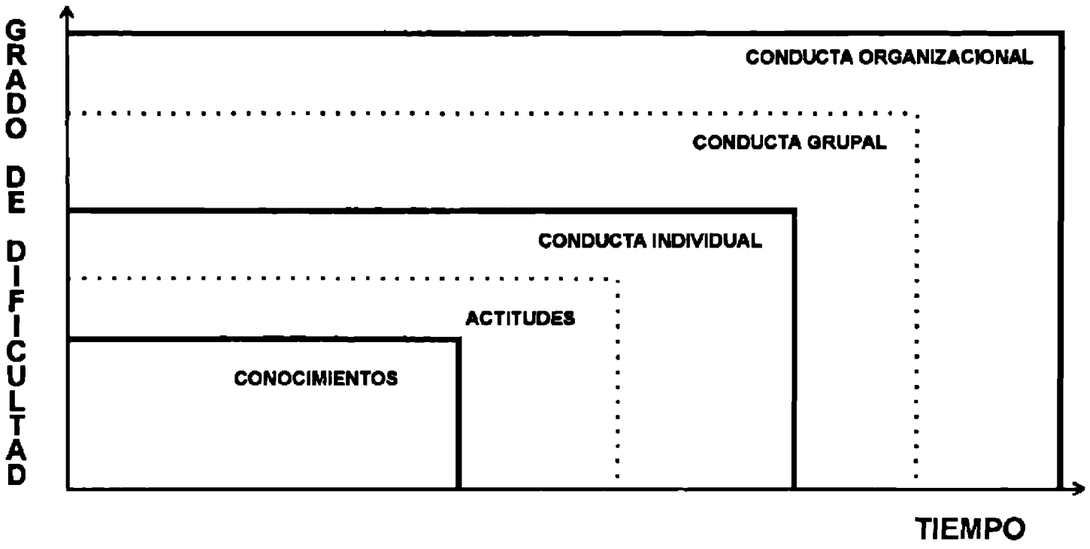
[2] Este modelo es el producto de varias ideas y sugerencias de colegas con quienes hemos ido llenando alternativas de acción, basado en un modelo inicial de Joseph P. Kotter.

Sin embargo, realizar cambios es difícil y requiere gran maestría. Los niveles de dificultad del cambio dependen de lo que se pretende cambiar: conocimientos, actitudes, conducta individual, conducta grupal o conducta organizacional. Cada uno de los niveles indicados son de mayor complejidad. Así es más fácil hacer un cambio de conocimientos que un cambio de actitud. Así mismo es más fácil hacer un cambio de actitud que un cambio de conducta individual o un cambio de conducta organizacional (6).

En el cuadro 2.3 se presenta cada nivel de cambio en relación con el tiempo que toma realizarlo y la dificultad de realizarlo.

CUADRO 2.3

RELACION ENTRE EL TIPO DE CAMBIO Y EL TIEMPO PARA LOGRARLO



FUENTE: ILO. *Management Consulting: a Guide to the Profession.* Geneva, Switzerland, International Labour Office, 1986, p. 57. Tomado de Hearsey, P. y K.H.Blanchard, Management of Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1972, Capítulo 4. (6)

La consultoría y el cambio

Muchas veces los cambios, ya sean efectuados en forma evolutiva sobre la acción de la empresa o por la presión directa gerencial, son además el producto de personas especializadas en realizar cambios, quienes son los que llamamos consultores o asesores. Los asesores son asistentes de la persona que realiza el cambio, dan consejos y apoyo, pero no se envuelven directamente en los cambios. Los consultores, sin embargo, juegan un papel activo, actuando directamente en diferentes roles que van desde expertos hasta facilitadores.

De acuerdo con la definición del Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido, citado por OIT (7), se dice que "consultoría es el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones".

Por otra parte, la ley de consultoría de Ecuador indica lo siguiente sobre consultoría "La prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño y operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación".[3]

Como vemos, las definiciones de consultoría son muy amplias, abarcando especialmente los cambios en los procesos técnicos, económicos, financieros y administrativos. La evocación de los objetivos son de consultoría de expertos antes que de consultoría de procesos.

El consultor externo

Cuando hablamos de consultores y el papel que juegan los consultores, es necesario distinguir entre lo que es un consultor interno de lo que es un consultor externo. ¿Cuándo buscan las empresas ayuda externa? Muchas

[3] Ley de Consultoría del Ecuador.

veces, los gerentes encuentran poco adecuado resolver internamente la situación existente y recurren a un consultor externo, especialmente cuando tienen situaciones en las cuales es esencial un experto especializado, se trata de un asunto políticamente muy sensitivo, es necesaria una imparcialidad declarada, el tiempo es crítico, se debe mantener el anonimato de los estudios o cuando el prestigio de una persona o bien firma externa bien puede ser de utilidad (8).

Así, el consultor externo es un consultor ajeno a la organización, que puede proporcionar al cliente un punto de vista diferente desde una posición de mayor objetividad. Usualmente, se le concede un alto status o grado de influencia dentro del sistema cliente y mayor libertad de acción que un consultor interno. Además, este consultor, por ser externo a la organización, es menos susceptible a las luchas internas de poder.

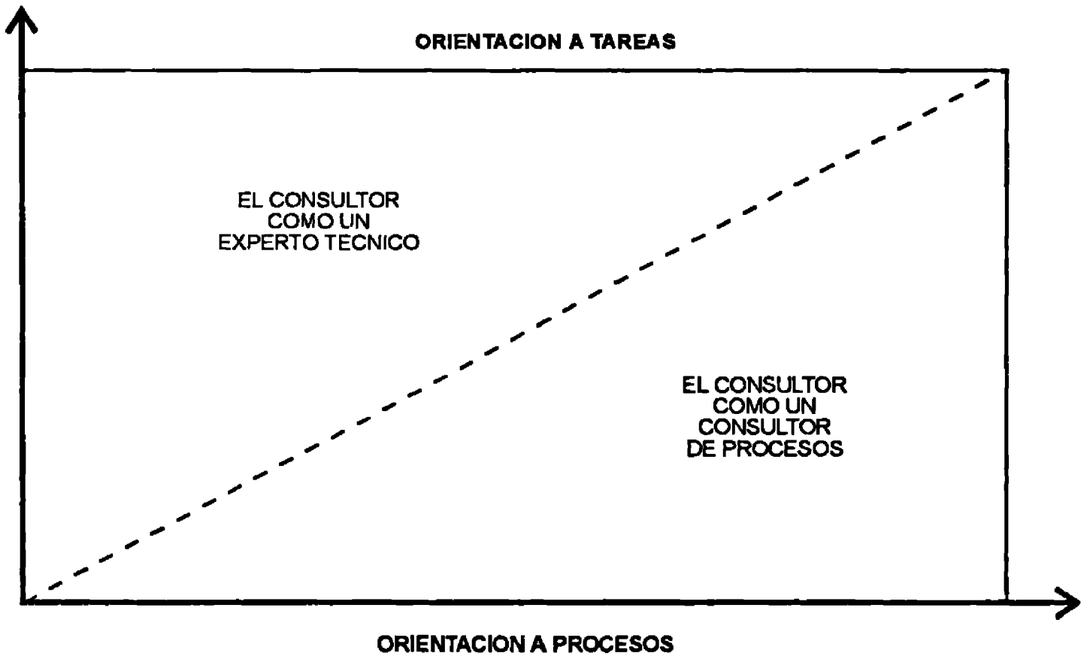
En oposición a las ventajas que proporciona un consultor externo, sus desventajas radican en estar poco familiarizado con los sistemas organizativos y del poder formal e informal prevaleciente en la organización. En ocasiones, tendrá dificultades en penetrar más allá de la información superficial, precisamente por ser foráneo a la organización, especialmente cuando toda su acción se basa en sí mismo como experto (9).

Papeles del consultor

El consultor puede actuar, en un extremo, sobre la base de lo que él es y sabe solamente, vale decir, en calidad de experto técnico, o en el otro extremo, sobre la base de lo que el sistema cliente es y sabe, vale decir, en calidad de facilitador del proceso de cambio. Entre estos dos extremos se encuentra una variedad de combinaciones que reflejan la riqueza del papel del consultor. Estos dos extremos se presentan a continuación en forma gráfica, describiendo las características de la función en cada situación respecto a la verificación del problema, la solución, la retroalimentación, la forma de utilizar los resultados de la investigación, las relaciones entabladas con el cliente, el compromiso adquirido y el envolvimiento con el sistema cliente (10). (Ver Cuadro 2.4).

CUADRO 2.4

RANGO DE LOS ROLES DEL CONSULTOR



FUENTE: Lippit, Gordon y Ronald Lippit. *The consulting process in action.* San Diego, CA; University Associates, 1978, p. 29. (9).

Características de ambos papeles del consultor

Orientación a tareas	Orientación a procesos
1. Verificación de problemas	
Por evaluación experta y recolección de datos	Sintiendo el problema y facilitando una clara articulación que incluye actitudes y sentimientos
2. Solución de Problemas	
Provee ideas y opiniones, investiga por datos y desarrolla soluciones para el sistema-cliente	Trabaja en la capacidad de resolver problemas por el sistema, mejora el proceso de resolución de problemas y facilita la creatividad
3. Retroalimentación	
Presenta los datos investigados con una interpretación de experto	Provee datos significativos facilitando su asimilación y permite la interpretación del cliente
4. Utilización de la Investigación	
Hace recomendaciones concretas y específicas basado en los datos	Desarrolla al cliente en el uso de los datos y facilita el actuar del cliente basado en el aprendizaje
5. Relaciones con el cliente	
Objetiva, separada y orientada a la tarea. La concepción es de corto plazo y orientada a problemas	Personal, envuelta y orientada a procesos. La conexión es de largo plazo y orientada al sistema total
6. Compromiso y envolvimiento	
Con el problema a ser resuelto	Con la gente y los grupos de la la organización
7. Enfoque hacia el sistema	
La preocupación principal es con las implicaciones del problema con las otras partes de la organización	La preocupación principal es por las relaciones colaborativas y el intercambio de recursos entre las partes de la organización

FUENTE: Lippitt Gordon y Lipitt Ronald. *The Consulting Process in Action.* San Diego, CA.; University Associates, Inc., 1978, p.29. (9).

Lippit y Lippit (11), desarrollan el modelo anterior en un continuo que va de un extremo directivo-orientado a tarea-experto, al otro extremo no directivo-orientado al proceso-facilitador. Cualquiera de los roles extremos e intermedios a juicio de los autores es legítimo en una relación de ayuda con un sistema cliente, ya sea por un consultor externo o interno. A lo largo de este continuo se describen ocho papeles diferentes para el consultor, reflejando una relación diferente directivo/no-directivo. Los ocho papeles que puede jugar un consultor desde el extremo directivo al no directivo, son el de abogado, especialista técnico, preparador o educador, colaborador en la resolución de problemas, identificador de alternativas, buscador de hechos, especialista en procesos y reflector. Estos papeles tienen las siguientes definiciones (12):

1. El rol de **abogado**, es el papel en el cual el consultor intenta influir en el cliente. Esta abogacía toma las formas de abogacía de contenido o abogacía del proceso, vale decir, en el primero, trata de influir en determinadas metas y objetivos y, en el segundo, trata de influir acerca de una metodología dada.

2. El rol del **especialista técnico**, es aquel en que el consultor aporta una pericia determinada, especialmente de contenido, información, metodología, etc., como por ejemplo, expertaje para la organización de reuniones

3. El rol de **capacitador o educador**, es aquél en el cual el consultor actúa de maestro o ejecutor de programas de enseñanza o capacitación. Aquí, es clave que el consultor conozca el proceso de enseñanza de adultos y diseños para llevar a cabo actividades docentes.

4. El rol de **colaborador en la resolución de problemas**, es aquél en que el consultor ayuda al cliente a discriminar entre síntomas y causas de problemas, generando soluciones alternativas, ayudando a planear y poner en práctica acciones correctivas. Aquí, el consultor plantea muchas preguntas acerca del modo de generar datos útiles al trabajo para que el cliente se una al proceso de toma de decisiones.

5. El rol de **identificador de alternativas** es aquél donde el consultor se desempeña en actividades similares al rol anterior, pero sin colaborar con el cliente en la toma de decisiones,

jugando un rol más bien de catalizador para que el cliente creativamente formule y explore alternativas.

6. El rol de **buscador de hechos**, es aquél en el cual el consultor se convierte en investigador a través de entrevistas, observaciones o al conducir determinadas encuestas, tales como las de cultura o clima organizacional

7. El rol de **especialista en procesos**, es aquél en el cual el consultor actúa como consultor de procesos.

8. Finalmente, el rol de **reflector**, es aquél en que el consultor formula preguntas que ayudan a aclarar situaciones o a cambiarlas, actuando como facilitador o catalizador de la acción, en que ésta última es consecuencia del proceso de interrogación y la responsabilidad de las decisiones está en manos del cliente. Este proceso socrático es similar al del profesor que trabaja con una metodología de casos, en la cual la solución viene de los participantes.

Cada uno de los papeles anteriores siguen una metodología determinada, que se convierte en tecnología diferente que puede manejar el consultor para actuar con ella en el momento apropiado.

Por otra parte, especialmente en el lado del consultor en calidad de experto técnico, Greiner y Nees (13), indican que los consultores pueden jugar estos otros tipos de roles, especializándose en cualquiera de ellos: aventureros mentales, navegantes estratégicos, médicos gerenciales, arquitectos de sistemas o copilotos amigables. En gran medida, estos nuevos roles identificados por Greiner y Nees caen en el continuo indicado, hacia el extremo de orientación directiva, según las definiciones de cada uno de ellos, que se indican a continuación (14):

El consultor **aventurero mental** es un consultor científico que goza haciendo investigación e informando los resultados obtenidos al cliente, sin preocuparse mucho por la implementación o la comprensión de su propio reporte. La empresa debe hacer la adaptación y aplicación. Muchos estudios de nuevas aplicaciones de productos existentes, proyecciones hacia el futuro, etc. que se basarán en información cuantitativa antes que cualitativa será el producto de una consultoría de uno o varios dentro de la tendencia de aventureros mentales. En esta área actúan firmas como

Arthur D. Little, Stanford Research Institute (SRI), Rand Corporation y el Battelle Institute.

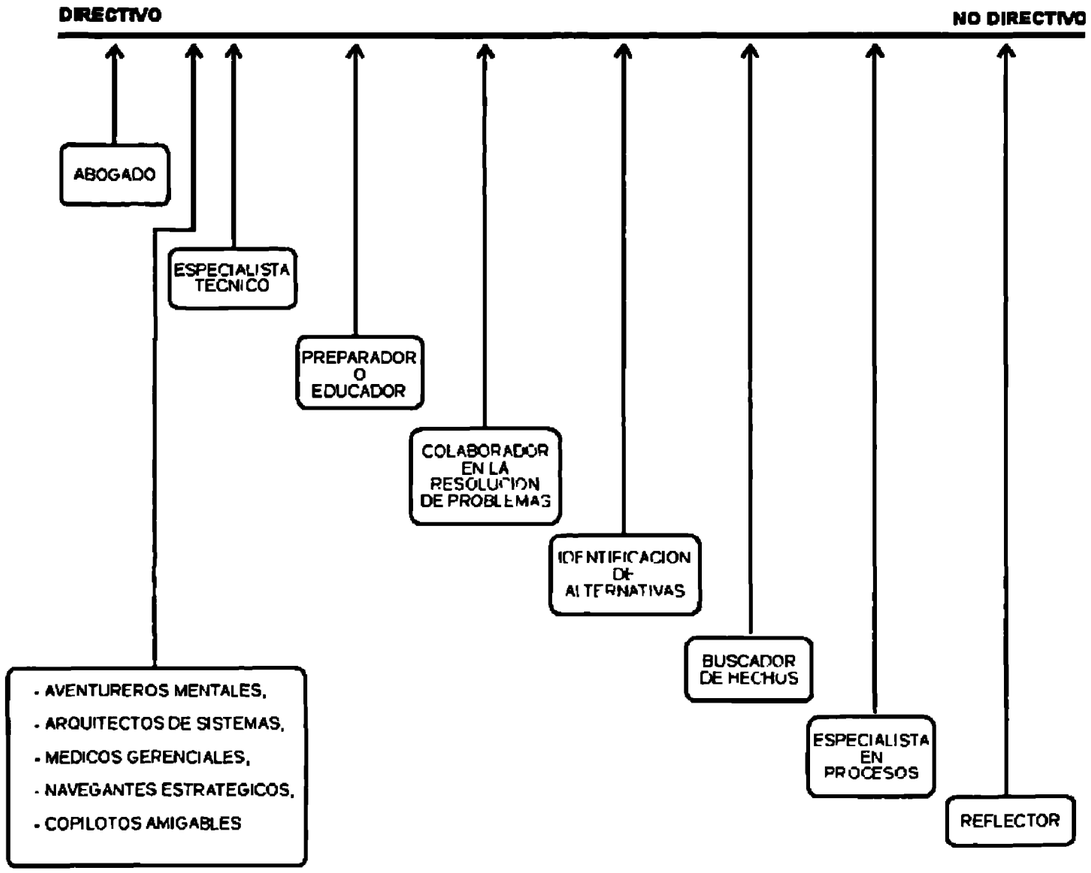
El consultor tipo **navegante estratégico**, actúa dentro del área de planeamiento estratégico con una formación económica, financiera y matemática. Su orientación es relativamente similar a la de los aventureros mentales pero más dedicada a asesorar empresas sobre caminos de acción competitivos, trabajando con gran cantidad de información cuantitativa. El objetivo de estos consultores es desarrollar mejores modelos económicos para guiar las decisiones de sus clientes acerca del crecimiento, adquisición o desinversiones. Empresas consultoras de esta orientación son el *Boston Consulting Group* y aquellas empresas que han nacido de este grupo, tal como *Bain, Braxton* y *SPA*.

Los consultores **médicos gerenciales** son los internistas de la profesión de consultoría gerencial que se concentran en la anatomía y el sistema circulatorio del sistema-cliente, vale decir, la estructura organizacional, cultura, valores gerenciales y las capacidades de liderazgo. El enfoque es más bien generalista y los diagnósticos normalmente revelan que los problemas percibidos por el sistema-cliente no constituyen el problema real, trabajando arduamente en aclarar los diagnósticos. Empresas consultoras como *McKinsey & Co.* tienen este enfoque que es altamente orientado a la implementación de los cambios recomendados.

Los consultores **arquitectos de sistemas** son los consultores que diagnostican y establecen procedimientos para resolver problemas relacionados con el funcionamiento de sistemas de la empresa, generalmente en las áreas contables, informática, personal, etc. Las empresas consultoras en esta orientación son *Arthur Anderson, Price Waterhouse, Hay Group*, etc. La gran ventaja proviene de las aplicaciones múltiples que realizan, por lo que son muy eficientes y su gran desventaja radica en que pueden perder la perspectiva global y operar en una perspectiva técnica limitada.

Los consultores de la orientación **copilotos amigables** son ejecutivos retirados o consultores de gran experiencia que sirven de asesores personales a ejecutivos principales de las empresas. Se encuentran mayormente en empresas pequeñas y sirven de ejecutivos-sombra para ayudar a pensar al ejecutivo principal (véase Cuadro 2.5).

CUADRO 2.5



FUENTE: Adaptado de G.L. Lippit y R. Lippit. *The Consulting process in action.* San Diego, University Associates, 1978; y Greiner Larry E. and Danielle B. Nees, Seeing Behind the Look-Alike Management Consultants. Organizational Dynamics, Winter 1985, p. 68-79.

Debido a la gran variedad de tipos de consultoría, los sistemas clientes deben conocer la tendencia del consultor que contratan dentro de los esquemas mencionados para no crearse frustraciones futuras por su elección.

El consultor interno

Dentro de las organizaciones hay especialistas, ejecutivos y profesionales que tienen una relación directa con tareas de diagnóstico, implementación y evaluación de cambios. Aún cuando podemos decir que esta responsabilidad es de cada miembro de la organización y de cada ejecutivo, algunos miembros de la misma pueden considerar que su papel principal consiste en ayudar a cambiarla. Ejecutivos o expertos de las áreas de organización y métodos, sistemas de información, planificación o estudios, recursos humanos, desarrollo organizacional son, entre otros, personas en que su rol principal se define por su dedicación a mejorar o cambiar las situaciones existentes en la empresa.

Al igual que los consultores externos, el papel de estos consultores internos, que pertenecen a la organización, pudiendo ser un ejecutivo de producción, el gerente de personal o un funcionario del área de planificación, conocen tan bien o mejor que otros ejecutivos o consultores externos como funciona su organización, tanto en la parte formal como informal, la red de relaciones y comunicaciones, la distribución de autoridad y el ámbito de influencia de los miembros.

Además, estos consultores internos, en sus actividades de cambio, y a diferencia de los consultores externos pueden percibirse como amenazas menos fuertes para los otros miembros de la organización.

No obstante lo anterior, las desventajas del papel de los consultores internos se derivan precisamente del hecho de que pertenecen a la organización, por lo que puede faltarles objetividad. Además, están sujetos a la estructura de poder de la organización. En la medida en que sus incrementos salariales y promocionales dependan de autoridades superiores pueden estar menos inclinados a confrontar la autoridad de estas personas o a-levantar temas sensitivos. Por otra parte, el agente interno puede tener menos influencia y credibilidad para promover el cambio, dependiendo de cómo es percibido por el resto de los miembros de la organización. Podrá, además, estar confrontando excesivas demandas por parte de la organización, ya que enfrenta el doble papel de empleado y consultor. El consultor interno tendrá, además, dilemas típicos de su rol que son: el

consultor interno ¿está ayudando o está controlando? ¿Está vendiéndose o ayudando? ¿Está actuando o está experimentando con la organización? ¿Debe compartir la magia de su conocimiento o debe esconderla? ¿Debe actuar a la segura o debe tomar riesgos?. Igualmente, estará afrontando resistencias al cambio que para Fritz Steele son mas bien producto de resentimientos por inconsistencias en la relación consultor sistema cliente (15).

Recomendaciones para el consultor interno

En consideración a lo anterior, es que al consultor interno individual o al grupo de consultoría, se le hacen muchas recomendaciones de lo que deben hacer para actuar mejor dentro de su papel profesional. Algunas de las recomendaciones que Peter Block (16) hace después de aconsejar tener el mayor cuidado en las etapas preliminares al hacer el contrato y poniendo mucho énfasis en el proceso, son las siguientes:

1. Aclarar las áreas ambiguas del rol, negociando el papel que asumirá, compartiendo la incertidumbre con el subsistema o sistema cliente, reduciendo la ambigüedad de su cliente, concentrándose en su propio aprendizaje y buscando soporte grupal.
2. Aplicar las etapas de un proceso típico de consultoría.
3. Educar al cliente: superiores, colegas y subalternos.
4. Dejarse ayudar por otros.
5. Manejar diestramente el diseño y manejo de reuniones.
6. Saber escuchar, tener empatía y retroalimentar.
7. No dar opiniones a la ligera.
8. No adoptar posiciones de alto *status* para opacar a otros

De esta manera puede superar las diferentes formas que puede tomar la resistencia del sistema cliente, que se expresan como: pedir excesivos detalles, sobreenfatizar las limitaciones de tiempo, intelectualizar, moralizar, atacar o presionar permanentemente por soluciones. Estas resistencias para Peter Block son producto de las difíciles decisiones que el sistema cliente debe tomar por las cuales ha traído al consultor, pero que en el fondo no desea tener que tomar, tales como despedir a alguien o deshacerse de una unidad que ha creado y no ha resultado.

Con respecto al comportamiento ético del consultor interno puede haber una diferencia atribuible a la existencia o falta de objetividad con la cual el consultor pudiera actuar, por su posición dentro de la empresa.

Caracteristicas y tareas del consultor interno

La conclusión sin embargo, es que fuera del problema de objetividad, los mismos padrones éticos valen, tanto para los consultores internos como para los consultores externos. En un estudio de consultores internos del AMA del año 1969, a lo largo de 20 meses, en sesenta firmas comerciales, los consultores internos estudiados tenían las siguientes características (17):

1. Educación y Profesionalismo

- Bien educados, analíticos, perceptivos, diplomáticos, con un amplio rango de experiencias y temperamentalmente ajustados a su papel de staff, no tomadores de decisiones sino que consejeros.

- Comprometidos con altos estándares de conducta personal y profesional.

2. Capacitación y desarrollo

- Habían recibido amplia capacitación fuera de la empresa.

- Habían elaborado un manual de conducta profesional.

3. Recompensas

- Su éxito como consultor no dependía de determinados proyectos.

4. Asignación de Tareas

- La mayoría de las tareas asignadas se habían originado por pedidos de una subsidiaria cliente o un gerente de nivel subordinado o menor.

5. Acuerdo de Iniciar el trabajo

- El acuerdo se inició con una carta que daba una idea general del ámbito del trabajo.

- Los objetivos del proyecto fueron delineados por el cliente.

- El consultor indicó el envolvimiento probable que se requeriría de parte del cliente.

- Las estimaciones del tiempo de tareas y de la duración del trabajo fue realizado por el consultor interno.

- La estimación de honorarios y gastos del cliente fueron hechos por el consultor.

6. Informes

- Se hicieron informes orales y escritos al cliente.

- El cliente revisó los borradores de los informes antes de su edición.

- Las objeciones importantes del cliente al informe se acomodaron al final del mismo.

- La mayoría de los consultores solamente reportaron al cliente.

- Los informes incluían el plan de acción a seguir.

- Las relaciones con el cliente fueron tratadas como confidenciales

- Los descubrimientos y recomendaciones no se informaron a niveles superiores sin el permiso del cliente.

7. Implementación

- Los consultores ayudaron a la implementación.

- La efectividad del trabajo de consultoría se midió por las acciones tomadas por el cliente y la repetición de solicitudes de ayuda.

8. Honorarios

- En los casos en que los consultores cargaban honorarios directamente a los clientes fueron más efectivos que cuando los costos estaban cargados a la empresa dentro de los gastos indirectos totales.

9. Uso de consultores externos

- Los consultores internos aconsejaron el uso de ayuda externa cuando había una gran demanda de personal capacitado, se necesitaban expertos especiales o cuando era necesaria la apariencia o la realidad de una objetividad externa.

En la Reunión Anual de Desarrollo Organizacional (OD Network) en Long Beach, California, en noviembre de 1991, un grupo de consultores internos de empresas teléfonicas, aeroespaciales y otras (GTE, Hughes Airspace, Inc.), indicaron que los proyectos que estaban manejando en ese momento tenían que ver con mejoras de la situación de sus empresas para la competencia global, trabajando en programas de desarrollo organizacional tendientes a mejorar la capacidad competitiva de sus empresas, tratando de obtener la colaboracion de equipos de trabajo, lo cual en gran medida implicaría quedarse sin trabajo posteriormente, puesto que de una u otra manera las consecuencias futuras serían la disminución de personal, incluyendo el propio. Estas medidas en grandes empresas implica ir disminuyendo filiales, oficinas zonales, regionales, etc, para concentrarse en grandes conglomerados nacionales en dos o tres Estados solamente.

Esto crea entre los profesionales de desarrollo organizacional un dilema ético y de responsabilidad con el personal de la empresa, pero por otro lado, un desafío para actuar dentro del marco ético profesional del desarrollo organizacional.

Equipos de consultores internos y externos

También existe otra opción, comúnmente utilizada mediante el nombramiento de contrapartes, que es la de formar un equipo consultor conformado por agentes internos y externos. Cada contraparte proporciona al equipo sus recursos. Esto es, las ventajas y fortalezas asociadas con la posición de cada uno como individuos y trabajando conjuntamente, minimizan las posibles debilidades, asegurando una mayor continuidad de la consultoría.

Otra forma utilizada por muchos consultores, tanto internos como externos, es tener un consultor sombra con el cual asesorarse técnica y éticamente con el objeto de mantenerse dentro del camino más apropiado técnica y éticamente hablando.

Caso Ilustrativo

El caso de la Gerente de Recursos Humanos ilustra el papel de un consultor interno que actúa en el diseño e implementación de cambios organizacionales en el área de Personal. Además, ilustra el dilema que tiene la Gerente para entender y jugar el papel político que tiene su puesto en la toma de decisiones y las opciones que se le presentan frente a los problemas que enfrenta.

El lector podrá preguntarse mientras lee el caso: ¿Qué es lo que haría si estuviese en el papel de Cristina?, ¿Cómo podría adquirir autoridad dentro del grupo de gerentes y frente a la Gerencia General para desempeñar un rol más activo en esta etapa de la empresa?.

La Gerente de Recursos Humanos[4]

Después de haber trabajado doce años, la Licda. Cristina Rosales expresaba: --"Este puesto es justo la posición que está entre la espada y la pared, pues es uno el punto neutral entre los representantes de la empresa y los empleados. Normalmente hay que tratar de quedar bien con los dos, a pesar de que muchas veces los intereses son contrarios.

Sin embargo, obviamente trabajo para la empresa y debo darle prioridad a los intereses de ésta, por lo que a veces siento que en algunas circunstancias el papel del Gerente de Recursos Humanos es como el de una madre, en el que uno debe cuidar por el bienestar de los hijos, y cuando ellos quieren algo, como por ejemplo ir a una fiesta, y el papá por alguna razón no les da permiso, como madre hay que buscar la manera de que ellos se queden en casa, pero tranquilos sin resentimientos. Se llega inclusive, a velar por situaciones como cuando piden o solicitan algo y por razones justificadas para la empresa no se les puede dar."

[4] Este caso fue escrito por la Licda. Mélida De León bajo la supervisión del Dr. Carlos René Lagos para servir como base para discusión en clases, más que demostrar el manejo correcto o incorrecto de una gestión administrativa.

Cristina Rosales era Licenciada en Administración de Empresas y tenía además una maestría en la misma rama.

Inicialmente trabajó en consultoría con un organismo internacional, pero, al finalizar su contrato debió buscar un nuevo puesto. Sus expectativas eran ubicarse en el área de mercadeo o personal, consideraba que como mujer y extranjera le era más factible lograrlo.

En esa época, un amigo le comentó que hacía dos meses estaban buscando un Gerente de Personal en los Laboratorios América, una compañía multinacional instalada desde hacía varios años, pero, en ese momento no sabía si ya lo habían contratado. Su amigo habló con el Gerente General y Cristina presentó sus antecedentes de trabajo, pasó por una serie de entrevistas que duraron hasta cuatro horas y finalmente le concedieron el puesto.

La trayectoria del puesto de Recursos Humanos en los Laboratorios América era de seis gerentes en un período de dos años, durante los cuales hubo personas que sólo llegaron un día, personas que llegaron un mes y otras con quienes tuvieron problemas.

Inicialmente, el Gerente General le manifestó que podía contar con su ayuda, porque él había manejado los asuntos de personal en los últimos meses. Además, le entregó un resumen de los resultados obtenidos por un funcionario de la casa matriz en una auditoría que había hecho dos años atrás en el campo de personal, con el fin de que verificara los aspectos reales y sobre cuales todavía debían tomarse acciones que no habían puesto en práctica los anteriores Gerentes de Personal. El tiempo transcurrió y el Gerente nunca pudo destinar un rato para conversar con ella ni darle los lineamientos de personal que le había hablado.

Lo único que le dijo en un principio, era que el objetivo principal del Gerente de Personal debía ser en todo momento el de evitar la formación de un sindicato, pues a él ya le habían llegado rumores de que había un grupo interesado en organizarlo, aunque realmente no sabía quienes pudieran ser.

Así se inició Cristina en su nuevo puesto, "Y no fue tarea fácil -- comentaba-- fue necesario empezar a definir qué había realmente en dicho departamento para poder establecer por dónde empezar sus labores". Al revisar los archivos se encontró con que algunos trabajadores tenían fichas y otros no; de la misma manera en lo que se refería a contratos de trabajo, exigidos por la ley, faltaban muchos. Cristina se dió cuenta de que existían trabajadores en la planta de Producción que no estaban registrados en la

Gerencia de Personal, dado que en esa época cada gerente tomaba la decisión de a quién contratar.

Sin embargo, como compañía multinacional estaba bien establecido el número total de personas y de posiciones que podía tener la empresa, de acuerdo con el tamaño de operación en la región; pero no contaban con una descripción de puestos, clasificación ni escala salarial técnicamente establecida. Para contratar a una persona lo hacían con base en el criterio del gerente del departamento donde estuviera la posición vacante. Además, para otorgar incrementos salariales, cada director decidía cuánto le iba a dar a su personal, y ésto era un punto de conflicto porque no todos los directores se guiaban por un mismo criterio para conceder los aumentos. Esto generaba descontento entre los empleados, pues finalmente todos terminaban enterándose de lo que les habían dado a unos o a otros.

A Cristina le nombraron como apoyo secretarial a una joven estudiante de psicología, que llevaba varios años de trabajar en la empresa y que según los directores creaba problemas donde estuviera, por lo que el Gerente General le comentó a Cristina que en el momento en que lo considerara conveniente podría prescindir de ella.

La joven secretaria veía a Cristina con cierto recelo, pues creía que únicamente deseaba que le transmitiera la información que ella conocía sobre personal, para después despedirla. Sin embargo, la secretaria resultó ser un elemento muy valioso para Cristina, pues trabajaron nueve años juntas hasta que su colaboradora renunció al aceptar la posición de Gerente de Personal en otra compañía multinacional.

Cristina decidió empezar por organizar las fichas de los empleados para conocer quienes eran los trabajadores de la empresa, con miras a lograr un beneficio para la compañía y para los empleados, siempre y cuando se cumplieran con las leyes laborales establecidas en los diferentes países de la región, que se aplicaban desde su oficina que era la sede central.

"Además --expresaba-- me encontraba frente a un problema de aceptación por parte de los directores, pues ellos me veían con mucho escepticismo, no sólo por los antecedentes que se habían dado en ese puesto, sino también porque todo lo relacionado con el personal empezaría a coordinarse a través de mi departamento. Adicionalmente, en esa época yo era bastante más joven que ellos y nueva en la empresa, por lo que no les hacía gracia que les sugiriera cómo era que debían administrar sus recursos humanos".

Dentro de las cosas que encontró fue un fondo que, con la anuencia de la compañía, era destinado para beneficio de los empleados, no obstante, en los últimos años este dinero lo perdían por falta de administración. Cristina empezó a reglamentar la manera más adecuada para que los trabajadores obtuvieran los beneficios que esta prestación les podía representar.

Descripción y evaluación de puestos: escala salarial

El Gerente en funciones había contratado a un grupo de asesores un año antes que a Cristina, con el fin de que elaboraran un sistema de evaluación de puestos. Por lo tanto, el deseaba que Cristina hiciera las descripciones de cada posición, pero, que a la hora de clasificarlas, utilizara el sistema propuesto por los asesores. Cristina empezó a trabajar con los diferentes grupos de empleados en la descripción de sus puestos resultando 70 posiciones diferentes.

Por esos días le comunicaron al Gerente General que sería trasladado a otro país y le comentó a Cristina que antes de irse quería ver finalizado todo este trabajo. Como toda la información que los empleados le proporcionaban sobre sus funciones debía ser revisada por los Gerentes y los Directores para poder establecer la exactitud de los datos, y debido a que estos ejecutivos tenían bastante recargado su trabajo, fue necesario que durante varias semanas Cristina realizara esta labor fuera de horas hábiles, y así durante varias semanas su horario de trabajo fue de dieciseis horas diarias.

Posteriormente, se programaron las reuniones con los Directores en conjunto en donde se haría la clasificación de los puestos. En la primera reunión, Cristina les explicó cual sería la metodología a seguir y les hizo énfasis en que deberían pensar en todo momento en los puestos en sí y no en las personas que en ese momento los ocupaban. Sin embargo, esta última parte era difícil para aquellos quienes constantemente al referirse a un determinado puesto, hacían mención de la situación personal de quien lo ocupaba. Así por ejemplo, el Director Financiero era norteamericano y no hablaba español. El mensajero, que era una de las posiciones de su área, casualmente por haber formado parte de un equipo de fútbol en el Canadá hablaba inglés lo que le permitía tener una comunicación directa con él. Por lo tanto, cuando se llegó a la evaluación de este puesto, dicho director insistía en que debería quedar mejor clasificado que como lo proponían los demás, ya que hablaba inglés y le costaba entender que este hecho era un beneficio circunstancial, pero, que como requisito del puesto en general no era indispensable ni mucho menos, para que se le diera mayor peso a la posición.

Por fin este trabajo se concluyó y el Gerente General se fue satisfecho, implementándolo en los laboratorios.

Con base en lo anterior se elaboró la escala salarial, tomando como guía una encuesta hecha entre las principales compañías que operaban en el mercado. En la escala de salarios se incluyeron los porcentajes de incremento que se podían conceder de acuerdo con el salario de cada empleado, a la inflación existente en el país y a la calificación obtenida por cada uno en su evaluación por méritos.

Evaluación por mérito

La Compañía ya contaba con un formulario para la evaluación del desempeño, que consistía en los resultados alcanzados en el año de acuerdo con los objetivos fijados para cada uno. Como sólo existía este formulario, trataban de usarlo para todo el personal, distorsionando muchas veces el resultado del desempeño de las personas. Ante esta situación Cristina diseñó otros formularios para el personal de oficina, para las secretarias, para los operarios de producción y para el personal de mantenimiento.

Cuando Cristina entregó este material a cada uno de los directores, incluyó una definición de cada uno de los factores a evaluar, con el fin de que todos tuvieran el mismo criterio. Además, enfatizó en la importancia de ser objetivos a la hora de hacer cada evaluación y que de esa manera tomaran conciencia de que era necesario dedicarle tiempo a esta labor para que fuera efectiva. Al final, cada empleado tenía derecho a conocer su evaluación y a la vez a cuestionar u objetar cualquier punto, debiendo firmar el formulario para manifestar su conformidad.

Selección de personal

En los Laboratorios América no existía un sistema uniforme de selección de personal, de manera que ya teniendo las descripciones de los puestos con los requisitos indispensables que debían llenar los candidatos, Cristina elaboró un procedimiento indicando los pasos que se seguirían para seleccionar al personal, iniciándose todo el sistema en el Departamento de Personal. De este modo, los gerentes solamente entrevistarían a aquellos candidatos que hubieran llenado los requisitos para entrevista y una vez verificadas las referencias de trabajo, el gerente del departamento donde se fuera a ocupar la plaza tomaría la decisión sobre la persona a contratar.

El proceso consistía en una entrevista preliminar, aplicación de pruebas psicométricas y exámenes sobre conocimientos cuando el puesto así lo ameritaba. Con base en los resultados anteriores se hacía una entrevista más formal. Después de esta entrevista, le pasaban los candidatos finalistas al gerente correspondiente, para ser entrevistados y que tomara el gerente respectivo la decisión sobre la persona a contratar.

Como no todos los gerentes habían aprendido o tenían la habilidad para hacer entrevistas productivas, Cristina preparó un manual basado en el sistema de selección, el cual contenía las principales preguntas y los temas que cada uno debería tratar en sus entrevistas, según el tipo de puesto que deseaba llenar. Así, se incluía un cuestionario para cada puesto en la empresa y un formulario para la evaluación de las diferentes dimensiones evaluadas durante la entrevista.

Cristina decía al respecto: "En nuestra organización el número de personas es relativamente pequeño. Sin embargo, si analizamos los volúmenes de producción y ventas que se generan en nuestra empresa, podemos concluir que en el mundo de los negocios, es una empresa grande en la que se debe lograr el máximo rendimiento del recurso humano sin necesidad de muchas horas extras, ni trabajos en días feriados y mucho menos el tener que ser capataces.

Para ello tratamos de conseguir la persona más idónea posible para el cargo que deseamos ocupar, ofrecerle un buen paquete de salarios y beneficios y un ambiente agradable de trabajo donde la persona se sienta a gusto y motivada. De esta forma, con entrenamiento y capacitación adecuada, el empleado utiliza su horario normal de trabajo al máximo".

Prestaciones

La compañía contaba con varias prestaciones para sus empleados, adicionales a las que establecía la ley. Sin embargo, por un lado muchos de los empleados no estaban bien informados sobre su existencia, y por otra, no había algún tipo de reglamentación que indicara cómo el trabajador podía beneficiarse de las mismas. Así fue que Cristina preparó las normas para aplicar cada prestación, así como un folleto donde se describía brevemente cada una de ellas y cómo el empleado podía beneficiarse de las mismas. Este manual se entregó a cada empleado y se le continuó dando a cada nuevo empleado al ingresar a la empresa.

La prestación más utilizada por el personal era la cafetería, la cual era subsidiada por la empresa en un 70%. La cafetería era un aspecto muy sensible para todos, pues en ella almorzaban desde el gerente general hasta el personal de conserjería. El problema principal eran los diferentes gustos, pues cuando se quedaba bien con el personal de planta, los ejecutivos estaban inconformes y a la inversa.

El servicio de cafetería estaba dado a un concesionario externo y cuando Cristina ingresó se enteró de que ya se habían presentado problemas serios, tal como una carta firmada por un grupo de empleados protestando por el servicio. Para solventar esta situación Cristina empezó a realizar reuniones semanales de media hora, a la que asistían cuatro o cinco personas de diferentes áreas, niveles y turnos, con la presencia del concesionario en la que se evaluaban todos los aspectos que involucraba el servicio. Así se fueron encontrando los principales puntos de inconformidad y en igual forma se fueron dando soluciones.

Sin embargo, manifestaba Cristina --"Me empecé a dar cuenta de que en muchas ocasiones el problema no era directamente la Cafetería, sino que algunas veces habían tenido problemas con su jefe, con compañeros de trabajo o problemas familiares, y los desahogaban renegando del servicio, pues el hecho de que el personal aportara algo a la cafetería, aunque fuera poco, lo consideraban como que les daba el derecho a reclamar. Hasta la fecha estas reuniones continúan, sólo que ya se hacen mensualmente. Los problemas son mínimos, pero, no por ello se puede dejar de prestarle atención todo el tiempo".

Otra de las prestaciones que utilizaba con frecuencia el personal era un seguro médico que cubría al empleado y su familia. Este plan tenía definido los aspectos que cubría y los requisitos que debían darse para gozar de ellos. Con el fin de que la gente se beneficiara al máximo, se elaboró un folleto que detallaba la cobertura del seguro, dándole un ejemplar a cada empleado y a los nuevos al ingresar.

Además la compañía contaba con cerca de diez prestaciones adicionales a las legales que el personal conocía y hacía uso de ellas cuando reunían los requisitos necesarios.

Actividades sociales y deportivas

Con el fin de darle al personal la oportunidad de tener otras actividades que les permitiera esparcimiento y diversión, además de que se conocieran en un ambiente más informal, se empezaron a programar actividades deportivas algunos sábados y para estas actividades se le permitía al personal llevar a su familia si así lo deseaban.

Durante los años que Cristina tenía en la empresa había realizado campeonatos de fútbol, voleybol, tenis de mesa, carreras de bicicletas, maratones, rallies y hasta olimpiadas que incluyeran varias competencias, cuyo resultado había sido muy bueno.

La gente se integró muy bien a estas actividades hasta el punto que, dependiendo del deporte, ellos mismos nombraban al capitán del equipo basados en el mejor jugador y dejando a un lado las jerarquías del trabajo, sin que por ello se perdiera el respeto. Con el tiempo estas actividades llegaron a proyectarse a la familia y al final de las mismas se había acostumbrado dar premios para los ganadores, consistiendo unas veces en trofeos, medallas y otras en regalos y hasta dinero.

Cristina también organizó un festival de teatro, el cual fue realizado por los mismos empleados. Además, se les dictaban a las familias charlas sobre temas prácticos de aplicación en el hogar. Estas actividades se realizaban los sábados cuando el personal no tenía que trabajar.

El personal estaba distribuido en toda el área de Centroamérica y Panamá. Los que estaban fuera del país eran 50, con quienes había pocas oportunidades de comunicarse. Por esta razón, y con el fin de lograr una mayor identificación de los empleados y de hacerles partícipes de los eventos o actividades que se realizaban en la empresa, Cristina creó un boletín interno de publicación trimestral el cual se distribuía a todos los empleados de la región.

En el boletín se incluían artículos de interés general, relacionados con la empresa, otros de tipo práctico para sus vidas, logros de algunos empleados como promociones, premios, aniversarios; y las principales fotografías de los eventos sociales o deportivos. También habían algunos artículos escritos por los empleados.

Reconocimientos

Desde hacía muchos años, la empresa tenía a nivel mundial un premio llamado PRESIDENTIAL AWARD, que se concedía al final de cada año a los ejecutivos o profesionales que se habían destacado por obtener logros sobresalientes en sus labores. Aunque este premio lo habían ganado algunos empleados del país, los requisitos y la justificación que debía presentarse a la casa matriz hacía difícil obtenerlo. Al año y medio de estar Cristina en esta empresa, el Gerente General en funciones, al ver la labor realizada por ella, la propuso para este premio y se lo concedieron.

Siguiendo la misma idea y con el fin de que los empleados de la empresa tuvieran la oportunidad de obtener reconocimientos, Cristina le propuso al Gerente General crear un premio local para quienes hubieran logrado algún beneficio para la compañía a través de su esfuerzo o de sus ideas que fueran más allá de sus responsabilidades normales. La propuesta fue aceptada y dicho premio fue instituido, otorgándose al final de cada año.

Al cabo de cuatro años, el personal de planta le comunicó a Cristina que por el tipo de trabajo mecánico muy rutinario que tenían era difícil que algún día pudieran ganar ese premio. Por lo tanto, se estableció para este grupo otro premio llamado "Premio al Esfuerzo", el cual se concedía trimestralmente a los tres mejores empleados, definido mediante una evaluación individual que el jefe le hacía a cada uno y que se decidía en una reunión con los gerentes de los departamentos involucrados.

Uno de los aspectos a los que la empresa le daba importancia a todo nivel era a la puntualidad y asistencia. Dentro de los objetivos anuales de Cristina se planteaba lograr un índice específico para el año en puntualidad y asistencia en cada área.

Sin embargo, ella pensaba que si se les exigía en este sentido, también debía haber un reconocimiento para quienes nunca faltaban ni llegaban tarde. Fue así como se estableció el premio de asistencia, el cual era concedido trimestralmente. Al final del año había un premio mayor para quienes hubieran ganado todos los premios trimestrales.

La empresa también contaba con un distintivo que se le concedía a los empleados cada vez que cumplían cinco años de servicio, el cual iba acompañado con una carta de felicitación del gerente general.

Además, el empleado recibía el día de su cumpleaños una tarjeta de felicitación de parte de la empresa.

Entrenamiento y capacitación

El entrenamiento en Laboratorios América se iniciaba en el momento en que el empleado ingresaba. Para los primeros días se les preparaba un programa de inducción el cual se hacía juntamente con el Gerente del Departamento en donde iba a trabajar el empleado.

Este programa le proporcionaba al nuevo empleado una idea general sobre la compañía, las principales normas y reglamentos, horarios, forma de pago, etc. Luego, se realizaban entrevistas con las personas con quienes el empleado tendría más relación. Dependiendo del puesto, este proceso podía durar de cuatro días a un mes.

También era responsabilidad del Departamento de Personal verificar, al cabo de un tiempo prudencial, que la persona hubiese sido debidamente entrenada.

Cristina estaba al tanto de los cursos o seminarios que se impartían en el medio y seleccionaba los cursos que consideraba que pudieran ser útiles a algún empleado para el desempeño de sus funciones. En la mayoría de los casos consultaba con el jefe de la persona para confirmar si efectivamente el empleado aprendería algo nuevo y seleccionaba e informaba al empleado y a su jefe cuando participaban en alguna de estas actividades.

Al inicio de cada año Cristina se reunía con los directores de cada área para identificar las personas que tenían potencial de desarrollo en la empresa y juntamente preparaban un programa que les permitiera ir conociendo otras actividades que se realizaban en puestos a los cuales pudiera pasar la persona. En este programa definirían cuáles serían los principales puntos que deberían cubrirse, las fechas en que se deberían haber efectuado y la persona que sería responsable de este entrenamiento.

Basado en lo anterior, la compañía elaboraba un control denominado "Organization Inventory" que era un plan de sucesión para los puestos ejecutivos, definiendo a qué plazo iban a estar listas las personas que se consideraran candidatos potenciales.

La compañía también se interesaba por impartir cursos sobre motivación y organizaba convenciones para algunas de las áreas, lo que permitía al personal reavivar su interés por el trabajo y su identificación con el área a la que pertenecían y con la empresa.

También, como parte de la capacitación, en especial para las personas que tenían empleados a su cargo, se les habían dado cursos sobre liderazgo y comunicación. Estos eran aspectos fundamentales, según decía Cristina, para que pudieran realizar un buen trabajo y alcanzaran los objetivos que tenían en cada departamento o área.

Incluso, Laboratorios América tenía una política de puertas abiertas, que en otras palabras decía que todo empleado tenía el derecho a ser escuchado y que todo jefe tenía el deber de atenderlo. Sin embargo, como esto último no siempre se lograba el empleado podía recurrir siguiendo la jerarquía establecida al jefe de su jefe, al departamento de personal o al gerente general cuando, habiendo agotado a los anteriores, consideraba que su queja o problema no había sido solucionado.

Seguridad industrial

Uno de los objetivos de Cristina y del Gerente General era alcanzar un índice de seguridad, calculado de acuerdo con el número de accidentes de trabajo y a los días perdidos por los mismos. Para lograr esto, además de las instrucciones que recibía el empleado cuando ingresaba, se hacían campañas a través del boletín y de las carteleras, refrescándole a los empleados las normas de seguridad que todos debían seguir para evitar accidentes.

En ese entonces la frecuencia era mínima, pues se había reducido a un caso por año, pero, debía ser cero y realmente era difícil porque no faltaba el descuido o la imprudencia.

Salarios y compensaciones

Cada año, la compañía participaba en diferentes encuestas sobre salarios y beneficios que le permitían a Cristina controlar que lo que pagaba a cada persona de acuerdo con su puesto y las prestaciones que recibía estaba a un nivel competitivo, dentro de las principales compañías que operaban en el medio.

Además, prácticamente desde que ingresó, Cristina se reunía con un grupo de Gerentes de Recursos Humanos de otras compañías en donde trataban temas sobre salarios, compensasiones y además compartían experiencias e ideas relacionadas con su trabajo. También, hacía cerca de cuatro años se había incorporado a otro grupo similar al anterior, pero, en donde llegaban representantes de otras industrias con lo cual podía tener un panorama más amplio sobre el desarrollo que se estaba dando en el país en materia de recursos humanos.

En una ocasión, quién entonces era el Gerente General de la compañía expresó a Cristina que a él le agradaría que ella tuviera la misma imagen dentro de la empresa que la que tenía fuera de ella, pues la llamaban a nivel del gremio de la industria farmacéutica como la "Cacique de Recursos Humanos". Cristina se quedó asombrada y pensó que su papel en la empresa era mucho más difícil, pues era una vivencia de día a día. "Además, cuando las cosas salen bien es el Gerente General el que se lleva las palmas y cuando sale mal el Gerente de Recursos Humanos es quien debe poner la cara".

Control de calidad

Laboratorios América consideraba que su nombre significaba calidad, y por lo tanto no se debía limitar a controlarla sino que debía garantizarla. Este concepto se le inculcaba al personal, pues en gran medida eran ellos los que definían la calidad del producto.

Claro que para lograrlo la gente debía ser triple A y así debía recompensárseles.

Aunque no se podía decir que la calidad era total, Cristina consideraba que la gente tenía presente esta idea y cada uno la aplicaba en su trabajo la mayor parte del tiempo, hasta tal grado que las devoluciones se debían a las fechas de vencimiento que tienen las medicinas, y no por falta de calidad.

Cristina consideraba que para ello se iba formando como un orgullo, el que los auditores de diferentes entidades del gobierno que llegaban a fiscalizar alguna área en la empresa, o aún los de la casa matriz difícilmente encontraban cosas incorrectas. Era por ello, que inclusive la gente que salía de los Laboratorios América, conseguía fácilmente trabajo en otras empresas, aunque hubiesen sido despedidos, pues en el medio interpretaban al trabajador de Laboratorios América como alguien que era cumplido, hacía las cosas correctamente y con responsabilidad, además de que sabía trabajar bajo presión.

Tal vez, hasta la entrevista de retiro que Cristina acostumbraba hacer cuando alguien se iba de la compañía le ayudaba en esta labor, porque muchas veces las personas cuando se retiraban se animaban a comunicar problemas o fallas que antes, por temor, no lo habían hecho y era con esta información que Cristina investigaba y le permitía corregir otros problemas tratándolos con quienes correspondía.

Hablando de despidos, Cristina comentó que cuando ella ingresó se dió cuenta que cuando un jefe deseaba retirar a algún miembro de su personal lo enviaba al departamento de recursos humanos para que se lo comunicara. Naturalmente, en muchas ocasiones el empleado discutía sobre la injusticia de esa decisión y Cristina consideraba estar en desventaja pues no conocía en detalle todas las razones por las que el jefe había llegado a esa decisión.

Fue así como estableció que la comunicación del despido debía hacerla el propio jefe y finalmente pasaban al departamento de personal para firmar el finiquito y recibir su cheque de liquidación. Esta era la oportunidad para que Cristina efectuara la entrevista final.

Administración por objetivos

Laboratorios América se basaba en el sistema de Administración por Objetivos. Era así como todos los ejecutivos y el gerente general, en forma coordinada, definían al inicio de cada año los objetivos que debían alcanzar, los cuales, para efecto de control, se subdividían en objetivos trimestrales.

Sin embargo, la forma como se evaluaba en el área de Cristina a veces tenía un cierto toque subjetivo, dependiendo del gerente general de la empresa.

Durante los doce años que Cristina llevaba en el cargo, casi siempre había cumplido con el cien por ciento de sus metas, sobre todo aquella que siempre aparecía cada año, evitar la formación de un sindicato.

Cristina expresaba con satisfacción que hasta ese entonces no había tenido ninguna demanda laboral o problemas legales asociados con el personal y sólo utilizaba al abogado laboral con que contaba la empresa en cada país de la región, para consultas sobre cómo proceder en casos delicados para evitar algún conflicto.

Diferentes tipos de liderazgo en Laboratorios América

Durante los doce años en la compañía Cristina había conocido cinco gerentes generales que fueron sus jefes.

El primero que estaba cuando ingresó, tenía una visión técnica. Le interesaba ver estudios, análisis, cuadros, pero, no tenía comunicación con el personal ni le interesaba relacionarse con ellos. Era muy estricto en cuanto a la exactitud de las cosas y amplio en cuanto a la remuneración que debía darse al personal.

El segundo era un gerente balanceado, algo técnico y algo humano, Cristina consideraba que fue con quien mejor trabajó. Sin embargo, antes de año y medio fue transferido a otro país.

El tercero fue un gerente político el cual trataba de proyectar una buena imagen ante los trabajadores.

El cuarto era un economista, para quién la gente no le era importante y, por lo tanto, no tenía interés en relacionarse con ellos. Decía que para eso estaba el gerente de personal.

Uno de los incidentes que Cristina recordaba como el más frustrante por el que había atravesado en la Compañía, fue cuando por habladurías a nivel de una secretaria y basado en la insinuación de un director, este gerente le dio más fe a la palabra de la secretaria, quién era relativamente nueva, que a la de Cristina, causándole un serio problema al mandarle una nota de llamada de atención con copia a su archivo personal. Le fue imposible defenderse o hacer algo al respecto. Además, el propio gerente, despidió a su secretaria a quien Cristina valoraba como excelente. Fue con el tiempo, y después de haberse ido este gerente, que logró superar este incidente.

A pesar de lo anterior, Cristina reconocía que dicho gerente era brillante como economista y mercadólogo, pues había logrado mantener a la compañía en los primeros lugares del mercado en épocas difíciles para todos los países de la región. Pero, eso sí, al evaluar todos estos años, Cristina consideraba que fue la época más difícil, pues este gerente era muy discriminatorio y la gente se quejaba de él, pues ni siquiera se tomaba la molestia de mirarlos, y mucho menos saludarlos.

Al Gerente en funciones lo calificaba como político, pues conversaba con toda la gente y saludaba a todos aunque muchas veces no supiera exactamente con quién estaba hablando.

La posición actual de Cristina

Después de todos estos años al preguntarle a Cristina sobre su mayor éxito en materia de Recursos Humanos ella expresó, "depende del punto de vista con que se valore la labor que he realizado, -sin embargo, lógicamente lo principal es que ni siquiera ha habido un conato de sindicato. Esto se ha evitado en gran parte por la buena comunicación que he tratado de tener y de inculcar en las relaciones entre jefes y sus subalternos. Además, se aplica la política de la compañía que es la de cumplir con todas las leyes laborales al pie de la letra según corresponda en cada país".

Cristina también comentó que uno de los aspectos más difíciles dentro de la empresa ha sido salir adelante en medio de la competencia que ha existido entre los ejecutivos que están a su mismo nivel: " la principal competencia es por el poder".

El futuro de Cristina

Cristina creía que las posibilidades de ser promovida en ese momento tenían que ser fuera de la región a la que pertenecía la operación de la cual ella formaba parte, o sea, consideraba que una promoción tendría que ser a nivel de la casa matriz en los Estados Unidos. "Anteriormente, --dijo Cristina--, hace casi siete años tuve posibilidades de ascender o de ser promovida a otra área, pero, estaba casada y mi esposo no estaba dispuesto ni a irse a vivir a otro país ni a que estuviera viajando la mayor parte del tiempo. En ese entonces yo considerababa que era preferible no abarcar mucho profesionalmente, pero, tener un equilibrio a nivel familiar". No obstante ese anhelo no resultó como Cristina quería. Su esposo, de todas formas se sentía desplazado por su trabajo y terminaron divorciándose.

Cristina consideraba que sería bueno volver a tener la oportunidad de trabajar en la empresa a nivel internacional, sin embargo, las posibilidades ahora no eran las mismas.

Así Cristina se hallaba evaluando otras opciones fuera de la empresa, pudiendo ser una de ellas un puesto similar en donde tuviera la oportunidad de levantar una nueva empresa en materia de personal o en una región más grande. También pensaba en la alternativa de crear una empresa de asesoría de recursos humanos, pues "uno debe estar en el campo que mejor conoce para aumentar las posibilidades de éxito". La desventaja que veía en esta posibilidad era que en el medio había un buen número de firmas que prestaban este mismo servicio. " Unas no sirven otras son regulares y unas pocas son buenas. El problema es que la mayoría de los empresarios o gerentes no tiene el conocimiento adecuado para juzgar la importancia y trascendencia de la labor de personal que les pudiese permitir evaluar acertadamente, cuál es el mejor servicio de asesoría sobre personal que necesita su empresa y es por ello que muchas veces sus decisiones se basan más bien en precio o amistad y no en el beneficio que realmente puedan lograr de esta asesoría".

Cristina finalizó la entrevista diciendo: "estoy convencida de que los problemas que se suscitan entre las personas se solucionan dialogando sin necesidad de gritos, peleas o ataques personales. Creo conscientemente que es la mejor forma de lograr algo positivo. Además, es importante no perder el control de uno mismo, tener paciencia y escuchar".

Análisis del caso "La Gerente de Recursos Humanos"

Cristina en el Caso La Gerente de Recursos Humanos tiene el problema de que ha sido una buena consultora interna, modernizando la administración de personal en Laboratorios América y logrando el objetivo principal de no tener un sindicato.

Sin embargo, después de 14 años en la empresa, la administración de recursos humanos se ha rutinizado y ella se pregunta qué hacer ahora. Tiene pocas posibilidades de ascender en la misma empresa, a menos que sea en la casa matriz en Estados Unidos, lo que no puede ser posible ahora. Podría quedarse en la misma empresa y buscar nuevas líneas de acción, retirarse de Laboratorios América para comenzar a modernizar otra empresa, pasarse a una más grande o iniciar su propia empresa consultora.

Por un lado el caso ilustra la acción de un consultor interno que lleva adelante sus propios procesos de cambio, especialmente en un área técnica. Sin embargo, aun cuando es una ejecutiva del personal gerencial no se le da la cuota de poder con que cuentan los otros ejecutivos. Un problema generalmente muy conocido por los gerentes de personal o recursos humanos.

La situación de competencia global en una empresa que parece sumamente estable puede ponerla en situaciones difíciles al futuro y Cristina pudiera tener un buen campo de acción para desarrollarse en modernas metodologías que están aplicando otras empresas que ya se encuentran enfrentando los cambios. Estas se refieren a planeamiento estratégico, control de calidad total, servicio a clientes, cambio de cultura organizacional, para ser más competitivos con compromiso del personal, etc. Sin embargo, desarrollarse en estas áreas requiere un apoyo de la Gerencia General que no parece estar dispuesta a dárselo.

En la discusión de este caso con Gerentes de Recursos Humanos, Ejecutivos y Estudiantes de la Maestría de Administración de Empresas, tienden a recomendar dos alternativas más viables:

1. *Quedarse en la empresa, desarrollándose dentro de ella luchando por su incorporación en el grupo gerencial, tanto sobre la base de nuevas tecnologías que motiven a hacer cambios en la empresa, como sobre la base de un buen análisis de posiciones políticas a través de mapeo político y red de eslabonamientos estratégicos que le permitan obtener la cuota de poder que le corresponde para impulsar cambios en la empresa*
2. *Irse a otra empresa en la cual pueda aplicar lo que sus habilidades y experiencia le permitan para apoyar otra u otras empresas.*

De las dos alternativas la que más apoyo ha tenido, después de analizar sus ventajas y desventajas, es la primera, en la cual los ejecutivos de recursos humanos y estudiantes han producido planes de acción que los lleve a conquistar un lugar gerencial adecuado dentro de la empresa.

Esta recomendación es más fácil de dar que de ejecutar, según lo experimentado por muchos gerentes de recursos humanos o de otras áreas. Lograr una posición en un equipo gerencial es una tarea muy difícil y, para algunos, imposible de realizar.

Una experimentada gerente de recursos humanos que se sentía que pertenecía al equipo gerencial de la empresa con la cuota de poder que le permitía participar en las decisiones cruciales de la misma, indicaba que habían cuatro niveles en donde los ejecutivos de recursos humanos se movían en Latinoamérica:

1. *Como funcionarios a cargo del pago de "la planilla", siendo muchas veces contadores o funcionarios administrativos.*
2. *Como funcionarios a cargo de la planilla, pero que además, trataban de hacer mejoras en los sistemas de personal, por motivación personal o profesional, lograda en cursos de capacitación.*
3. *Como profesionales especializados en personal o recursos humanos que son capaces de establecer los sistemas necesarios y de manejarlos adecuadamente en las empresas.*
4. *Como gerentes de recursos humanos que se movían con soltura dentro del equipo gerencial, participando en las decisiones de los negocios de la empresa, colaborando con las otras funciones a través de la correcta orientación que corresponde a las decisiones que afectan o que incluyen al personal.*

Para lograr la última etapa, el gerente de recursos humanos no sólo debe ocupar la posición respectiva en el equipo gerencial, sino debe estar totalmente empapado de los negocios de la empresa, la situación del ambiente y las estrategias apropiadas, tanto en los negocios como con los recursos humanos, para adelantarse a colaborar dentro del equipo gerencial en el área de su competencia.

Ocupar una posición dentro del equipo gerencial, significa participar plenamente como gerente de recursos humanos. Esta opción implica para Cristina en el Caso de La Gerente de Recursos Humanos, no sólo desarrollo profesional funcional en su área, sino la exposición a los aspectos estratégicos del negocio, conocimiento del ambiente comercial, conocimiento de las necesidades de las áreas de mercadeo, producción y finanzas y contacto diario con los problemas operacionales.

Para lograr esta preparación, puede participar en seminarios, reuniones de negocios, hacer reemplazos en otras áreas funcionales, investigar las necesidades de cada aspecto del negocio ya sea desde un punto de vista de mercadeo, producción, finanzas y administración, y relacionarla a la conducción de los recursos humanos, diagnosticándolos también en sus aspectos motivacionales, de clima organizacional, etc. Es decir, tomar un rol activo de consultora interna de desarrollo organizacional en una visión de competitividad global, adelantándose a las necesidades de cambio que ciertamente se van a dar.

REFERENCIAS

1. Lewin,Kurt, *Field Theory in Social Science*. New York, Harper & Row, 1951.

2. Silsbee, Douglas. *Manual del Curso de Aventuras*. San José, Costa Rica; INCAE, 1989.

3. Kirkpatrick, David L., *How to Manage Change Effectively*. San Framcosco; Jossey-Bass Pub., 1988, p. 102.

4. Greiner, Larry. *Evolución y Revolución en el Crecimiento de las Organizaciones*. Harvard Business Review, July-August, 1972.

5. Massarik, Fred. Chaos and Change: Examining the Aesthetics of Organization Development. En: Fred Massarik (Ed.), *Advances in Organization Development*, Vol.I. New Jersey, Norwood; Ablex Publishing Corporation, 1990, p. 7-9.

6. ILO, *Management Cconsulting: A Guide to the Profession*. Geneva, Switzerland, International Labour Office, 1986, p. 57. Tomado de P. Hearsey y K.H.Blanchard, *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, 1972, Cap. 4.

7. Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido, citado en ILO, *Management Conculting: A Guide to the Profession*. Geneva, Switzerland, International Labour Office, 1988, Cap. 1.

8. Kenneth, Albert. *How to Solve Business Problems: The Consultant Approach to Business Problem*. New York; McGraw Hill Book Co.,1983, p. 189-195.

9. Lippitt, Gordon y Ronald Lipitt. *The Consulting Process in Action*. San Diego, CA.; University Associates, Inc., 1978, p. 27-44.

10. Margulies N. y A. Raia. *Organization Development: Values, Processes, and Technology*. Copyright 1972 by McGraw-Hill, Inc. Adaptado por Lippitt, Gordon y Ronald Lipitt. *The Consulting Process in Action*. San Diego, CA.; University Associates, Inc., 1978, p. 29.

11. Ibid, p. 29-33.

12. Burke, Warner W. *Desarrollo Organizacional: Punto de Vista Normativo*. México: Addison-Wesley Iberoamericana, 1988, p. 155-157.

13. Greiner, Larry E. y Danielle B. Nees. *Seeing Behind the Look-Alike Management Consultants*. Organizational Dynamics, Winter 1985, p. 68-79.

14. Burke, Warner W. *Desarrollo Organizacional*. México; Addison Wesley Iberoamericana, 1988, p. 155.

15. Steele, Fritz. *Consulting for Organizational Change*. Amherst, MA.; University of Massachusetts Press, 1975, Caps. 1, 2 Y 10. p. 1-33 y 190-200.

16. Block, Peter, *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Diego, CA; Learning Concepts, 1981, p. 107-139.

17. Lippitt y Lippitt, Op. Cit., p. 72-73.

Capítulo III

Desarrollo organizacional y desarrollo institucional: sus enfoques y etapas

En el capítulo anterior revisamos teorías del cambio aplicables a la época actual y el papel que juega la consultoría como apoyo al cambio de empresas e instituciones. En este capítulo, continuaremos revisando el cambio aplicado a las organizaciones, desde un punto de vista general, mas que específico. General porque nos preguntamos sobre diferentes formas de abordar el cambio organizacional, desde una perspectiva amplia, ya que el cambio lo percibiremos de acuerdo al cristal con que lo miremos. Asimismo, las organizaciones se pueden ver desde diferentes enfoques, como también su proceso de cambio. De esta manera, revisaremos, a partir de una definición del desarrollo organizacional, las distintas maneras como se han abordado en la teoría y en la práctica.

Definición de desarrollo organizacional

De acuerdo con Neilsen (1), el Desarrollo Organizacional (DO) es "el intento de influenciar a los miembros de una organización para que amplíen la sinceridad mutua respecto a los puntos de vista de la organización y su experiencia en ella, y que asuman mayor responsabilidad por sus propias acciones como miembros de la organización". La suposición en que descansa el DO es que cuando las personas tratan simultáneamente de alcanzar estos dos objetivos, es probable que descubran nuevas formas de trabajar en equipo, las cuales serán más eficaces para lograr sus propias metas y las metas organizacionales que comparten con otros. Asimismo, cuando esto no ocurre, esta actividad les ayuda a entender el por qué no sucede y a hacer selecciones significativas respecto a lo que se pueden hacer a la luz de este conocimiento.

Neilsen concluye, luego de revisar varios modelos de relación entre los miembros de una organización, que "el desarrollo organizacional funciona mejor con organizaciones cuyos miembros son adultos maduros y psicológicamente sanos, comprometidos con el bienestar de la organización y que tienen importantes recursos que ofrecer, y cuyos líderes están dispuestos a arriesgarse a experimentar para aumentar el bienestar, tanto de la persona como de la organización" (2).

La definición de Neilsen pone énfasis en los aspectos humanos del desarrollo organizacional e indica aspectos fundamentales que deben recordarse cuando se hacen intervenciones de este tipo. Por otra parte, nosotros, durante muchos años, hemos trabajado con una definición adaptada a la de Beckard (3), la cual pone énfasis en la forma de llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional. Esta definicion indica que el desarrollo organizacional es "un esfuerzo planeado que comprende toda la organización, manejado por la alta gerencia, para aumentar la eficiencia, eficacia y el bienestar de los miembros de la organización, mediante intervenciones en los procesos de la organización, utilizando el conocimiento proporcionado por las ciencias de la conducta".

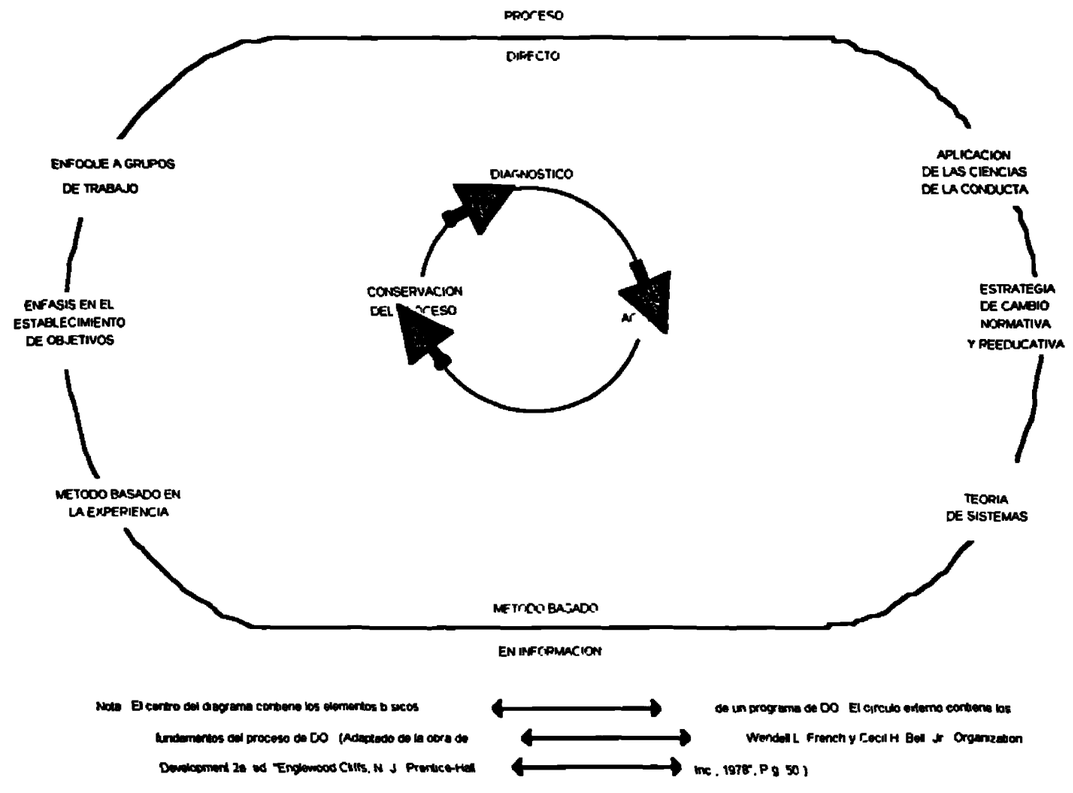
Una representación de los elementos básicos de un programa de Desarrollo Organizacional, que comprende resumidamente el diagnóstico, el mantenimiento de un proceso de cambio y la evaluación, con los fundamentos del proceso de DO se presenta en el Cuadro 3.1, donde se pueden ver, tanto las etapas básicas del proceso, como los elementos indicados en la definición anterior que sustentan el proceso de desarrollo organizacional (4).

Enfoques del desarrollo organizacional

Morgan en "Paradigmas, Metáforas y Rompecabezas en la Teoría Organizacional" (5) plantea que los paradigmas, tal como los definió Kuhn (6), como realidades alternativas que denotan en un sentido meta teórico o filosófico, una visión implícita o explícita de la realidad, bajo la cual se dan diferentes metáforas. Las metáforas son la base de diferentes escuelas de pensamiento, a las cuales les siguen las actividades de adivinanzas o rompecabezas, basadas en instrumentos y textos específicos, dentro de los cuales se llevan a cabo las investigaciones que buscan operacionalizar las implicaciones de la metáfora que define una escuela particular de pensamiento (7) (Cuadro 3.2).

CUADRO 3.1

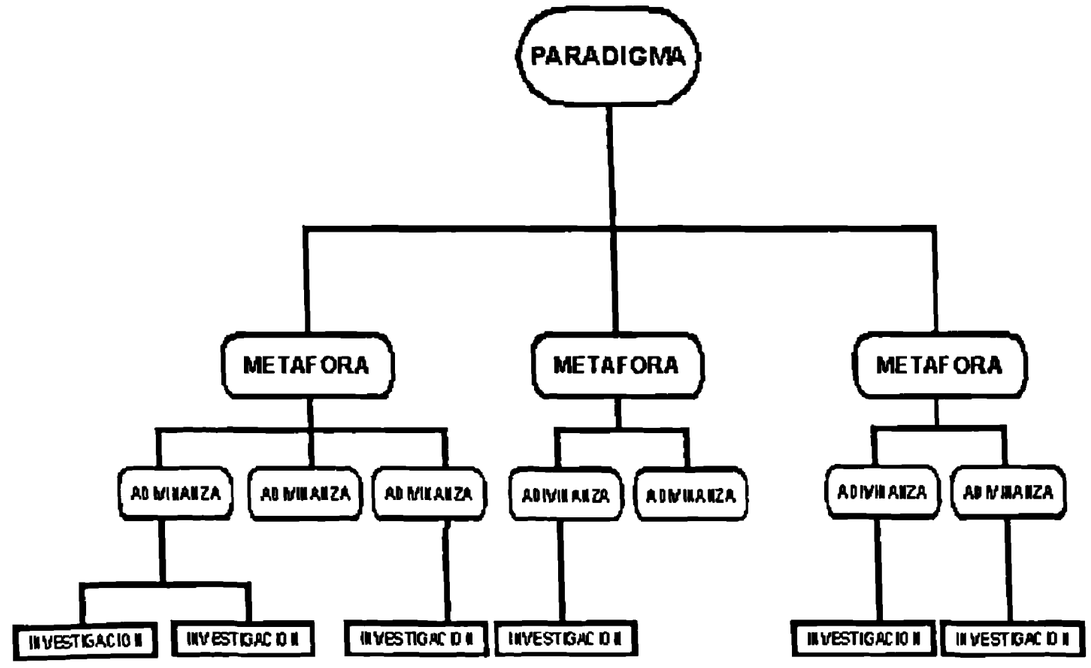
EFECTIVIDAD DE ORGANIZACION



Nota El centro del diagrama contiene los elementos básicos de un programa de DO El círculo externo contiene los fundamentos del proceso de DO (Adaptado de la obra de Wendell L French y Cecil H Bell Jr Organization Development 2a ed "Englewood Cliffs, N J Prentice-Hall Inc , 1978", P g 50)

CUADRO 3.2

PARADIGMAS, METAFORAS Y ADIVINANZAS PARA INTERPRETAR LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES



FUENTE: Gareth Morgan. Paradigmas, Metáforas y Rompecabezas en la Teoría Organizacional. *Administrative Science Quarterly, 25(4):605-622, 1980.* En: Robert L. Kuhn y Louis Kuhn, Creative perspectives. Newbury Park, CA; SAGE Pub.Ltd., 1991, p. 82.

En este orden, Morgan plantea el papel de los paradigmas como visiones de la realidad social, aplicándolo a las organizaciones en dos dimensiones que dan lugar a cuatro amplias visiones del mundo: la dimensión Objetiva-Subjetiva y la de cambio Evolutivo-Radical (8).

Estas dos dimensiones dan lugar a cuatro paradigmas: el Paradigma Funcional, que se basa en la suposición de que la sociedad tiene una existencia concreta, real y un carácter sistémico, orientado a producir un estado ordenado y regulado de las cosas.

El Paradigma Interpretativo, que se basa en la visión de que el mundo social tiene un estado ontológico muy precario y lo que pasa como realidad social no existe en ningun sentido concreto, sino que es el producto de la experiencia subjetiva e intersubjetiva de los individuos. Este enfoque, al igual que el funcionalista, está basado en la suposición y creencia de que existe un patrón y orden implícito en el mundo social, pero no cree que se puede llegar a establecer una ciencia social objetiva. La ciencia se considera como una red de juegos lingüísticos basados en conceptos y reglas determinadas subjetivamente, inventadas y seguidas por los practicantes de las ciencias y teorías.

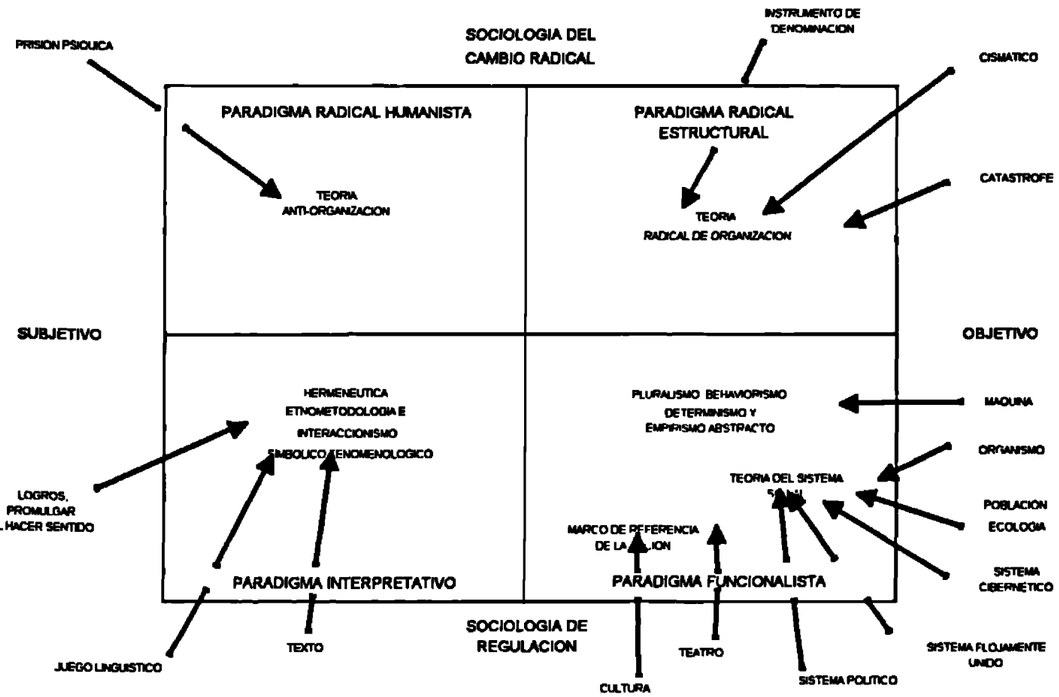
El tercer Paradigma es el Radical-Humanista, que enfatiza la realidad como socialmente creada y sostenida, pero atada a un interés que puede ser descrito como la patología de la conciencia, por medio de la cual los humanos se encierran dentro de límites de la realidad que ellos mismos crean y sostienen, y que llevan a enfocar los aspectos alienantes de los modos de pensamiento y acción que caracterizan la vida en las sociedades industriales. Estos procesos alienantes influencian los procesos psíquicos y sociales restringiendo y controlando las mentes de los seres humanos de manera que los aparta de sus potencialidades inherentes.

El cuarto Paradigma es el Radical-Estructuralista, que al igual que el Humanista-Radical, está basado en la visión de la sociedad como una fuerza de dominación potencial pero atada a una concepción materialista del mundo social, definida por estructuras solidas, concretas y ontológicamente reales. (ver Cuadro 3.3)

De esta forma, el proceso del pensamiento metafórico es de gran potencial creativo, si existe un amplio traslape entre la metáfora y el objeto o sujeto que se analiza.

CUADRO 3.3

PARADIGMAS, METAFORAS Y ESCUELAS RELACIONADAS DE ANALISIS ORGANIZACIONAL



FUENTE: Gareth Morgan, Paradigmas, metáforas y rompecabezas en la teoría organizacional. *Administrative Science Quarterly, 25(4):605-622, 1980.* En Robert L. Kuhn y Louis Kuhn, Creative perspectives. Newbury Park, CA: SAGE Pub.Ltd., 1991, p. 84. (5)

En este sentido, la teoría organizacional ha tenido una trayectoria metafórica importante (9). La mayoría de las teorías organizacionales y de cambio se basan en las metáforas de la máquina y el organismo biológico vivo, cayendo dentro de los paradigmas funcionales. Elucubraciones que han avanzado mas allá de las dos metáforas anteriores, hacia esquemas de energía-información o de interacción, se han mantenido dentro del Paradigma Funcional (10) y (11), en que la metáfora cibernética visualiza a las organizaciones como patrones de información y enfoca su atención sobre la forma en que se pueden sostener los estados de balance homeostático por medio de procesos de aprendizaje basados en la retroalimentación negativa. Otras metáforas, cómo la de un sistema flojamente unido o el de la población-ecología, junto con la del teatro que enfoca a los actores humanos participando en varios papeles y realizando presentaciones oficiales y extraoficiales, y la metáfora de la cultura que fija la atención en los aspectos simbólicos de la vida organizacional enfocándose en el lenguage, los rituales, cuentos, mitos, héroes, etc., conforman redes de significado subjetivo que caen dentro del mismo Paradigma Funcionalista.

Desde el punto de vista del desarrollo organizacional, que sigue los anteriores planteamientos acerca de la teoría de las organizaciones, podemos ver que todas sus conceptualizaciones caen dentro del Paradigma Funcionalista, aun cuando muchas de las bases teóricas de algunas de sus técnicas provienen de otros paradigmas, tal como las teorías de Jung y Freud, que presentan perspectivas consistentes con la metáfora de la prisión psíquica, que está incluida en el Paradigma Radical-Humanista. Algunas elaboraciones teóricas en la teoría organizacional que abarcan otros paradigmas no han influenciado el desarrollo organizacional.

Estrategias de consultorías de desarrrollo organizacional

Para entender las diferentes aproximaciones a la práctica del Desarrollo Organizacional, además de los enfoques que se usan a partir de los Paradigmas, Robert Blake y Jane Mouton indican cinco diferentes enfoques o estrategias de consultoría para intervenciones de desarrollo organizacional a nivel de individuos, equipos, intergrupales, organizacionales y en la sociedad. Estas cinco diferentes estrategias son las siguientes (12):

1. Intervención basada en el aceptante o cliente
2. Intervención catalítica
3. Intervención de confrontación
4. Intervención prescriptiva
5. Intervención de principios, teorías y modelos.

Los estrategias de intervención de Blake y Mouton, que ellos aplican en su red administrativa, se definen a continuación:

Intervención basada en el aceptante o cliente

Este tipo de intervención entra en contacto con sentimientos, tensiones y actitudes subjetivas que bloquean a la persona para trabajar efectivamente. Resolviendo estas barreras, la unidad intervenida puede retornar a una orientación más objetiva y orientada al trabajo.

El interventor sirve únicamenente como un espejo al cliente para que éste comprenda cuáles son sus áreas de conflicto y a través de esta intervención logre superarlos. En el caso del individuo, el interventor sirve de espejo que refleja lo que el individuo expresa, de tal forma que éste conozca cual es su área de conflicto. En el caso de grupos, entre grupos y organizaciones, el confrontar a los participantes disuelve los miedos y problemas para poder superar las restricciones existentes. A nivel de la sociedad, los interventores pueden ser religiosos, profesores, padres y otros que sirven para ayudar al cambio a personas con problemas emocionales.

Intervención catalítica

La intervención catalítica se refiere a la que el interventor agrega algo para producir el cambio. Es diferente a la intervención del aceptante en que éste reflexiona sobre el problema o escucha dando apoyo. En cambio, en la intervención catalítica se realiza alguna intervención o se agrega algo que hace que el cliente o intervenido vea el problema desde una perspectiva diferente. Por ejemplo, en la intervención individual el interventor no sólo escucha la posición del intervenido sino que hace preguntas que ayudan a su cliente a ver la realidad y dar los pasos necesarios para alcanzar sus metas. En el caso de intervención entre grupos, se ayuda a que las dificultades salgan y la verdad se diga entre los grupos. A nivel de la sociedad, por ejemplo, un censo es una intervención catalítica para ayudar a líderes a formular políticas y a los industriales a ver sus posibilidades de mercado.

Intervención de confrontación

En esta estrategia, a diferencia de las dos anteriores, se debe entrar más a fondo en la vida de las personas. En las primeras dos estrategias se acepta el problema del cliente sin cuestionarse y luego se ayuda al cliente

a ajustarse a su situación actual o *status quo*. En las próximas estrategias de intervención se empuja al cliente a cambiarlo y a rechazar la situación actual en que vive por una mejor situación, que remplaza la anterior.

Intervención prescriptiva

En esta estrategia la gerencia pide a los expertos que estudien la situación actual y recomienden una solución a los problemas existentes. Esta recomendación puede tener serias repercusiones en la organización, que van desde cambiar la manera en que un jefe trata a sus subordinados, hasta un cambio integral de la empresa en que se despide personal y se cambia la estructura real de la organización.

Intervención de principios, teorías y modelos

Esta estrategia usa conceptos e ideas en lugar de personas para resolver deficiencias en el comportamiento. El supuesto es que estas deficiencias pueden ser resueltas cuando las personas pueden medir sus opciones de acuerdo a principios, teorías y modelos.

A nivel individual en este enfoque, se encuentra el Análisis Transaccional (13), a través del cual las personas pueden identificar su comportamiento (padre, adulto, niño) y ejecutar prácticas que lo llevan a un comportamiento adulto.

El sistema de Kepner-Tregoe (14), proporciona a los gerentes un modelo para diseñar el análisis de cualquier problema dado o para evaluar la calidad de las decisiones tomadas. Algunas otras teorías son el Grid, las teorías X - Y, y los Sistemas de Gerencia del 1 al 4 de Rensis Likert.

Finalmente, cabe mencionar que pocas intervenciones usan exclusivamente una de las estrategias descritas. Los Grupos T, por ejemplo, usan principalmente la intervención del aceptante, y la estrategia catalítica en menor grado. El Grid o Red Gerencial de Blake y Mouton usa la estrategia de Principios, Modelos y Teorías (15).

De acuerdo a Burke (16), diferentes enfoques de diferentes científicos sociales han llevado a perspectivas y aplicaciones diferentes, como las que se indican a en el Cuadro 3.4, con la adición de antecedentes de las diferentes fuentes teóricas que sirvieron de inspiración de esos enfoques.

CUADRO 3.4

AUTORES, FUENTES TEORICAS Y AREAS DE INTERES Y APLICACION

FUENTES TEORICAS	INTERES PRINCIPAL	APLICACIONES
CAMBIO ELITES Marx → Wright Mills → Hunter Thoreau → Gandhi → M.L. King	■ Poder ■ Confrontación	■ Poder organizacional
SOCIOLOGIA INDUSTRIAL E. Mayo → Barnard----McGregor → Bennis, Likert, Lawrence y Lorsch	■ Estilo y enfoques gerenciales ■ Estructura Organizacional ■ Laboratorios de conflicto	■ Cambio a gerencia participativa ■ Capacitación y educación ■ Cambio basado en el ambiente
Sheriff & Sheriff → Blake → Walton →	■ Necesidades individuales	■ Desarrollo de carrera y ■ Enriquecimiento del trabajo
PSICOTERAPIA S. Freud → Jacques, Trist → Maslow y Herzberg	■ Adiestramiento de sensibilidad (T-Group) ■ Normas y Valores	■ Crecimiento ■ Cambio pautas de conformidad
INTELIGENICA SOCIAL Dervey → Bradford → Bennis, Benne, Chin	■ Competencia y valores interpersonales ■ Inconsciecia de grupo, base psicoanalítica	■ Capacitación y educación ■ Diagnóstico del comportamiento de grupo
Dervey → Lippitt & Lippitt → Lewin Dervey → Hayakawa → Argyris, Bion Dervey → Skinser → Vroom y Lawler	■ Expectativas y valores individuales	■ Sistema de recompensas
COMUNICACION MASIVA E. Katz → **INVESTIGACION** Jung, Benne → Hackman y Oldman	■ Satisfacción en el trabajo	■ Evaluación ejecutoria ■ Diseño, empleo y trabajo y ■ Sistema de recompensas
PSICOMETRIA Binet → Moreno → Murray → Levinson	■ La organización como familia ■ Base el psicoanálisis	■ Diagnóstico de la organización según padrones familiares

Fuente: Este cuadro es una adaptación del autor del mismo, Burke, Warner. Desarrollo Organizacional: Punto de Vista Normativo (México: Addison-Wesley Iberoamericana, 1988), pg. 55.

En los últimos años, un grupo de teóricos y prácticos del desarrollo organizacional (DO) han creado una nueva corriente que ellos llaman Transformación Organizacional (TO) (17), cuyas diferencias con el desarrollo organizacional las fundamentan en las metáforas de Morgan (1986) del "Flujo y la Transformación" (18), las cuales a su vez, se basan en planteamientos hechos anteriormente por Buckley y Perkins (19) sobre una perspectiva ecológica totalizante.

Desarrollo organizacional y transformación organizacional

Fletcher en *OT Theorists and Practitioners: Profiles and Themes* (20) después, de una investigación con 15 prácticos y teóricos que se declaran ser de la línea de TO, concluye que algunas descripciones que contrastan desarrollo organizacional con transformación organizacional, son las que se aprecian en los Cuadros 3.5 y 3.6.

Cuadro 3.5 Comparación del DO y TO

Desarrollo organizacional (DO)	Transformación organizacional (TO)
• Comienza a niveles más bajos	• Comienza a niveles altos
• Lejos de centros de poder	• Cerca de centros de poder
• Corto Plazo	• Largo plazo
• Perspectiva local	• Perspectiva global
• Reactivo	• Proactivo
• Solución problemas,deductivo	• Inductivo
• Diagnóstico sobre qué hiere	• Que resultados: visión
• Realidad pasada al presente	• Realidad presente al futuro
• Mejorar, hacer más eficiente	• Hacer diferente
• Metas, objetivos, misión	• Visión
• Cambios menores	• Vueltas o cambios mayores
• A pedazos	• Sistémica y totalizante
• Mecánica	• Espiritual
• Mejoramiento de Organización	• Dar poder a la gente

FUENTE: Adaptado de Levy y Merry, 1986, p. 91, by Fletcher 1988, Comp. Paper, p. 55.

La continuación del cuadro anterior, comparando las formas de consultoría de DO Y TO, nos aclaran posibles áreas de diferencias:

Cuadro 3.6 Comparación entre las formas de consultoría de desarrollo organizacional y transformacion organizacional (TO)

	Consultor de DO	Consultor de TO
Enfasis	• Problemas y disfunciones en grupos pequeños y entre grupos	• Funciones y padrones en el sistema total
Enfoque	• Racional, analítico, deductivo	• Inductivo, intuitivo totalizante
Proceso de Cambio	• Solución de problemas	• Intercambio de padrones
Tecnologías de Intervención ción	• Estructurada, organizada paso a paso	• Abierta, emergente mezclada
Herramientas diagnósticas	• Modelos, encuestas, cuestionarios	• Enfoques etnometo-dológico

FUENTE: Adaptado de Levy & Merry, 1986, p. 91, by Fletcher 1988, Comp. Paper, p. 55.

Las áreas de desacuerdo que se indican entre los dos enfoques son respecto a la teoría, las metodologías,los enfoques filosóficos, el proceso de educar e influenciar a los jóvenes, los asuntos de nacionalismo contra grupo/ nación universal, el vocabulario contra varios significados, variaciones en el tema central de la unicidad, como llevar a cabo la transformación, las formas de intervención, los papeles que juega el agente de cambio, la tecnología y las herramientas, el tiempo que toma la transformación, y las estrategias y técnicas específicas.

Hasta ahora, el grupo de teóricos y prácticos de la Transformación Organizacional son pocos y se confunden con los de Desarrollo Organizacional, muchos de los cuales sin pertenecer a un nuevo grupo, practican los mismos conceptos, los cuales nacieron del Desarrollo Organizacional. Los propios encuestados de TO indican que su impacto

actual es pequeñísimo pero algunos se manifiestan optimistas sobre las perspectivas futuras en su nuevo grupo. En la última reunión de Desarrollo Organizacional en Long Beach, California hubo una presentación relacionada con OT y se refirió a plantear la perspectiva de la mujer dentro del cambio y el Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional al igual que TO, a partir de la definición como la de Beckard o Nielsen, plantean una intervención de cambio planificado que se hace a través de etapas sucesivas que se indican a continuación.

Etapas de la consultoría de desarrollo organizacional

Las fases de un programa de consultoría de desarrollo organizacional son las siguientes (21):

1. Exploración, en que las preguntas claves se orientan hacia si la organización está lista para hacer un cambio y cuál es el mejor punto de entrada

2. Entrada, donde las preguntas son cómo crear una relación positiva entre el agente de cambio y el cliente, y cómo se define un contrato para el esfuerzo de cambio

3. Contrato de cambio donde se establecen expectativas y compromisos mutuos.

4. Diagnóstico, en que las preguntas clave son cómo juntamos la información acerca de la naturaleza de los problemas que enfrenta la organización y cuáles son los fines de la organización, sus recursos y fuentes de resistencia al cambio

5. Planificación del cambio, en que la pregunta es cómo manejar la resistencia al cambio y se establecen los objetivos y planes.

6. Acción, en que la pregunta es qué diferentes tipos de estrategias, puntos de acción e intervención aplicar para mejorar la organización

7. Institucionalización del cambio, en que la pregunta es cómo podemos estar seguros de que el cambio se sostendrá y continuará, aún cuando nos alejemos del sistema cliente o nos dediquemos a otros asuntos.

8. Evaluación, en que la pregunta es cómo podemos saber si el cambio fue exitoso o si es necesaria una nueva intervención y contrato.

9. Término, en que la pregunta es cómo alejarse del sistema cliente sin dejar dependencia y crear la capacidad de autodesarrollo.

Estas etapas se ilustran en la Figura 3.7 (22). De las fases de la consultoría de Desarrollo Organizacional, indicada en la Figura 3.7, se deduce que una de las etapas del cambio organizacional se plantea como en el Desarrollo Institucional, con objetivos y una connotación específica y clara. Por otra parte, organismos internacionales como el Banco Mundial, Naciones Unidas, Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros, no mencionan el término de Desarrollo Organizacional sino que se refieren al Desarrollo Institucional, al cual lo entendemos en la misma dimensión indicada, como una fase final muy importante de un proceso de cambio organizacional.

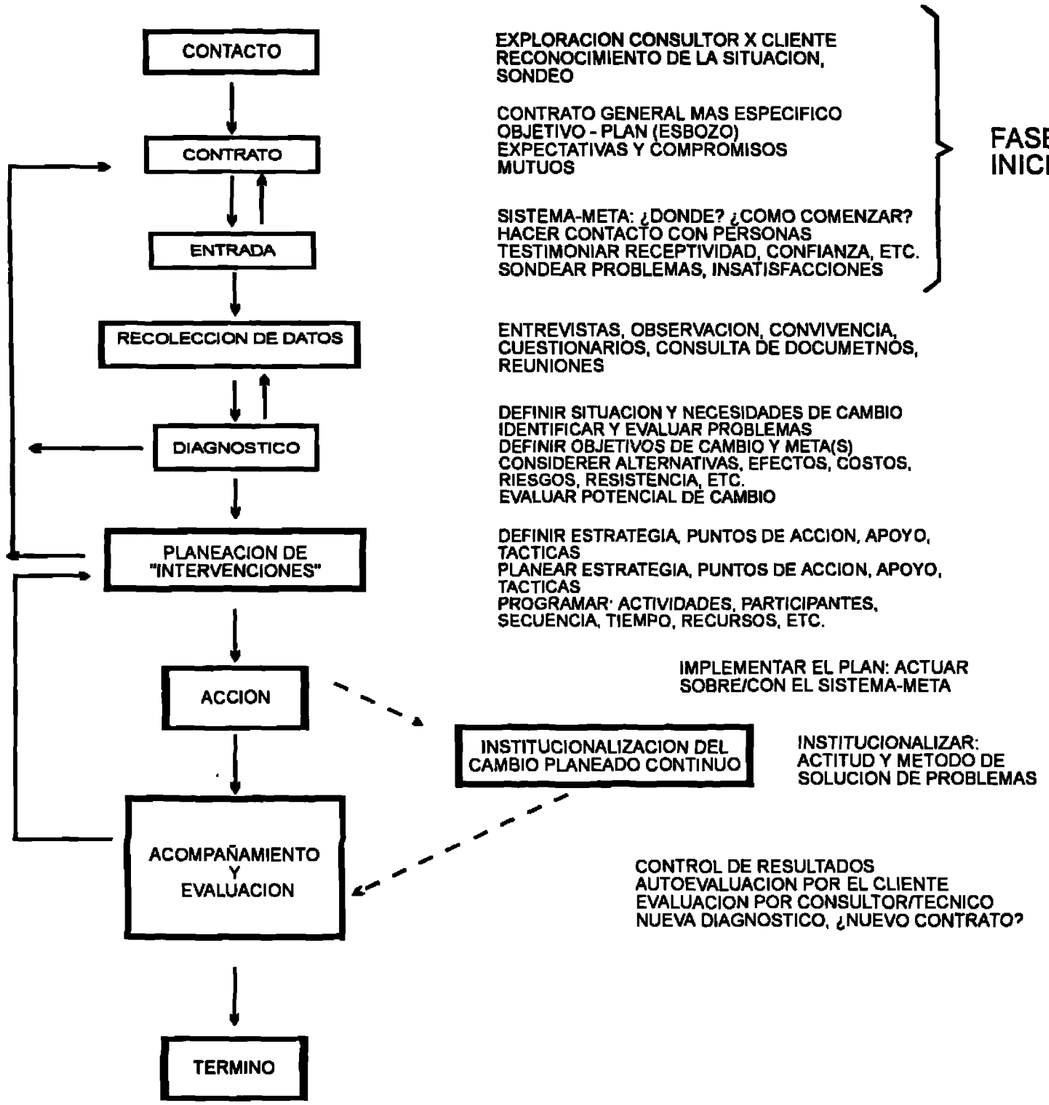
Desarrollo institucional

El propósito del desarrollo organizacional no es solamente resolver el problema inmediato de una unidad organizacional o de la organización completa, o para introducir una sola innovación. En las etapas indicadas del Desarrollo Organizacional, se ha supuesto que una vez terminado el trabajo, el facilitador abandona la organización y los gerentes continúan utilizando los procesos aplicados y aprendidos, tales como procesos de reuniones de grupos, encuestas de retroalimentación, aplicación de métodos de entrevistas o manejo de reuniones, sistemas participativos y, en otros casos, procesos de evaluación de ejecución dentro de una filosofía humanista y de desarrollo.

Sin embargo, la evidencia indica que lo más que se puede esperar es que se apliquen los cambios que se enfrentaron durante el proceso y, en el caso de que se haya creado una unidad de cambio interno, que ésta continúe efectiva durante algunos años. Muchas razones producen decaimiento de la energía destinada al cambio, tales como la transferencia de los ejecutivos, la presión del tiempo, los requerimientos de enlace y comunicación permanente, las diferencias de poder, etc., que afecta al proceso sostenido de cambio. Entonces, llamamos Desarrollo Institucional a los esfuerzos que son necesarios mantener y sostener para que el proceso de renovación

CUADRO 3.7

CAMBIO PLANEADO
FASES DE LA CONSULTORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



FUENTE: Faria Mello, Fernando A. *Desarrollo organizacional: enfoque integral.* México; Editorial Limusa, 1983, p. 90.

organizacional continúe durante la vida de una organización. De acuerdo a Harrison y Spoth, en su metáfora del Campo de Batalla y el Castillo (23), es necesario captar el nivel de energías organizacionales frente al cambio, para usar el campo de batalla para avanzar y el castillo para consolidar, sin agotar la organización en una lucha permanente por el cambio.

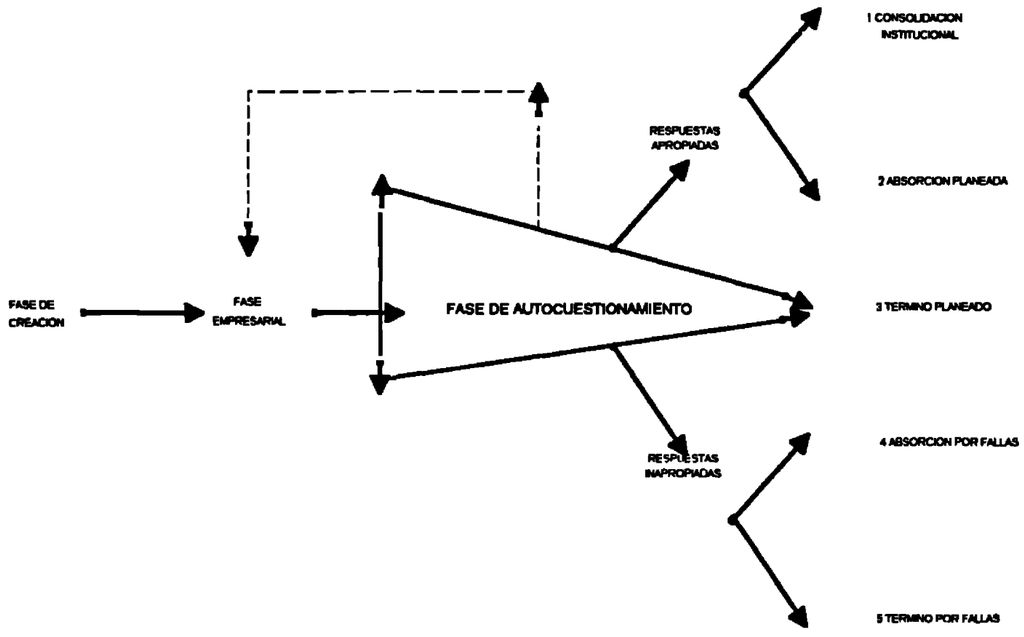
Los antiguos modelos de Construcción de instituciones[1] (*Institution Building*), enfatizaban ciertas variables claves para la acción y el sostenimiento institucional, tales como el liderazgo, los recursos, la estructura, los enlaces de apoyo, enlaces ideológicos. En cierta medida, es necesario recurrir a estas variables para mantener el desarrollo institucional. Algunos de los factores que ayudarán en el desarrollo institucional son las visitas regulares de los consultores o facilitadores externos al sistema cliente, así como la creación y fortalecimiento del grupo consultor interno y su renovación permanente. Igualmente, otro aspecto que puede ayudar y normalmente no solo es olvidado, sino que menospreciado por los consultores de Desarrollo Organizacional, es el manejo de los aspectos políticos internos y externos de la institución. En este sentido, se sugieren las fuentes de poder que un grupo puede desarrollar en forma consciente como la competencia y efectividad, acceso político y sensibilidad con personas de importancia en la organización, patrocinadores, reputación y credibilidad, manejo de recursos, y creación o mantenimiento de grupos de apoyo (24).

Por otro lado, las actividades de desarrollo Organizacional pueden ser altamente predecibles respecto a las fases por las cuales puede pasar, las cuales van desde la etapa de concepción o inicio, la etapa empresarial, que implica la etapa de avance hacia la institucionalización y las etapas siguientes que pueden ser positivas como respuestas adaptables y proactivas que llevarán a la consolidación y renovación, o respuestas negativas y desadaptadas que darán lugar a su supresión o absorción. El que la adaptación sea positiva o negativa dependerá del contacto que mantenga la unidad de desarrollo organizacional con las demandas del mercado, y de su correspondiente mercadeo, interno y externo. (Ver Cuadro 3.8).

[1] Esta es una referencia al Programa de *Institution Building* llevado a cabo en los años 60 por un consorcio de universidades en Estados Unidos que funcionó en la Universidad de Pittsburgh, en el cual se escribieron casos del desarrollo de instituciones tales como los primeros Institutos de Administración Pública en los países en desarrollo. Variables claves que se analizaban eran el liderazgo, los recursos, factores de enlace con el medio, etc.

CUADRO 3.8

LAS ETAPAS EVOLUTIVAS DE LAS UNIDADES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



FUENTE: Adaptado de Pettigrew, A.M. Strategic aspects of the management of specialist activity. *Personnel Review, 4 (1), 1975, p.12.* Tomado de Michael Beer, Organization Change and Development: A Systems View Dallas, TX; Scott, Foresman and Co., 1980, p. 262.

Debe tenerse especial cuidado en la creación de los mecanismos que van a preservar la autorrenovación del grupo de desarrollo organizacional para que prospere el proceso de Desarrollo Institucional. El esfuerzo debe centrarse en la creación de la cultura organizacional que es la única garantía de un proceso de desarrollo institucional, completo o fortalecido.

Criterios de éxito de un programa de desarrollo organizacional

Desde un punto de vista más general y unicultural, los informes de investigaciones realizadas en Estados Unidos por Beckhard (25), Greiner (26) y otros, llevan a recomendaciones sobre los requisitos para tener éxito en el desarrollo organizacional o algunas de las características que conducen al fracaso, con las respectivas recomendaciones para evitarlas.

Una de las primeras condiciones de éxito que se menciona como la más importante de todas, es involucrar al ejecutivo de más alta jerarquía de la organización (CEO), lo cual hace la diferencia entre una intervención exitosa o fracasada. Otras condiciones son el nivel de preparación cultural de la organización para el cambio, lo que implica un nivel de confianza interpersonal apropiado, una voluntad por resolver el problema y voluntad para asumir responsabilidades y salud psicológica apropiada para mantener un nivel de confrontación que no intervenga con problemas de desajustes emocionales existentes (27).

Otros aspectos esenciales para el éxito de un proyecto de desarrollo organizacional es el evitar crear expectativas no realistas, que exista un nivel de tensión y dolor por la situación problemática existente para que las energías se centren en su solución, involucrar a la gente de poder de la organización, el desarrollo de los recursos internos de la organización, mantenimiento de métodos que hagan responsables a la gente en la organización, la competencia del consultor, un contrato psicológico claro entre el consultor y el más alto ejecutivo de la organización y supervisores técnicamente competentes (28).

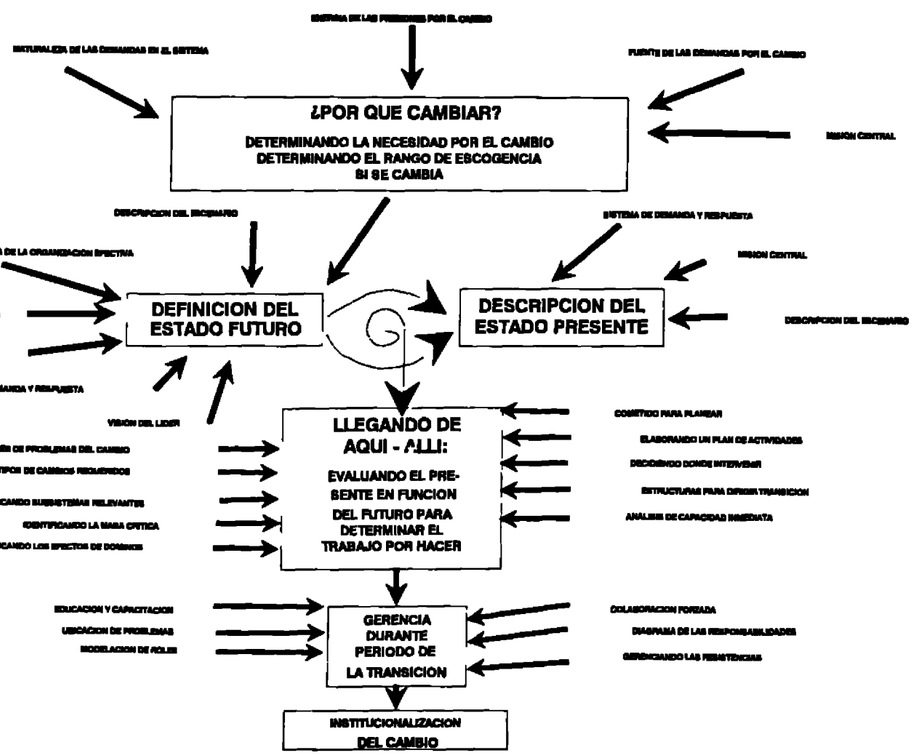
También, Beckhard (29) menciona como condiciones para el éxito del programa de desarrollo organizacional, el que haya un reforzamiento por los resultados positivos que se obtengan con las primeras intervenciones en la eficacia y buen funcionamiento de la organización y que sirvan de resultados intermedios tangibles, que haya un diagnóstico de las áreas de problemas, invención de nuevas soluciones con compromiso para su aplicación, identificación del problema tanto por la línea como por el personal y que haya disposición al riesgo para ensayar nuevas modalidades,

con un deseo de afrontar los datos de la situación y de trabajar con ellos, con miras a cambiar la situación.

Estas condiciones y otras propias de un estado de transición se representan en el Cuadro 3.9, que indica los aspectos que contribuyen a una buena dirección del cambio y de las etapas de transición.

CUADRO 3.9

GERENCIA DE LOS PROCESOS DE CAMBIO Y DE LAS ETAPAS DE TRANSICION



FUENTE: Beckhard, Richard y Reuben T. Harris. *Organizational transitions: Managing complex change.* Second Ed., Reading, MA; Addison, Wesley Publishing Company, Inc. 1987. p. 112 (29).

Entre otras recomendaciones para efectos de la realización de cambios, los cuales pueden ser claves para lograr una institucionalización, Rosabeth Moss Kanter presenta la siguientes ideas, que de una u otra manera están representadas en el Cuadro 3.9 y que corresponden también a recomendaciones para crear compromiso con los cambios y lograr el desarrollo institucional (30):

- Dar lugar a la participación en el planeamiento del cambio.
- Dejar opciones dentro de la decisión global de cambiar.
- Presentar un cuadro claro del cambio, una "visión" con detalles respecto al nuevo estado.
- Compartir información respecto a los planes de cambio al máximo posible.
- Dividir un gran cambio, en etapas más manejables y familiares y permitir que la gente de inicialmente un paso pequeño.
- Minimizar las sorpresas, advirtiendo oportunamente a las personas respecto a las nuevas necesidades.
- Permitir la digestión de las necesidades del cambio dando oportunidad para acostumbrarse a la idea del cambio antes de comprometerse.
- Demostrar repetidamente su propio compromiso con el cambio.
- Aclarar los estándares y los requisitos. Decir exactamente lo que se espera de la gente en el cambio.
- Ofrecer refuerzos positivos para la capacidad y permitir que la gente sepa que pueden lograrlo.
- Buscar y recompensar a los pioneros, innovadores y a los que tienen éxito al inicio para que sirvan de modelos.
- Ayudar a la gente a encontrar el tiempo y la energía adicional que el cambio requiere y a sentirse recompensado por ellos.

- Evitar crear "perdedores" obvios a partir del cambio. Sin embargo, si surgen algunos, ser honrado con ellos desde el principio.

- Permitir las expresiones de nostalgia y pesar por el pasado, luego cree interés por el futuro.

Criterios de fracaso de un programa de desarrollo organizacional

En esta misma línea, Richard Beckhard menciona que, a la inversa, son condiciones para el fracaso en el mejoramiento efectivo de una organización, las siguientes situaciones (31):

1. Discrepancia continua entre los planteamientos de la alta gerencia en relación con los valores y estilos, y su comportamiento administrativo real.

2. Un gran programa de actividades, sin base sólida de los objetivos sistemáticos de cambio.

3. Confusión de fines y medios, por simple aplicación de experiencias que dieron resultado en otra parte.

4. Marco de referencia de corto plazo cuando los resultados del desarrollo organizacional pueden ser de tres a cinco años.

5. Falta de coordinación de los esfuerzos de cambio en diferentes niveles y con diferentes enfoques en la organización.

6. Exceso de dependencia de la ayuda externa, sin comprometerse la gerencia con un esfuerzo constante y personal con el programa.

7. Exceso de dependencia de especialistas internos, sin mayor compromiso de la gerencia general.

8. Una gran brecha entre el esfuerzo de cambio en la parte alta de la organización y los esfuerzos en el medio de ésta, lo que creará distanciamiento entre los niveles claves para el funcionamiento organizacional.

9. Tratar de acomodar un cambio organizacional importante dentro de una estructura antigua.

10. Confusión de buenas relaciones como un fin del programa de desarrollo organizacional y no como un medio, siendo el estado final deseado, entre otros, el compromiso con metas y objetivos claros, desafiantes y alcanzables.

11. La búsqueda de recetas rápidas para solucionar problemas.

12. Aplicación inadecuada de una intervención o estrategia de cambio, especialmente debido a la falta de diagnóstico o por aplicación mecánica de técnicas prestadas de otras intervenciones.

A continuación el lector puede revisar una experiencia de desarrollo organizacional a través del Caso del Hospital Nacional de Chile, aplicando los conceptos presentados en este capítulo.

En el siguiente capítulo entraremos a analizar las diferentes técnicas y metodologías utilizadas por los consultores de desarrollo organizacional.

Caso Ilustrativo

El caso que ilustra muchos de los conceptos de este capitulo se refiere a la situación que se presenta en los inicios del desarrollo organizacional, las primeras aplicaciones de la consultoría de procesos con la técnica FODA (Diagnóstico Colectivo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). El lector al revisar el caso del hospital más grande de Chile puede ubicar muchas de las limitaciones de estas primeras aplicaciones, especialmente si se buscaba producir cambios que llevaran a un proceso sostenido de Desarrollo Institucional.

Las preguntas orientadoras para el lector son: ¿qué haría usted en la situación del Dr. Miguel Angel Avedillos, Director del Hospital Nacional de Chile? y ¿continuaría con la asesoría que estaba recibiendo?.

Ahora, desde otro ángulo, si usted es el consultor principal que va a continuar con la asesoría al Hospital Nacional de Chile, ¿qué es lo que usted propondría y cuál es el costo de su propuesta?.

Hospital Nacional de Chile[2]

A finales de abril de 1977, se encontraba en el Aeropuerto Internacional de Santiago el Dr. Miguel Angel Avedillos, Director General del Hospital Nacional de Chile, despidiendo al Dr. Mauricio Reyes quien viajaba por largo tiempo fuera del país.

El Dr. Reyes había cultivado una buena amistad con el Dr. Avedillos desde hacía meses, cuando había comenzado a trabajar estrechamente en servicios de consultoría del Hospital junto a otro grupo de profesores de la Universidad de Chile y de la Universidad Católica.

El Dr. Avedillos expresaba satisfacción por el viaje del Dr. Reyes, pero a la vez sentía mucho su partida debido a que en los últimos meses habían realizado una labor en que iniciaron una transformación organizativa del Hospital.

Esta transformación había llenado de expectativas tanto al Director como a muchos miembros del Hospital, debido a que era la primera vez en la historia del Hospital que se realizaba un tipo de acción de tal envergadura.

A su regreso del Aeropuerto, el Dr. avedillos comenzó a recordar los eventos sucedidos en los últimos seis meses y a la vez trataba de visualizar el futuro del hospital una vez que se encontraba iniciado el proceso de cambio organizacional.

Antecedentes

El Ministerio de Salud de Chile y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) tenían un convenio de Asistencia Educativa con la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile.

Una de las actividades suscritas por este convenio era llevar a cabo, cada año, un Curso Latinoamericano de Administración de Salud.

[2] Este caso fue preparado por el Dr. Carlos René Lagos con la colaboración de estudiantes MAE XVI del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, para ser utilizado como base de discusión en clase más que para ilustrar una gestión eficaz o ineficaz de una situación administrativa.

Este Curso era dirigido por un grupo de docentes de la Facultad de Chile, y sus objetivos eran los de mejorar la eficiencia de los servicios de salud, mejorar las estructuras organizacionales de las instituciones, aumentar la productividad y contribuir al bienestar y responsabilidad social de los miembros de las Instituciones de Salud.

En 1976, una de las instituciones de salud más grandes del país era el Hospital Nacional de Chile, que contaba con capacidad de atención de 3,000 pacientes internos y consulta externa en las diferentes especialidades. Su personal era el más calificado del país, con un total de 3,500 empleados de los cuales 600 eran médicos, 1,500 enfermeras, entre auxiliares y titulares y 1,400 los constituían el personal técnico y administrativo. El Director del Hospital estaba preocupado por la complejidad de los problemas que estaban dificultando su labor.

Fue así como el grupo de docentes de la universidad, a través del Dr. Reyes, propuso al Hospital Nacional de Chile un programa de desarrollo Organizacional, el cual, vendría a constituir el aporte metodológico que se requería para realizar prácticas de Desarrollo Organizacional dentro de un curso Latinoamericano de Administración de Salud de tres meses de duración, que ese año tendría una especialización en Desarrollo Organizacional

Propuesta de consultoría

La propuesta de Consultoría de Desarrollo Organizacional al Hospital Nacional de Chile comenzaba ubicando a los Hospitales como empresas que proporcionan servicios de salud a la comunidad, donde, los ejecutivos se enfrentan a crecientes problemas para maximizar su eficacia, productividad, bienestar y responsabilidad social.

Los ejecutivos de los hospitales pertenecían a una de las dos áreas principales: técnica o administrativa, por lo cual, las recomendaciones no podrían proponerse en forma particular o aislada, sino que, tenían que tomar en cuenta la organización como un todo.

Por esto, se ofreció el enfoque de Desarrollo Organizacional, que suponía que una organización era capaz de analizar y resolver sus propios problemas (Ver anexo 1). El aporte de los consultores era facilitar procesos que permitieran a los ejecutivos utilizar sus propios recursos en el análisis y búsqueda de soluciones, así como, planificar sistemáticamente los esfuerzos para la implementación de soluciones eficaces.

Esto significaba iniciar un trabajo en equipo con los consultores para hacer un análisis integral de la organización del Hospital, de manera que los participantes pudieran aprender a diagnosticar sus propias fuerzas y debilidades (FODA), y a elaborar, así como desarrollar planes estratégicos para movilizar recursos y para alcanzar objetivos definidos.

La consultoría no ofrecía soluciones sino una metodología de trabajo, estimulando un análisis que promoviera el desarrollo del Hospital.

La metodología utilizada en el trabajo de Consultoría constaba de tres etapas:

1. *Diagnóstico integral de todos los sistemas y subsistemas que componían el hospital, así como, el diagnóstico de los procesos más importantes: Comunicación, Toma de Decisiones, Fijación de Políticas, Relaciones entre Grupos, Planificación, Ejecución y Evaluación de Tareas.*

   Esta etapa era una de las más importantes, ya que se refería a la delimitación de los problemas, medios de recolección y utilización de la información.

2. *A partir de la información obtenida y de la comprensión de los problemas, se planificarían las acciones de cambio o intervenciones en las áreas específicas. La planificación suponía la formulación de objetivos operacionales, la designación de responsabilidades, la asignación de plazos y la fijación de tareas específicas.*

3. *Las acciones que se ejecutarían serían evaluadas en una tercera etapa, de acuerdo con los mecanismos de control previamente establecidos que permitirían una información periódica de los efectos conseguidos de acuerdo con los objetivos planteados.*

Primer taller organizacional[3]

A principios de octubre de 1976, la Dirección y el Consejo Técnico del Hospital aprobaron la realización del Programa de Desarrollo Organizacional.

[3] El taller es un método de trabajo grupal con el fin de elaborar proyectos, diagnósticos o planes para resolver problemas, con la participación activa de todos los integrantes del grupo.

Como primer paso en el proceso de prediagnóstico del estado del Hospital, los consultores propusieron la realización de un Taller de Jefes de Servicios Médicos. Los Jefes de Servicios Médicos eran médicos especializados con un gran conocimiento en el ámbito de la medicina y se les designaba informalmente "Vacas Sagradas". Debido a dicho prestigio, sus opiniones eran respetadas nacionalmente entre el Gremio Médico.

Con este taller se buscaba determinar las áreas prioritarias de la problemática del Hospital, y lograr poner en comunicación a todos los Jefes, favoreciendo así su interrelación y adquisición de perspectivas de conjunto.

La orientación metodológica estuvo a cargo de los docentes consultores de la Universidad.

Durante el primer día del taller los participantes trabajaron en tres grupos, identificando los principales problemas del Hospital y clasificándolos según la importancia para su solución.

Los principales problemas identificados por áreas durante el primer día de taller fueron los siguientes:

1. *Política de Salud: Falta definir política nacional y local de salud.*
2. *Administración de Personal: Faltan remuneraciones adecuadas, lo cual lleva a baja moral de trabajo, bajo rendimiento, ausentismo y frustración del personal.*
3. *Reestructuración Física: El ruinoso estado de las construcciones limitan la eficiencia técnica y favorecen infecciones intrahospitalarias. Los recursos materiales están mal distribuidos.*
4. *Legal: Falta de actualización de disposiciones legales vigentes.*
5. *Planificación y Programación: Mala programación de necesidades y materiales. No hay participación en la programación y no se hace en equipo técnico.*
6. *Descentralización y Coordinación: Falta descentralizar y delegar funciones.*
7. *Recursos Materiales y Humanos: Insuficiencia y mal aprovechamiento de recursos humanos y materiales.*

8. *Dirección: Trato arbitrario del personal. Falta motivación y equipos de trabajo.*

9. *Laboratorios: Laboratorios no coordinan con los servicios, lo que involucra pérdida de tiempo.*

10. *Infraestructura: Necesidad de nuevos locales para diferentes servicios y renovación de otros.*

Al finalizar el primer día, el Dr. Avedillos, Director del Hospital, comentaba a uno de los consultores y observadores de la OPS, en un tono melancólico, su frustración ante la enumeración de tantos problemas que nunca imaginó que existieran en un Hospital y que sentía que sus colegas lo culpaban por ellos.

Las actividades del segundo día del taller consistieron en la selección de los problemas a analizar, su análisis ponderando las condiciones que favorecían o dificultaban su solución, y finalmente, la proposición de opciones de solución para ellos.

Como resultado de todo el análisis se concluyó que, a excepción de algunos cambios que podía realizar directamente la Dirección o cada jefe de Servicio, existía la necesidad de un trabajo integral que abarcara todas las áreas problemas.

Grupos mixtos de trabajo

Luego de un análisis de los problemas por parte de los docentes, asesores y alumnos del Programa Latinoamericano de Salud, que recién se iniciaba, el 17 de noviembre de 1976 se propuso un Grupo Mixto de Trabajo. Este grupo estaba formado por cinco jefes de Servicios Médicos y cinco docentes-consultores de la Universidad, quienes asumieron la responsabilidad de analizar la información existente y proponer a la dirección del Hospital un programa de diagnóstico y de nuevas intervenciones de cambio.

Con el objeto de distribuir adecuadamente las tareas a realizar, el grupo se dividió en tres subcomisiones, organizadas de la siguiente manera:

1. *Subcomisión de Planificación: se encargaría del análisis de los problemas legales, de planificación, programación e informática, y los problemas de políticas de salud. Al final de su análisis la subcomisión presentó un informe con sus recomendaciones (ver recomendaciones en el Anexo 2).*

2. *Subcomisión de Organización: se encargó de analizar los problemas de recursos, estructuras, carrera funcionaria, comunicaciones y docencia. Como un primer paso para un diagnóstico de mayor profundidad, la subcomisión programó y realizó un segundo taller dirigido al Consejo Administrativo con la participación de otros niveles de Jefatura de Servicios (ver recomendaciones en Anexo 3).*

3. *Subcomisión de Dirección y Control: esta subcomisión analizó los problemas de motivación y comunicación, elaborando además una estrategia de información para integrar al personal del hospital en el esfuerzo de Desarrollo Organizacional. Con este objeto colaboró en la ejecución del segundo taller.*

Segundo taller organizacional

Ante la recomendación de las subcomisiones sobre la necesidad de realizar un segundo taller, éste se llevó a cabo los días 9 y 10 de diciembre de 1976 con la participación activa, y como práctica de Desarrollo Organizacional, de los alumnos del Curso de Administración y Salud.

La finalidad de dicho taller fue ampliar los resultados del prediagnóstico realizado por los Jefes de Servicios Médico, aportando la visión de los servicios administrativos y de jefes de nivel medio. En particular se pretendía facilitar la comunicación e integración de los diferentes niveles de jefatura, detectar los problemas prioritarios, analizarlos y proponer soluciones factibles.
Al mismo tiempo, interesaba obtener la incorporación y participación de estos niveles en el programa de Desarrollo Organizacional.

El Taller se realizó con 36 participantes, utilizando un método de trabajo similar al del primer taller. Los integrantes trabajaron divididos en cuatro grupos.

Entre los principales problemas analizados, y para los cuales se propusieron opciones de solución, se encontraron los siguientes problemas.

1. *Administración de personal: falta de remuneraciones adecuadas, lo que lleva a una baja moral de trabajo, bajo rendimiento y frustración del personal.*

2. *Horario de trabajo: necesidad de modificar el horario.*

3. *Planificación y programación: mala programación de materiales y falta de programación de las actividades de salud del área.*

4. *Funcionamiento de la Administración: el Departamento de Administración es poco operativo, pérdida de documentos y tramitación lenta.*

5. *Comités de administración: funcionamiento poco operativo de los Comités.*

6. *Estructura: lentitud en la tramitación de pedidos de los servicios médicos.*

7. *Comunicaciones: no hay comunicaciones efectivas y oportunas entre dirección y servicios.*

8. *Dirección: falta libertad en los mandos medios para tomar decisiones. Trato arbitrario de personal.*

9. *Administración de personal: insuficiencia de personal y asignación a cargos diferentes a los contratados.*

10. *Condiciones sanitarias: malas condiciones sanitarias del establecimiento.*

11. *Banco de Sangre: organización inadecuada, con fallas en la política de captación de sangre.*

En conclusión, este segundo taller, vino a confirmar los problemas detectados como prioritarios en el primer taller.

Plan de acción del grupo mixto de trabajo

El grupo mixto de trabajo, por medio de sus tres subcomisiones, elaboró proposiciones consecuentes para hacer estudios detallados y lograr soluciones a los problemas identificados en el segundo taller.

El plan de trabajo desarrollado implicaba los siguientes pasos:

1. *Dar cuenta del macrodiagnóstico en reunión conjunta de los consejos Técnico y Administrativo del Hospital, para hacer conciencia de los problemas al más alto nivel directivo.*

2. *Elaborar una lista de problemas jerarquizados según el macrodiagnóstico.*

3. *Distribuir los problemas en comisiones de trabajo ad-hoc, formadas por jefes o subjefes de Servicios, Departamentos o Secciones Técnicas y Administrativas del Hospital. La tarea de estas comisiones de trabajo sería la de profundizar los problemas del macrodiagnóstico que se les asignara con el objeto de proponer soluciones, fijando plazos, tareas y personas responsables para llevar a cabo las soluciones.*

Esta última proposición tenia por objeto lograr un compromiso progresivo del personal hacia la solución de los problemas, pero, únicamente del personal que ya había participado en los talleres de Desarrollo Organizacional.

Otra tarea que se proponía realizar era considerar otras opciones de diagnóstico e intervenciones de cambio a través de Desarrollo Organizacional, y enmarcarlos dentro de los problemas detectados para enriquecer las herramientas de solución de problemas.

Finalmente, se creía necesario establecer los mecanismos de evaluación periódica del programa de Desarrollo Organizacional, tanto en sus etapas de diagnóstico como en la de implementación de soluciones.
Estas evaluaciones se podrían realizar a través de procesos normales del funcionamiento administrativo del Hospital, tales como Consejos Técnicos, Consejos Administrativos, Consejos de Areas o Reuniones de Servicios y Comisiones de Trabajo.

En resumen, el Plan de Acción para 1977, contenía la siguiente serie de actividades:

1. *Informar de los resultados del macrodiagnóstico en reuniones conjuntas de consejos.*

2. *Hacer estudios de métodos de intervención para decidir cuáles aplicar según los problemas diagnosticados.*

3. *Detectar sectores no consultados y consultados del hospital.*

4. *Hacer plan de consulta y de participación para sectores aún no consultados sobre el programa.*

5. *Hacer un programa de cambios a través de trabajos con:*
   - *Jefaturas*
   - *Grupos interservicios*
   - *Grupos por servicios*
   - *Grupos interniveles*
   - *Grupos por niveles*

6. *Fijar la estrategia de dirección, coordinación y evaluación periódica de los resultados.*

Los consultores que participaban en el grupo mixto de trabajo consideraban que este plan de acción no se podría llevar a cabo sin su ayuda decidida y muy difícilmente sólo con los recursos internos del Hospital.

Para tal fin, los consultores de la Universidad de Chile propusieron apoyar el plan de Acción como grupo interdisciplinario a razón de 78 horas mensuales por lo cual recibirían la suma de $340.00 E.U.A. mensuales.

El tiempo de los consultores se repartiría en la elaboración de Informes a los Consejos Técnico y Administrativo, participación en el grupo mixto de trabajo, organización de proyectos de intervención y asesoría específica para la ejecución de proyectos de intervención durante el año 1977.

El futuro del hospital

El Dr. Avedillos reflexionaba sobre las decisiones que debería tomar respecto al proceso de cambio organizacional y que estaba en marcha.

El Dr. Avedillos estaba seguro que de aceptar la participación de los consultores de la Universidad de Chile, el puesto del Dr. Reyes iba a ser sustituido inmediatamente por otro asesor.

ANEXO 1
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Definición de DO[4]

Es un esfuerzo planificado de todos los miembros de la Institución y administrado por los niveles directivos para aumentar su eficiencia, productividad y capacidad para resolver los problemas y adaptarse a nuevas situaciones o demandas, mejorando al mismo tiempo el bienestar de la organización. Este esfuerzo requiere de la ayuda de consultores facilitadores de cambio, quienes utilizan la tecnología de las Ciencias del Comportamiento.

La Consultoría de Desarrollo Organizacional, a diferencia de otras, aporta una metodología de trabajo orientada a educar a los integrantes de la institución para identificar sus problemas y buscar las soluciones más adecuadas, promoviendo la comunicación y el compromiso de todos los niveles. El Consultor de Desarrollo Organizacional establece una relación colaborativa con la Institución, estimulando y promoviendo a través de la metodología la capacidad que existe en ella para renovarse y aumentar su efectividad.

Objetivos del DO

Un programa de D.O. pretende obtener la "Salud Organizacional", cuyas características pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Metas claras alcanzables y compartidas por todos los miembros de la institución;

- Cooperación entre individuos y grupos, y compromiso de éstos con las metas;

- Existencia de planes generales y programas específicos para alcanzar esas metas;

[4] Basado en la definición de Richard Beckhard en "*Desarollo Organizacional*".

- Integración de sus miembros e identificación con la institución;
- Ausencia de fricciones y amenazas, una mejor utilización de las capacidades de cada uno y estímulo a su creatividad;
- Existencia de sistemas adecuados de comunicación;
- Existencia de cohesión y satisfacción laboral;
- Flexibilidad de la institución para aceptar cambios y mejora;
- Información periódica acerca de las desviaciones de las metas;
- Autocontrol de individuos, grupos y subgrupos, etc.

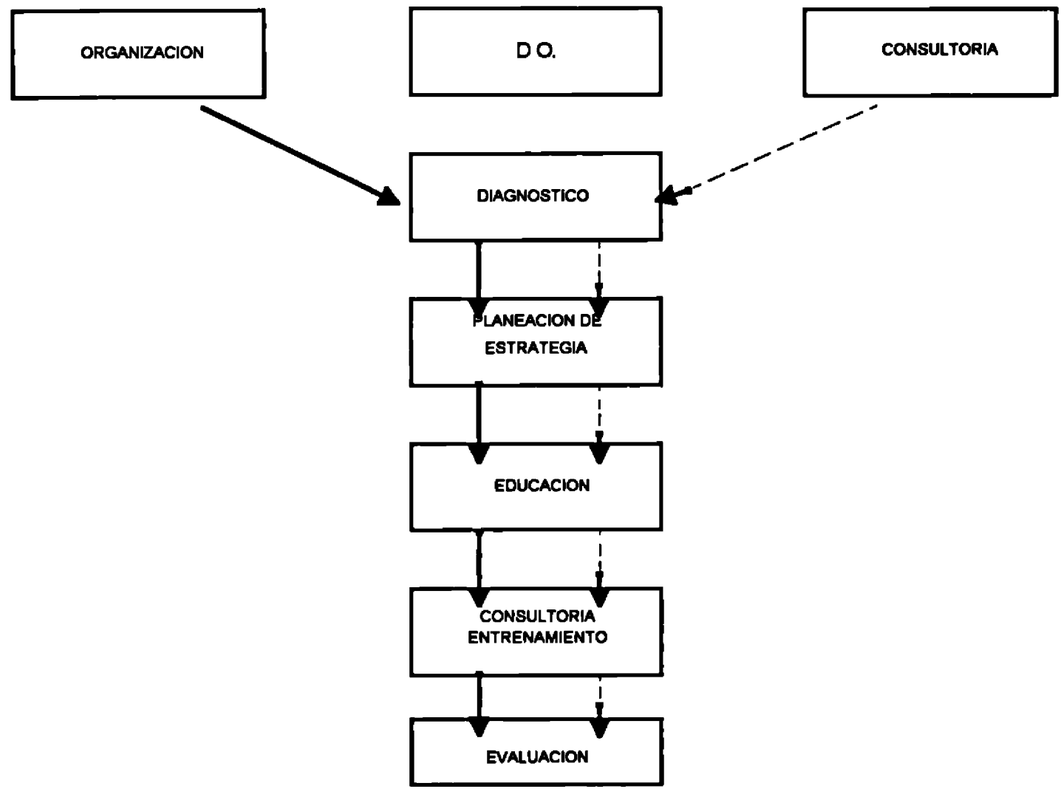
Etapas principales en DO

1. Contacto inicial con el sistema-cliente
2. Definición de la relación Consultor-sistema cliente
3. Selección de un lugar y metodología de trabajo
4. Diagnóstico y recolección de datos
5. Intervención
6. Reducción del compromiso
7. Terminación

Proceso del desarrollo organizacional (Figura 1)

1. Diagnóstico
2. Planeación de Estrategia
3. Educación
4. Consultoría y entrenamiento
5. Evaluación

FIGURA 1



ANEXO 2
INFORME DE LA SUBCOMISIÓN DE PLANIFICACIÓN, PROGRAMACIÓN E INFORMÁTICA

Recomendaciones:

1. Hacer uso de los medios legales con que se cuenta para formar los comités de programación y hacer funcionar el Comité de Area para los fines de la planificación, integrando a los niveles que son necesarios.

2. Mantener gráficos en los que se puede comprobar fácilmente el avance de los programas, tanto a nivel central, como en los Servicios y Consultorías.

3. Incrementar la comunicación entre los niveles estratégicos y operacionales, ya que ello llevaría a integrar y comprometer a los diferentes sectores con el cumplimiento de las metas y objetivos que se establezcan en los programas.

4. Otras medidas generales que mejorarían la programación se indican a continuación:

    - Agilización de la oficina de partes;
    - Revisión y aclaración de convenios con la Universidad de Chile y obligación de docentes;
    - Mejorar al personal de estadística a nivel hospitalario y de consultorio;
    - Oportunidad en la entrega del material para iniciar la programación, el cual se entregó en agosto de 1976 para programar ese año, y que a fines de noviembre aún no se había recibido para comenzar a programar para 1977.

5. Hacer un estudio más profundo del sistema de programación para detectar problemas específicos que se presentan a nivel de cada programa particular.

ANEXO 3
INFORME DE LA SUBCOMISIÓN DE ORGANIZACIÓN

Recomendaciones: Estrategias y opciones de Solución.

A. Propósito

Producto de las etapas I y II, se reconocerá para cada aspecto sus respectivas disponibilidades y sus correspondientes requerimientos. Esta información permitirá detectar las insuficiencias o superávit existentes para cada rubro definiéndose, en consecuencia, las acciones que tiendan a compatibilizarlas.

B. Medios

Esta etapa deberá realizarse por medio del esfuerzo mancomunado de todos los miembros del comité mixto de trabajo.

Análisis del caso del Hospital Nacional de Chile

Frente a las dos preguntas que se le formularon al lector en la introducción al Caso, responderemos la primera que se refería a ¿Cuál sería su decisión en el lugar del Dr. Avedillos?

El Dr. Avedillos, al despedirse del Dr. Reyes, tenía varias opciones para seguir: Terminar la consultoría, continuar como hasta el momento, poner condiciones o renovar el contrato dentro de nuevos términos.

El costo de la consultoría era bajo para el Hospital Nacional y hasta el momento se podía considerar que la intervención había sido exitosa, ya que había permitido realizar un diagnóstico colectivo y movilizar energías respecto a acciones que se podían llevar a cabo dentro del Hospital, tanto en el grupo técnico como en los grupos mixtos de trabajo. Estos últimos funcionaban más bien como fuerzas de tareas. Por lo tanto, con estos antecedentes el Dr. Avedillos no tenía muchas referencias para terminar el apoyo que se le estaba dando. Respecto de continuar como estaban, se requería tomar algunas decisiones ya que el remplazo del propio Dr. Reyes en el grupo consultor podía dar lugar a cambios en la forma de actuar del grupo consultor. Por otra parte, el Dr. Avedillos podría vislumbrar que las propias comisiones de trabajo no estaban produciendo productos concretos, como sucedía con la comisión de organización. Estos antecedentes avalan la necesidad de redefinir el contrato psicológico y escrito de la colaboración que está dando el Curso Latinoamericano de Salud en Desarrollo Organizacional como la colaboración que esta recibiendo por esta intervención.

Este nuevo contrato psicológico debería tener metas concretas y en plazos específicos, referido a uno o dos productos con que se pudiera beneficiar el Hospital Nacional. Quizás una de ellas pudiese referirse a la revisión de la estructura organizacional, siguiendo una metodología participativa que permita una mejor coordinación de las actividades del Hospital Nacional. Otra actividad podría referirse al proceso de Programación y Presupuesto. Dentro de estas dos actividades, en un plazo de dos a cuatro meses, las fuerzas de tareas podrían rendir un informe y recomendaciones, actuando a través de metodologías participativas que han dado resultado hasta el momento.

Desde el punto de vista del Dr. Avedillos, hacer este nuevo contrato psicológico, podía implicar aclarar el compromiso del grupo consultor y el envolvimiento que tendrá trabajando con los grupos mixtos de trabajo.

Respecto a la segunda pregunta ¿Qué haría usted en el caso de ser el Consultor Principal en este proyecto?

Colocado en el avance de la disciplina en el año 1976 y dentro del grupo consultor que había, posiblemente las opciones eran similares a las que tenía el Dr. Avedillos: Terminar el contrato hasta donde estaban, continuar o modificar el contrato psicológico y escrito de la intervención.

Los argumentos para terminar el contrato eran pocos, pues el grupo continuaba más o menos igual sin el Dr. Pérez. Estaban con resultados satisfactorios en ese momento y se hubiera visto mal una retirada del equipo consultor en esa etapa.

Respecto de continuar, parece que era necesario precisar dónde se concluiría la intervención y con qué productos, ya que habían muchas áreas de interés y se habían movilizado a directivos de las diferentes áreas del Hospital. Por lo tanto, no era posible seguir sin redefinir donde iban a llegar.

De esta manera, la mejor opción era hacer un nuevo contrato psicológico para identificar uno o dos proyectos que pudieran tener resultados concretos a corto plazo, que permitiera a los grupos de trabajo dar por terminado su cometido en esta etapa. Los proyectos pudiesen estar en las áreas de estructura organizacional o de planificación y presupuesto. Sin embargo, los candidatos pudieran ser otros también, que estaba manejando la Dirección Administrativa.

De esta manera al terminar estos proyectos en un plazo de dos a tres meses, los grupos de tareas podrían evaluar los resultados obtenidos, presentarlos para mejoramiento del Hospital Nacional y dejar en libertad de acción a directivos del Hospital y Consultores para decidir si continuan con otros cometidos.

Lo que sucedió efectivamente en la intervención de desarrollo organizacional

Desde el punto de vista del Programa Internacional de Desarrollo Organizacional, los participantes regresaron a sus países con una experiencia práctica de aplicar la primera parte de una consultoría de procesos en una situación como la del Hospital Nacional, y se beneficiaron teórica y prácticamente de esta colaboración del Hospital Nacional de Chile. Uno de los participantes llegó a

ser Ministro de Educación, primero, y Ministro de Agricultura después, habiendo realizado reformas en esos ministerios desde una perspectiva de Desarrollo Organizacional.

Desde el punto de vista de la intervención en el Hospital Nacional de Chile, el equipo consultor mas bien siguió en el mismo proceso sin fijar proyectos específicos en tiempos limitados, de tal modo, que continuó algún tiempo más y posteriormente se abandonó la intervención, quedando los directivos del Hospital, especialmente el Director Administrativo a cargo de la implementación de algunos de los proyectos que se definieron en las etapas de diagnóstico.

El equipo profesional continuó trabajando en proyectos de desarrollo organizacional, siendo más precisos en las metas contratadas con los sistemas clientes, identificando resultados medibles, por un lado y de impacto para el mejoramiento de las organizaciones en que se estaba interviniendo, adaptando y explorando con nuevas técnicas de intervencion. Sin embargo, el FODA que a esas alturas era más bien una forma nueva de intervenir pasó a ser de gran uso, complementándose con programación colectiva, planeamiento estratégico u otras formas de intervención que eran consideradas apropiadas de acuerdo con las necesidades del sistema cliente.

Algunos miembros de este grupo consultor que intervinieron en el Hospital Nacional de Chile, continuaron trabajando juntos en consultoría de expertos en algunos casos y mayormente en Desarrollo Organizacional. La consultoría de expertos o tradicional fue el instrumental en permitir identificar proyectos que a través del Desarrollo Organizacional tenían igual o mejor impacto que los realizados tradicionalmente, pero identificando más claramente los resultados a obtener en plazos definidos. Esta forma de operar que se recomienda como opción en el Caso del Hospital Nacional de Chile no se logró como resultado de reflexiones teóricas sino fue el producto de la práctica de la consultoría en que las empresas también eran exigentes respecto de los resultados esperados por la consultoría contratada.

REFERENCIAS

1. Neilsen, Eric H. *Becoming an OD practitioner.* New Jersey, Englewood Cliffs; Prentice-Hall, Inc.,1984, p. 2-3
2. Ibid.
3. Beckhard, Richard. *Organization development: Strategies and models.* Reading, MA; Adison-Wesley Pub. Co., 1969, p. 9.
4. French, Wendell L. y Cecil H.Bell, Jr. *Organization Development.* 2a ed. New Jersey, Englewood Cliffs; Prentice-Hall, Inc., 1976, p. 50.
5. Gareth Morgan. Paradigmas, metáforas y rompecabezas en la teoria organizacional. *Administrative Science Quarterly, 25(4):605-622, 1980.* En: Robert L. Kuhn y Louis Kuhn, Creative Perspectives. Newbury Park, CA; SAGE Pub.Ltd., 1991, p. 81-98.
6. Kuhn, Thomas S. *The structures of scientific revolutions.* Chicago, IL; University of Chicago Press, 1970.
7. Morgan, Gareth, op.cit. p. 82.
8. Morgan, op. cit. p. 84.
9. Morgan, Gareth, op.cit. p. 89-95.
10. Buckley, Walter. *Sociology and modern system theory.* New York; George Brazillier, 1969.
11. Deutsch, Karl. *The nerves of government.* New York; The Free Press, 1969.
12. Blake, Robert y Jane Mouton. Estrategias de consultoría. En: Golembiewski, Robert T. y William B. Eddy. *Organization development in public administration.* Tempe, AZ; Publications in Public Administration and Public Policy, 1979.
13. Berne, Eric. *Juegos en que participamos: Psicología de las relaciones humanas.* México; Diana, 1964.
14. Kepner H. y Benjamin Tregoe. *The rational manager.* New York; McGraw-Hill, 1968.
15. Likert, Rensis. *El factor humano en la empresa.* Madrid; DEUSTO, 1961.

16. Burke, Warner W. *Desarrollo organizacional: punto de vista normativo.* México; Addison-Wesley Iberoamericana, 1988, p. 55.

17. Beverly R. Fletcher. *OT theorists and practitioners: profiles and themes.* Connecticut & London, PRAEGER,1984.

18. Ibid., p. 5.

19. Ibid.

20. Ibid. p. 82-85 y p. 143. También en: Michael R. Manning y Joyce Osland. Organizational transformation. En: *Organizational development annual,* Vol.I. Alexandria, VA; ASTD, 1987, p. 43-48.

21. Neilsen, Eric, op.cit. p. 111-113.

22. Faria Mello, Fernando A. *Desarrollo organizacional: enfoque integral.* México; Editorial Limusa, 1983, p. 90.

23. Harrison, Roger y Spoth, Juliann. Matching change interventions to organizational realities. En: *Organization development network: National conference proceedings.* Los Angeles, CA; Published by ODN, October 26-30, 1991.), p. 181-184.

24. Beer, Michael. *Organization change and development: A systems view.* Dallas, TX; Scott, Foresman & Co., 1980. p. 232-243.

25. Porras, Jerry I y Susan J. Hoffer. Behavior changes in successful organization development efforts. En: Roy McLennan, *Managing organizational change.* New Jersey; Prentice-Hall Inc., 1989, p. 487-492.

26. Larry Greiner, L.E. Patterns of organization change. *Harvard Business Review, 45(3), Mayo-Junio, 1967,* citado en Richard Beckhard, op. cit.

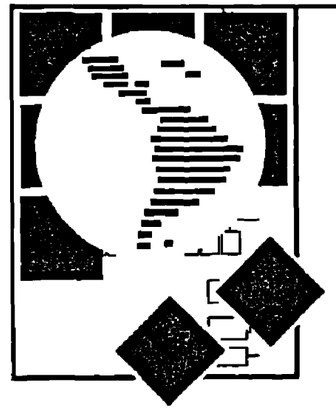
27. Beckhard, Richard, op. cit.

28. William B Eddy. *Handbook of organization management.* New York, NY; Macel Dekkes, Inc., 1983, p. 267-271.

29. Richard Beckhard, Op.cit., p. 109-111.

30. Moss Kanter, Rosabeth. Managing the human side of change.□ En: Kolb, David A., Irwin M. Rubin y Joyce S. Osland (Eds.). *The organizational behavior reader.* Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice Hall, 1991. op. cit., p. 674-682.

31. Richard Beckhard, op.cit. p. 106-109.



Capítulo IV

Técnicas de desarrollo organizacional

En este capítulo se presentarán las distintas técnicas que se utilizan en desarrollo organizacional, en diferentes perspectivas, de tal modo que permita visualizarlas desde múltiples ángulos para aplicarlas adecuadamente al realizar intervenciones de desarrollo organizacional. Esta presentación estará matizada de relaciones y comentarios relativos al uso de estas técnicas en intervenciones llevadas a cabo en Latinoamérica.

El Desarrollo Organizacional nació con las experiencias de Bethel, Maine (EUA) en 1946, donde se iniciaron o nacieron los Grupos-T (o A en castellano: Grupos de Adiestramiento) (1). Vale decir, que por muchos años ésta fue la única técnica imperante y para muchos, aún hoy día la técnica preferida. Posteriormente, se fueron agregando un sinnúmero de metodologías y prácticas que la generosidad del compartimiento académico o profesional fueron enriqueciendo a teóricos y prácticos. La metodología del enfoque Socio-técnico del Tavistock Institute se expandió de Europa a Estados Unidos y Latinoamérica. Las publicaciones de University Associates (UA) y del National Training Laboratory (NTL), junto con académicos que liderearon el avance del desarrollo organizacional, fueron agregando nuevas formas o técnicas para aplicar y lograr el desarrollo organizacional. En Chile, al igual que en otros países como Colombia, Brasil y Venezuela, consultores individuales o en grupos iniciaron ésta nueva forma de ayudar a las empresas. En la aplicación práctica del autor a empresas de trabajadores, empresas públicas y privadas, junto a un grupo de profesores facilitadores de INSORA (Instituto de Organización y Administración de Empresas de la Universidad de Chile), de la Escuela de Psicología y de la Escuela de Educación de la Universidad Católica, creamos un nuevo instrumento, muy poderoso, para hacer diagnósticos colectivos que posteriormente denominamos FODA, y su aplicación se extendió a Centroamérica. El FODA dió lugar al desarrollo de una nueva técnica para

Programación Colectiva (PROCOL), que se incorporó al repertorio en Centro y Latinoamérica. Por otra parte, otros enfoques y técnicas como el Análisis Transaccional, al igual que metodologías administrativas de avanzada que requerían el compromiso y participación de los trabajadores de la empresa, tal como la Administración por Objetivos, el Enriquecimiento del Trabajo, Talleres de Motivación, Talleres y Seminarios de Desarrollo Gerencial fueron mezclándose y haciéndose parte de metodologías normales de intervención del Desarrollo Organizacional.

Además, técnicas profundas de desarrollo de individuos, tales como la psicoterapia de grupo con diferentes enfoques como los de Carl Rogers en la Terapia Centrada en el Cliente (2); Skinner con su enfoque conductista y aplicaciones en enseñanza programada y de adultos (3); John Grinder y Richard Bandler con su enfoque de programación psiconeurolingüística (4); Maltz con su enfoque Cibernético que dió lugar en Argentina, Brasil, Costa Rica y otros países al Desarrollo Organizacional Cibernético (5), también vinieron a aumentar la caja de herramientas de los consultores-facilitadores de Desarrollo Organizacional. El desarrollo teórico y práctico de la conducta organizacional en las universidades, especialmente en las escuelas de psicología, sociología y administración vinieron a alimentar y tener un fuerte impacto para el conocimiento y prácticas del Desarrollo Organizacional. Hubo importantes aportes de los libros de Fordyce y Weil (6); Kolb, Irwin y McIntyre (7), reeditado el año 1990 con los nombres de Kolb, Irwin y Osland (8). Estos manuales de desarrollo y conducta organizacional, al poner al alcance de profesores facilitadores y estudiantes de lecturas y ejercicios en castellano, tal como el libro de Kolb, que se tradujo al castellano, en 1975 enriquecieron la práctica y la conceptualización común en Latinoamérica, haciendo conocida las Universidades de Southern California, Pittsburgh, Case Western Reserve de Cleveland, entre otras, de donde venían no sólo estos trabajos sino que posteriores aportes como los de Warren Bennis (9), David Kolb (10), Beer (11), Nielsen (12) y Boyatzis (13).

Por otra parte, otros enfoques de carácter más comercial, pero que tienen su audiencia y seguidores tales como los Cursos de Dale Carnegie (14), la terapia proveniente de la Dianética (15), diferentes seminarios y programas de negociación como los de Karras y Nieremberg (16), o últimamente, los seminarios de Negociación dentro de la línea del grupo de negociaciones de Harvard, dirigidos por Ury y Fischer (17); los seminarios de motivación de logro de McClelland (18), los seminarios de la Red Gerencial de Blake y Mouton (19), los seminarios de Liderazgo de Hersey y Blanchard (20) o los seminarios de desarrollo ejecutivos de Teleometrics con sede en Houston bajo la dirección de Hall (21), así como los actuales seminarios de "En búsqueda de la Excelencia" de Peters y Watermann con su versión en

español promovidos por la empresa Dando en México (22), no sólo alimentan sino que muchas veces confunden a prácticos del Desarrollo Organizacional, especialmente si recién ingresan a la profesión.

Metodologías y técnicas de desarrollo organizacional

Del 5 al 9 de noviembre de 1989, la Red de Desarrollo Organizacional de Estados Unidos (Organization Development Network-ODN), celebró su 25 aniversario con una reunión de más de 1,000 profesionales teóricos y prácticos, bajo el emblema de "Raíces, Reflexiones y Revelaciones... Una Visión de las Organizaciones para el Siglo XXI". En esta conferencia, se presentaron y discutieron no menos de cuarenta diferentes técnicas y enfoques. Entre otras, dentro de las modernas metodologías, aparecían las de Planeamiento Estratégico y creadoras de Visión del futuro, nuevas técnicas computadorizadas para el desarrollo de consensos y retroalimentación, técnicas para entender, diagnosticar y cambiar la cultura organizacional; técnicas de desarrollo de equipo, técnicas de calidad total y de aplicación de los principios de Deming, el uso del video como poderoso instrumento de cambio, el uso del humor para el cambio organizacional, etc.

En esta Conferencia, al igual que las técnicas, se exploraron las características de los futuros agentes de cambio de desarrollo organizacional para afrontar los desafíos del siglo XXI. Finalmente, también se trató el Grupo-T como la base actual, revivida y permanente para intervenciones más profundas de desarrollo organizacional y elemento clave para la formación de facilitadores.

En la Conferencia de Profesores de Conducta Organizacional realizada entre el 17 y el 22 de junio en Bellingham, Washington, un grupo de profesores llegó dos días antes para tener reuniones de Grupo T como parte de su desarrollo profesional. En los días subsiguientes, varias presentaciones se refirieron a nuevas metodologías y técnicas de desarrollo organizacional.

Relación entre la aplicación de diferentes técnicas y metodologías en las ciencias conductuales (DO) y la gerencia

Muchas de las técnicas de desarrollo organizacional son actualmente usadas por la gerencia de empresas o las ciencias administrativas o, a la inversa, metodologías y técnicas que se han aplicado en la gerencia de empresas, pasan a ser de interés o se incluyen en el campo del desarrollo organizacional. El Cuadro 4.1 indica diferentes metodologías utilizadas, tanto en la gerencia de empresas como en el desarrollo organizacional, identificando donde se considera su campo principal de aplicación y estudio (23).

Cuadro 4.1 Relación entre la aplicación de diferentes técnicas y metodologías en las ciencias conductuales (DO) y en la gerencia

Metodologías y técnicas normalmente en uso a nivel de empresas y organizaciones	Ciencias conductuales aplicadas y DO	Aplicaciones gerenciales
Investigación-Acción	✓	
Consolidación de Procesos		✓
Administración de Salarios		✓
Auditoría y Sistemas de Control		✓
Manejo de Conflictos	✓	
Gerencia del Cambio	✓	
Desarrollo Habilidades de Riesgo	✓	
Formación Agentes de Cambio	✓	
Método de Casos	✓	✓
Análisis Costo-Beneficio		✓
Simulaciones computadorizadas y SIG		✓
Contabilidad Gerencial y Costos		✓
Metodología Delphi	✓	✓
Evaluación del Medio Social	✓	✓
Análisis de Campo de Fuerzas y FODA	✓	✓
Desarrollo de Equipos de Trabajo	✓	
Negociaciones	✓	✓
Planeamiento de Carrera y Desarrollo de Recursos Humanos	✓	✓
Desarrollo Creatividad e Innovación	✓	
Enriquecimiento del Trabajo	✓	✓
APO, APOR y PROCOL	✓	✓
Capacitación Gerencial	✓	✓
Estudios de Mercado		✓
Investigación de Opiniones		✓
Gerencia Participativa	✓	✓
Evaluación de Ejecutoria		✓
PERT y PPBS		✓
Dinámicas Grupales y Grupos T	✓	
Simulaciones y Role Playing	✓	
Terapia Grupal e Individual	✓	
Estudios de Movimientos y Tiempos		✓
Círculos de Calidad, JAT y Calidad Total	✓	✓

FUENTE: Adaptación realizada del cuadro original de Gordon R. Lippitt de Lippitt, Gordon L. *Organization renewal: A holistic approach to organization development.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1982, p. 16.

Harrison (24) plantea la necesidad de relacionar la metodología que se aplique en una intervención de desarrollo organizacional, con la necesidad de mayor o menor profundidad de esa intervención, recomendando que no se realicen intervenciones que usen técnicas de mayor profundidad que la requerida, ya que se presiona innecesariamente al sistema cliente, puesto que a mayor nivel de profundidad psicológica de la técnica, mayor tensión se produce en el sistema cliente.

Se ha representado el nivel de profundidad de las intervenciones de desarrollo organizacional en forma de iceberg, donde la parte que sobresale del agua representa el sistema formal de la organización y que se interviene con técnicas más racionales o administrativas. Debajo del agua y variando con el grado de profundidad, se encuentra el sistema informal y personal, los cuales, se pueden intervenir con técnicas educacionales o terapéuticas.

La profundidad de la técnica de intervención guarda, además, una relación directa con el costo de la intervención, el tiempo que lleva realizarla, la personalización y dependencia del facilitador, el riesgo de la intervención, la necesidad de mayor formación psicológica del interventor y el cuidado que se debe tener con la intervención (25).

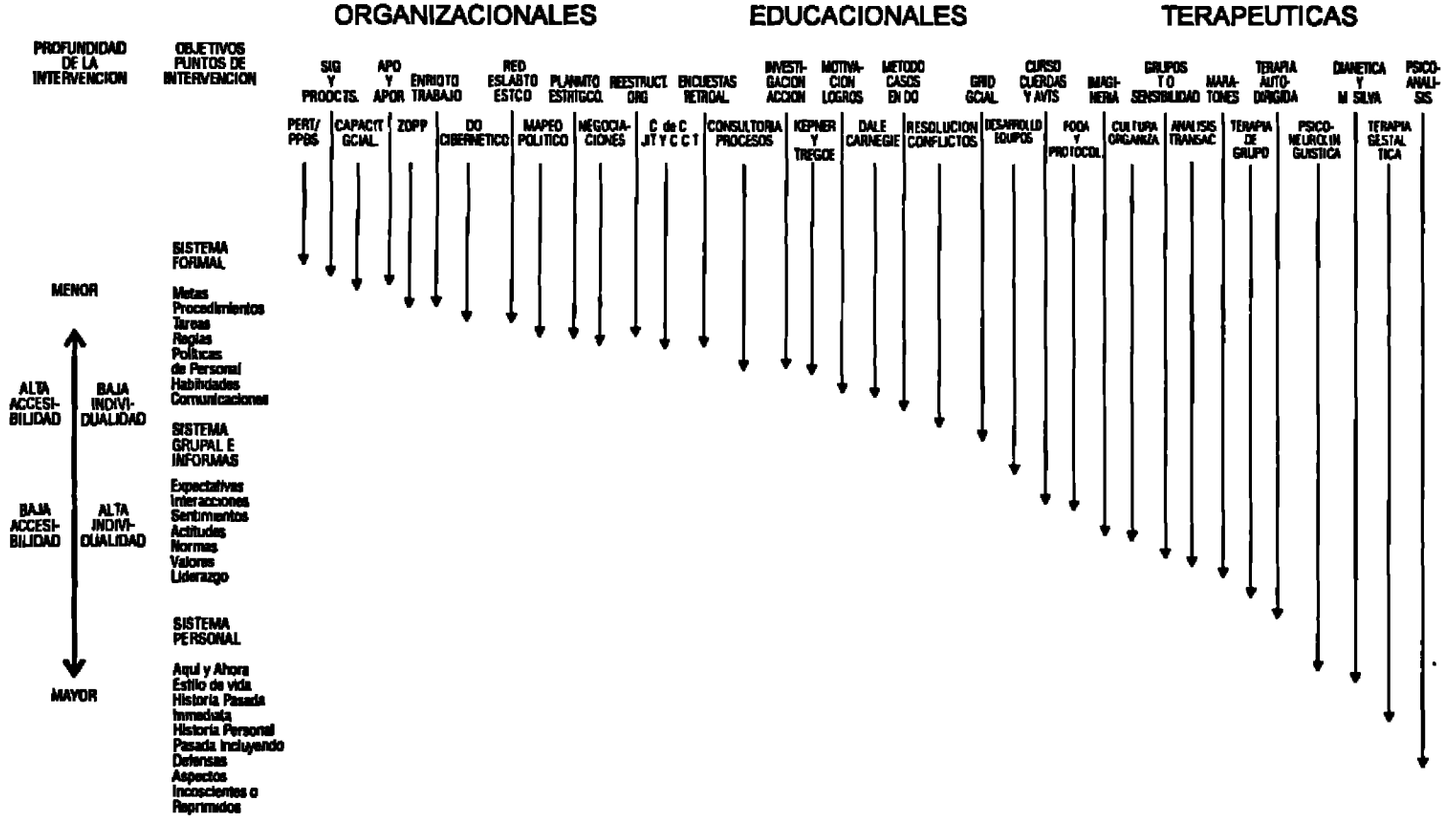
Por lo anterior, se recomienda que las intervenciones más profundas se realicen en situaciones de grupos más pequeños. Además, debido a que el desarrollo de cada individuo es de gran impacto organizacional, deben escogerse ejecutivos que tengan alta probabilidad de mantenerse en la organización.

Del conjunto de técnicas y enfoques, relacionadas con los diferentes niveles de profundidad a que llega cada una de ellas, se ha elaborado un cuadro que relaciona cada técnica con el nivel de profundidad, respecto al sistema formal, informal/grupal o individual que se interviene, que se representa en el Cuadro 4.2 (26).

Harrison (27), extendiendo su interés por la profundidad de las intervenciones, ha desarrollado un modelo de cultura organizacional que relaciona, desde otro punto de vista, el tipo de intervención apropiada para pasar de una cultura organizacional a otra. Para Harrison, las etapas del desarrollo de una empresa van de una etapa Transaccional a una Expresiva y, finalmente, a una Mutualista. La primera, con características autoritarias,

CUADRO 4.2

CLASIFICACION DE LAS TECNICAS DE ACUERDO AL GRADO DE PROFUNDIDAD



FUENTE: Este cuadro es una adaptación original basada en Roger Harrison, Choosing the Depth of Organizational Intervention, en el *Journal of Applied Behavioral Science, 6:181-202, 1970* (26).

centrada en lo interno y el control; la segunda, con características de orientación hacia el mercado y logros; y, la tercera, con orientación al trabajo, centrada en el compromiso y lo externo. Los esquemas de Quinn y Harrison que en gran medida se traslapan con operacionalizaciones relativamente similares, se analizan en el Capítulo 7[1].

Las intervenciones de desarrollo organizacional

El término Intervenciones de Desarrollo Organizacional se refiere a la gama de actividades planeadas, en las que participan clientes y consultores durante la ejecución de un programa de desarrollo organizacional. Estas actividades se destinan a mejorar el funcionamiento de las organizaciones, y constituyen una tecnología en constante evolución, correspondiendo a métodos y técnicas utilizadas en la práctica del desarrollo organizacional.

Podemos decir que las intervenciones de DO son conjuntos de trabajo estructurados en los que las unidades organizacionales escogidas (grupos o personas para alcanzar metas), emprenden una tarea o una sucesión de ellas, cuyos objetivos se relacionan directamente o indirectamente con mejoras organizacionales. Las intervenciones constituyen el impulso activo del Desarrollo Organizacional; hacen que "se realicen cosas" y son "lo que está sucediendo" (28).

Estructuración de las intervenciones de desarrollo organizacional

Dado que las intervenciones de desarrollo organizacional son trabajos estructurados, los profesionales de DO saben cómo estructurarlos de la "mejor" manera, prestando especial atención a los siguientes puntos: (29)

- Se deben estructurar los trabajos de modo que tomen parte las personas adecuadas.
- Se deben hacer planes preliminares de la formación del grupo para la estructuración acertada de los trabajos.
- Se debe procurar que los trabajos se orienten al problema o a la oportunidad presentada por los clientes.

[1] Ver Capítulo 7 para enlace de modelos de Quinn R.E. y R. Harrison.

- Deben estructurarse de manera que la meta y la forma de alcanzarla sea clara, existiendo grandes probabilidades de conquistar la meta.

- Se debe estructurar el ambiente en que se realizan los trabajos, de manera que la persona se sienta "a sus anchas" y no llena de ansiedad o a la defensiva. Esto se llama "crear un ambiente" y consiste en que las intervenciones sean tales que las personas esperen "aprender juntas, considerando las prácticas en forma experimental para poder escoger los mejores procedimientos".

- Se deben estructurar los trabajos, de manera que las personas puedan obtener aprendizaje, tanto acerca de la tarea como del proceso. La tarea es aquella en que trabaja el grupo, es decir, las partidas contenidas en la agenda. El término proceso se refiere a cómo está trabajando el grupo y a qué más está pasando mientras se trabaja en grupo.

- Se deben estructurar los trabajos de manera que los participantes actúen como personas completas, no segmentadas. Esto significa que entren en juego las exigencias del papel desempeñado, los procesos mentales, las convicciones, los sentimientos y los esfuerzos... y no solamente uno o dos factores.

Tipología de las intervenciones de DO basadas en grupos objeto

En las obras que se han escrito al respecto se ha prestado poca atención a las características de la estructuración de los trabajos de Desarrollo Organizacional, pero mediante la descripción de las intervenciones realizadas, descritas a través de casos o informes que lleguen a las manos de gerentes y facilitadores o consultores, permitirá conocerlas, ayudando así a hacerlas menos misteriosas y permitirá ayudar a quienes empiezan a practicar como gerentes o consultores en el campo del desarrollo organizacional.

A continuación se presenta un esquema preparado por el autor sobre diferentes técnicas y metodologías de desarrollo organizacional en relación con el uso que se les da para intervenir en diferentes poblaciones objetivos: Personas, grupos pequeños, intergrupos u organizaciones (ver Cuadro 4.3)[2].

[2] Tipologia de las intervenciones de DO basadas en grupos objeto elaborada por el autor.

Cuadro 4.3: tipología de las intervenciones de DO basadas en grupos objeto

Técnicas de intervención	Personas	Grupos	INTGPS	ORGANCS
Consultoría de Procesos		•	•	••
FODA	•	•	•	••
Planeamiento Estratégico	•	•	•	••
PROCOL		•	•	••
Grupo T	••	•	•	•
Maratón	••	•	•	•
Psicoterapia de Grupos	••	•		
Técnica Autodirigica Cambio	••			
APO y APOR	•	•	•	••
Círculos de Calidad				••
Grid Gerencial	•	•	•	••
Dianética	••			
Análisis Transaccional	••	•	•	•
Cursos Dale Carnegie	••	•		
Método de Casos	••	•	•	••
Mapeo Político	•	•	•	••
Red de Eslabonamiento Estratégico	•	•	•	••
Planificación ZOPP		•	•	••
Intervención en Cultura Corporativa		•	•	••
Reestructuración Organizaciona		•	•	••
Diseño Procedimientos administrativos y SIG		•	•	••
Curso de Cuerdas o Proyectos de Aventura	••	•	•	••
Programas de Capacitación Gerencial	••	•	•	••
Gerencia de Calidad Total			•	••
Programación Neurolingüística	••			
Imaginería	••	•	•	••
Resolución de Conflictos y Negociaciones	•	•	••	•

FUENTE: Elaboración propia

Al observar el cuadro anterior, nos podemos dar cuenta de que varias técnicas pueden ser aplicadas indistintamente a diferentes tipos de grupos organizacionales. Lo que sucede es que las diferencias entre cada una de estas técnicas y grupos objetivos son a menudo sutiles y muy pequeñas. Por ello, el facilitador de Desarrollo Organizacional debe saber reconocer cada una de ellas para su debida aplicación en el grupo a intervenir.

En el Cuadro 4.4 (a) se ilustra la aplicación, de las diferentes técnicas en los Estados Unidos, colocándolas de acuerdo con el ciclo de vida de los productos. El cuadro es ilustrativo de la rapidez con que el mercado de consultoría usa y deja de usar determinadas técnicas y enfoques. Se indica en el cuadro posterior cual es el posible uso o etapa en que se encuentran, a juicio del autor, algunas de estas técnicas en Centro o Latinoamérica. Ver Cuadro 4.4 (b) (30).

En el siguiente cuadro se reproducen las etapas del ciclo de vida de los productos aplicadas a las diferentes técnicas de desarrollo organizacional en Latinoamérica, colocándolas en las diferentes etapas de acuerdo con la experiencia y opinión del autor.

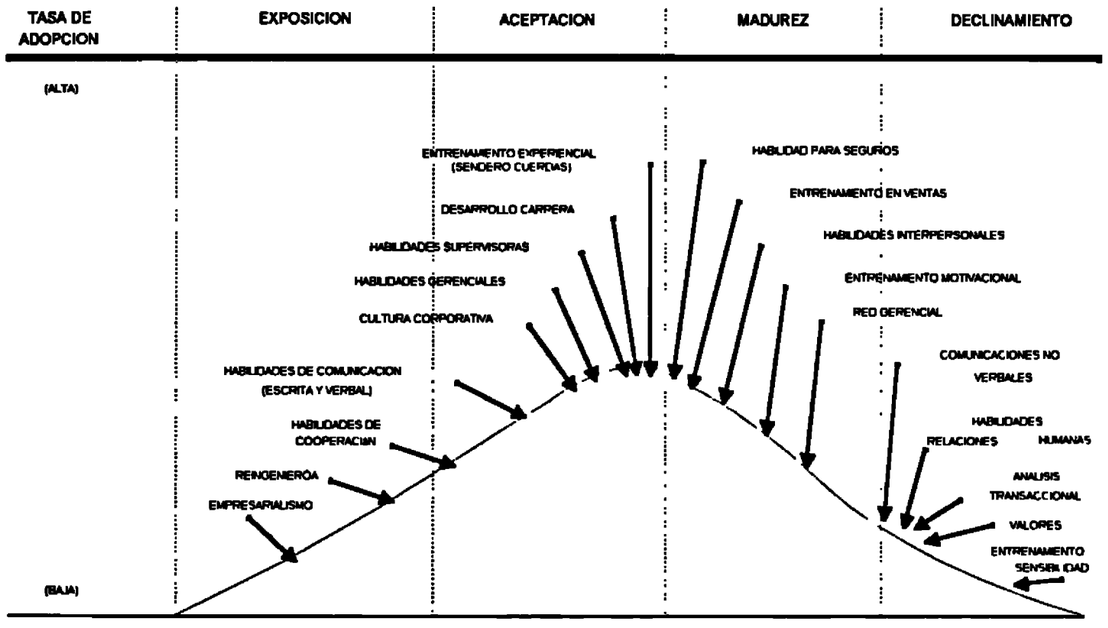
Sin embargo, no hay una relación directa entre el estado de la técnica o enfoque como producto del mercado y su valor como técnica de intervención, que siempre continuará siendo valiosa para situaciones específicas. Tal es el caso del Grupo-T, que como técnica de moda, en los años 70s, el mercado la ha desplazado pero continúa siendo una valiosa metodología para la capacitación de facilitadores y de ciertos grupos especiales de ejecutivos o estudiantes interesados en entender las interacciones grupales y organizacionales.

Breve definición y explicación de las diferentes técnicas y metodologías utilizadas en consultorías de desarrollo organizacional

A continuación se definirán diferentes técnicas de intervención de desarrollo organizacional, comenzando con la Consultoría de Procesos y la de Investigación-Acción, las cuales se consideran enfoques muy similares al Desarrollo Organizacional pero que son técnicas de desarrollo organizacional. En estos resúmenes se incluirán, además, diferentes modalidades para realizar cambios, que van desde esquemas tan amplios como el Análisis Transaccional, Cursos Dale Carnegie, Dianética, etc., con el objeto de aclararle al lector las similitudes o diferencias que pueden encontrar, ya que todas ellas son ampliamente difundidas por la prensa o televisión. Con

CUADRO 4.4 (a)

CONCEPTO DE CICLO DE VIDA APLICADA A TECNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN ESTADOS UNIDOS

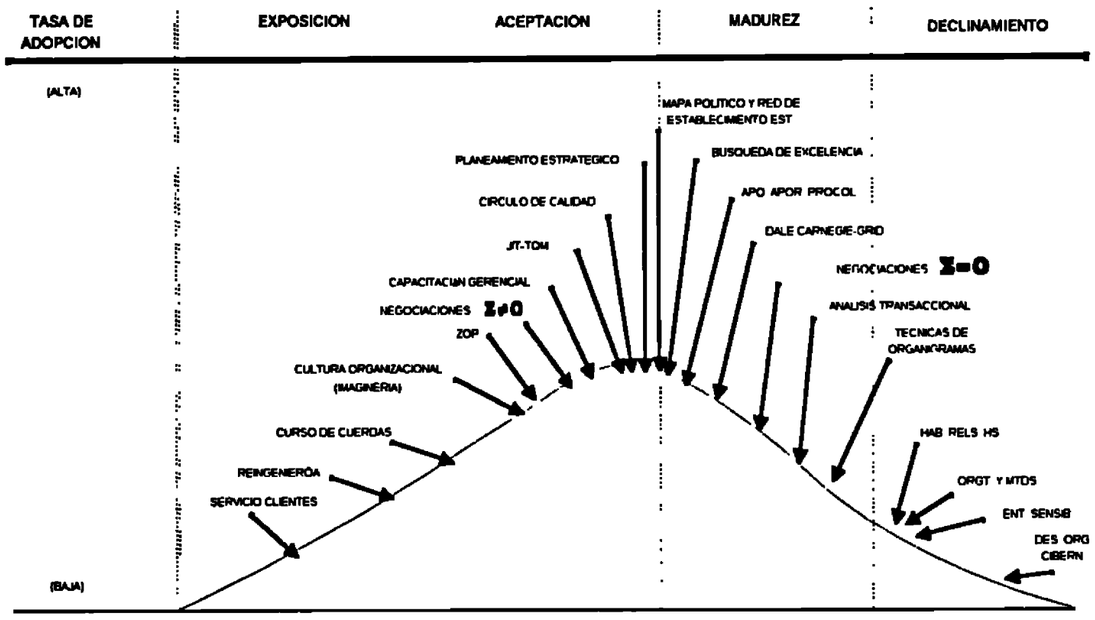


CICLO DE VIDA DE TECNICAS DE CONSULTORIA EN ESTADOS UNIDOS

FUENTE: Gilley, Jerry W. y Steven A. Eggland. *Principles of human resource development.* Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Co. Inc. y University Associates Inc., 1989, p. 252.

CUADRO 4.4 (b)

CONCEPTO DE CICLO DE VIDA APLICADA A TECNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LATINOAMERICA



CICLO DE VIDA DE TECNICAS DE CONSULTORIA EN LATINOAMERICA

FUENTE: Basado en el Cuadro 4.4 (a)

el mismo propósito, presentamos el otro extremo, métodos más racionales, formales o técnicos, tales como cambios de Estructuras Organizacionales, Metodologías de Recursos Humanos, Análisis de Flujos de Trabajo, etc.

Consultoría de procesos

La consultoría de Procesos es el conjunto de actividades de un consultor-facilitador para ayudar al cliente a percibir, comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su organización y ambiente (31).

Esta definición comprende varios conceptos y supuestos nuevos. De ella se desprende que los elementos más importantes que hay que estudiar en una organización son los procesos humanos que ocurren en su interior. Un buen diagnóstico de un problema organizacional puede ir más allá de un análisis de tales procesos, pero no se le puede pasar por alto. Por lo tanto, el consultor de procesos, es sobre todo, un experto en procesos a nivel individual, interpersonal y de grupos. Su pericia puede extenderse más allá de estas áreas, pero debe incluirlas como mínimo.

El supuesto principal es que el mejoramiento organizacional se logrará a través del descubrimiento efectivo de los problemas en los procesos humanos que, a su vez, dependerán de la habilidad de los gerentes para diagnosticarlos, como consecuencia de la acumulación de conocimientos y experiencias que haya logrado respecto de la Consultoría de Procesos.

Investigación-acción

Este modelo se define como "un proceso para recolectar datos sistemáticamente que servirán para investigar un sistema en marcha, en relación con objetivos y metas del sistema, retroalimentando al sistema, emprendiendo acciones para cambiar factores variables escogidos del seno del sistema y basados, tanto en datos como en hipótesis, evaluando los resultados de la actuación, gracias a la recopilación de más datos (32)."

Esta forma de hacer desarrollo organizacional nació antes que el propio desarrollo organizacional. Así se hicieron los experimentos de Coch y French para probar diferentes hipótesis de resultados de la participación de los trabajadores en los cambios de la Fábrica de Pijamas Harwood, aplicando las etapas y procesos mencionados (33).

Un programa de desarrollo organizacional de una u otra manera es un programa de investigación acción que involucra el sistema clientes y la

participación de diferentes especialistas. De ahí la importancia de la Metodología de Investigación-Acción que le dará bases más sólidas a la intervención de desarrollo organizacional que se haga.

FODA

Tal como fue desarrollada por el autor para aplicaciones de desarrollo organizacional en Chile, consiste en una técnica de diagnóstico organizacional colectivo, que se empezó a conceptualizar partiendo del campo de fuerzas de Kurt Lewin. Posteriormente, a través de la aplicación del enfoque Gestaltico, se aplicó tanto a los aspectos internos y externos como a la expresión de los sentimientos que rodean la situación analizada. Igualmente, se complementa con diagnósticos proyectivos a través de pinturas, logrando así integrar un poderoso instrumento de diagnóstico, que actualmente se usa en Centroamérica tanto por consultores como por ejecutivos.

Posteriormente, comparados los resultados de diagnósticos colectivos FODA con diagnósticos analíticos, a través de entrevistas u otras metodologías, fueron probados como más realistas, objetivas y potentes para realizar intervenciones de desarrollo organizacional.

La pregunta que se pretende responder en forma colectiva es:

¿Cómo sentimos la situación como personas, tanto desde dentro como de afuera de la organización?.

El padrón de respuestas a la pregunta anterior se expresa como sigue:

Situación Interna: **FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

FORTALEZAS: Elementos positivos que los miembros de la organización sienten que poseen y que constituyen recursos para alcanzar los objetivos.

DEBILIDADES: Elementos, recursos, habilidades, actitudes o técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Aspectos Externos: **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

OPORTUNIDADES: Factores o recursos que los miembros de la empresa sienten que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de sus objetivos.

AMENAZAS: Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, lo cuales pueden ser de tipo político, social, económico o tecnológico.

Planificación estratégica corporativa

La planificación estratégica corporativa constituye un modelo gerencial que brinda la posibilidad real y potencial de introducir y consolidar cambios en las formas tradicionales de conducción y desempeño organizacional.

Se parte de que la eficiencia de una organización y el logro de los objetivos del desarrollo organizacional no pueden ser alcanzados individualmente, sino más bien son el resultado de la acción mancomunada y coordinada de distintos entes.

Dentro de este modelo, se hace especial énfasis en la necesidad de asumir explícitamente que la supervivencia y vigencia de una institución depende de su capacidad para responder colectivamente a las necesidades y demandas que su entorno inmediato le plantean.

El modelo de planeamiento estratégico, dentro del enfoque de desarrollo organizacional, plantea una secuencia de etapas para que los miembros de la organización vayan armando colectivamente y en forma secuencial la estrategia de la empresa, basados en una visión compartida y una misión común (34).

La visión y misión lograda mediante la aplicación de "imaginería" (imaginery) ha resultado ser un complemento valioso en los trabajos de planeamiento estratégico.

Programacion colectiva (PROCOL)

La programación colectiva (PROCOL) es una técnica que se derivó de la Programación de la Mejora del Rendimiento (PMR) es una versión

simplificada, aplicable en forma sencilla a trabajos de desarrollo organizacional en las empresas[3].

Esta técnica la estamos aplicando con resultados favorables desde 1975 y sirve como un instrumento a través del cual se aplica la naturaleza y dinámica de la **DIRECCION POR OBJETIVOS** y de la **DIRECCION PARTICIPATIVA**. También, sirve como instrumento para difundir la idea de la programación colectiva con fines de que sea aplicada regularmente, para acelerar el proceso de desarrollo administrativo. La premisa fundamental de la que parte PROCOL, es de que existe un gran potencial para mejorar la organización y que su materialización requiere de un proceso sistemático de planificación.

PROCOL, es una técnica que ofrece en la práctica, no una simulación de la realidad, sino por el contrario, la realidad misma de la empresa, que al ser aplicada como una actividad continua en el quehacer diario, por la importancia del reciclaje del proceso, se obtienen los siguientes resultados.

1. Introduce un mayor ordenamiento y sistematización interna.

2. Pone en marcha un proceso continuo y sostenido de reflexión acerca de las experiencias pasadas.

3. Proporciona una oportunidad de ajustar las acciones en curso por la proyección al día de las experiencias.

4. Propicia un control adecuado y oportuno de resultados.

5. Sistematiza la programación de actividades futuras.

6. Estimula una participación generalizada y concertada de los miembros de la organización.

7. Facilita una interacción de las diferentes partes de la organización entre sí.

[3] El concepto de Programación Colectiva se derivó de la Programación para Mejorar el Rendimiento (PMR) utilizado en Inglaterra y posteriormente desarrollada en consultorías de Naciones Unidas.

Grupo-T o de adiestramiento de sensibilidad

El Grupo-T (de Training o Adiestramiento) es una experiencia grupal planeada e intensiva que ha sido catalogada como "la invención social del siglo que se difundió con mayor rapidez. "Esta técnica recibe muchos nombres como "Grupo T", "Grupos de Encuentros", "Grupos de Sensibilización", "Laboratorios de Relaciones Humanas", y en algunos casos, como "Seminarios de Liderazgo (35)."

Casi sin excepción, el grupo es pequeño, carece hasta cierto punto de estructura y elige sus propias metas y directivas personales. En casi todos los casos, la principal responsabilidad del coordinador es facilitar a los miembros del grupo la expresión de sus sentimientos y pensamientos. La interacción que ocurre en el grupo de encuentro es un rico y variado tamiz que difiere de grupo en grupo, pero que, en la mayoría de estos encuentros intensivos, pone de manifiesto con claridad, cierta clase de inclinaciones y determinados esquemas, predominantes en algunos casos, secundarios en otros.

Los resultados esperados de un Grupo T, son los siguientes:

1. Llegar a ser más concientes del propio comportamiento y de su significado en el grupo.

2. Llegar a ser más sensibles al comportamiento de otros y descubrir las múltiples maneras como cada uno se comunica (tono de voz, expresión facial, posición corporal, palabras usadas, etc.).

3. Conocer y comprender mejor los procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento de un grupo.

4. Mejorar la capacidad de diagnóstico en situaciones sociales interpersonales o intergrupales.

5. Mejorar las habilidades para actuar en grupo, aumentando la eficiencia y satisfacción de los miembros del mismo.

6. Aprender a aprender, o sea, analizar continuamente el propio comportamiento para tener mejores relaciones interpersonales.

Con regularidad, el proceso grupal en el Grupo-T es un proceso positivo para la mayoría de los participantes. Sin embargo, también se producen

fracasos. La deficiencia más obvia de la experiencia grupal intensiva es que, con frecuencia, los cambios de conducta no son perdurables, al menos que se esté conciente de aplicar en forma diaria las lecciones aprendidas a la vida personal o profesional.

Maratón

La Maratón es un proceso de entrenamiento práctico en Grupos T y otros, tales como el desarrollo de equipo, que se realiza en forma concentrada durante un periodo que puede durar de 12, 24 a 48 horas seguidas sin intermedios, lo cual permite una mayor sensibilidad de los participantes en el trabajo de grupo.

La Maratón ofrece oportunidades de dinámica grupal, de conocimiento personal, de retroalimentación de parte del grupo hacia uno y viceversa, proveyendo de la valiosa ocasión para saber cómo uno es percibido por las demás personas y de encontrar en esa retroalimentación las respuestas a las propias dificultades de trabajar en grupos.

En el caso de aplicarse una Maratón para un Grupo-T, el análisis se realiza a través de la interacción que se produce entre los miembros del grupo y de las relaciones que se van estableciendo a lo largo de las varias sesiones continuas que se llevan a cabo. Los miembros son simultáneamente objeto y sujeto del aprendizaje; es decir, actúan, observan y comentan su propia actuación.

En pocas palabras, la Maratón como dinámica de grupo aplicada dentro del Grupo T, pretende enseñar a participar en forma interdependiente y colaborativa con todo tipo de personas. Esto exige una gran autenticidad en la relación, es decir, una mayor libertad para ser uno mismo y expresarse como tales, durante el tiempo en que se lleva a cabo la experiencia.

Psicoterapia de grupo

La Psicoterapia de grupo ha sido definida como la unión de tres o más personas que actúan juntas a un mismo ritmo terapéutico para lograr un tratamiento conductual (36).

Se parte del hecho de que el individuo nace y se desenvuelve en un grupo primario (familia, compañeros de colegio, grupo de adolescentes, universidad

y ambiente laboral) que contribuye dinámicamente a conformar el proceso de socialización del-individuo, siendo el mismo proceso que se relaciona con los demás a partir de su interrelación en el grupo primario.

A diferencia de las dinámicas grupales (Grupos-T y otros), que no afectan sustancialmente la personalidad del individuo, la psicoterapia de grupo se orienta a la modificación del estilo de relacionarse. Esta técnica persigue interpretar lo que cada uno guarda en lo más profundo de su personalidad y define su conducta manifiesta a partir de vivencias y actitudes regresivas (que se tuvieron en etapas tempranas de su niñez y juventud), y persigue modificar desde esas bases el comportamiento actual. Para ésto el grupo asume el papel de la familia que influye intimamente, ya sea para reactivar o liquidar los antiguos conflictos que fueron el origen de la conducta actual.

Técnica autodirigida del cambio

La característica fundamental de esta técnica es que pone énfasis en la autoinvestigación. Se alienta a los sujetos a reflexionar sobre su propia conducta y a elegir una meta limitada y bien definida, para posteriormente emprender una evaluación constante y precisa de la conducta que se pretende cambiar.

Esta técnica persigue que el interesado se fije sus propias metas de cambio a partir de una autoevaluación.

Factores que predicen el éxito del usuario son:

- El compromiso del individuo con su meta de cambio, la cual está estrechamentre vinculada con el cambio mismo.
- La cantidad de retroalimentación que reciba de otros miembros del grupo.
- La productividad y la satisfacción son mayores cuando el participante fija sus propias metas.
- La fijación conciente de metas conduce al logro de las mismas.
- El desempeño de las tareas disminuye cuando no se determina un nivel de aspiración o cuando se niega la retroalimentación.

Gran cantidad de literatura basada en el Análisis Transaccional u otras formas de autoterapia tienen las características anteriores, especialmente cuando los autores proveen al lector de metodologías y pruebas para su autoevaluación, incluyendo ejercicios para el cambio de conductas no deseadas, tales como "Yo Estoy Bien, Tú Estás Bien", de Harris (37) y "Poder Personal", de Robbins (38).

Administracion por objetivos (APO)

Es un sistema de dirección orientado a resultados, que se basa en la práctica de las cinco funciones básicas de la dirección: planificación, organización, conducción de personal, dirección y control, llevados a cabo en una forma participativa dentro de la empresa (39).

APO se inicia con una etapa de Definición de Objetivos, la cual es un proceso que se desarrolla en tres fases:

1. Identificación de los sectores de responsabilidad o actividades que son consideradas cruciales para el éxito a largo plazo de la organización.

2. Determinación de las medidas de logro en cada una de las actividades.

3. Fijación de objetivos que servirán como normas con las que se puedan medir los resultados obtenidos.

Se continúa con una segunda etapa de Desarrollo de Planes de Acción, que tiene por finalidad definir los objetivos y desarrollar las estrategias, políticas y programas para lograr los objetivos contenidos en los planes de acción.

Posteriormente, se realizan revisiones periódicas, tanto de los resultados individuales, departamentales como de toda la organización, concluyendo con una evaluación de resultados semestrales, anuales o según sea el periodo que se haya establecido.

Círculos de calidad (CC)

Es uno de los sistemas más modernos, dinámicos y efectivos para aumentar la motivación, moral de trabajo, productividad de los trabajadores y aprovechar de lleno el talento humano. El grupo de cada Círculo de Calidad está formado por un grupo de empleados de nivel inferior, cuya participación

es voluntaria y su número generalmente no pasa de diez, pertenece a una misma área, realizan trabajos comunes, se reúnen periódicamente, tanto para identificar y estudiar problemas relacionados con sus áreas de trabajo, como para buscar soluciones para implementarlas.

Los pasos para ponerla en marcha, en forma resumida, son los siguientes (40):

a. Estudio de Factibilidad, para definir la conveniencia o no conveniencia de su implementación y consta de dos etapas: Diagnóstico y Análisis de las condiciones de oportunidad.

b. Definición de la Estructura, para crear una estructura específica que se integre y no se confunda con la estructura formal de la empresa compuesta en orden ascendente por MIEMBROS, que son el personal de base, ANIMADORES que son los mandos directos que dirigen las reuniones y los COORDINADORES O FACILITADORES, responsables de varios círculos, que aconsejan, ayudan y facilitan la actividad de los círculos bajo su cargo. Los RESPONSABLES que asumen personalmente y con dedicación plena la actividad de los círculos. el COMITÉ DE PILOTAJE que es el órgano ejecutor de gestiones y el COMITÉ DE ORIENTACIÓN que es el órgano de carácter político con responsabilidad global y pocas funciones ejecutivas.

c. Preparación del terreno, para definir las políticas a seguir en aspectos como creación de incentivos, apoyo técnico a los miembros de los Círculos de Calidad, seguimiento y evaluación de resultados.

d. Selección de áreas favorables, para escoger en una primera implementación, el área donde se podrían obtener los mejores resultados.

e. Capacitación, para alcanzar a los animadores y miembros de los diferentes niveles de la estructura, con mayor énfasis.

f. Experiencia piloto, para aprender a hacerlo, antes de pensar, en una generalización en toda la empresa.

g. Evaluación, para analizar el costo-beneficio del plan piloto y si es necesario proceder a su implementación.

Los participantes de cada Círculo de Calidad deberán ser entrenados para usar las siguientes técnicas:

a. Tormenta de Ideas, para estimular la producción y obtención de ideas que tengan los miembros del círculo.

b. Recolección de datos, para obtener datos relevantes que podrán ser analizados con técnicas estadísticas.

c. Análisis de Pareto, para clasificar los problemas y priorizarlos.

d. Análisis Causa-Efecto, para identificar las causas más probables de un problema y definir cómo solucionarlos.

e. Técnicas de Presentación, que incluyen aspectos de cómo hablar en público, así como preparación y uso de gráficos para vender las ideas a la gerencia.

El grid o malla gerencial de Blake y Mouton

Es un modelo que constituye un instrumento para analizar y estudiar las relaciones entre el gerente y su organización, desarrollado y patentado por los doctores Robert Blake y Jane Mouton. El GRID se concentra en el qué hace inefectiva la comunicación interpersonal, qué hace efectiva esta comunicación y en qué hacer para transformar una comunicación inefectiva en efectiva.

Los modelos de trabajo del Grid Gerencial y sus resultados son muy conocidos, al igual que la metodología, que abarca seis fases, a saber (41):

Fase 1: Seminario Grid
Fase 2: Desarrollo intergrupal
Fase 3: Desarrollo de equipos de trabajos

Fase 4: Modelo estratégico ideal
Fase 5: Implementación
Fase 6: Evaluación y Crítica.

Durante el seminario los instructores de los Programas del Grid Gerencial transmiten muy poca enseñanza formal, más bien manejan el proceso de aprendizaje y sus responsabilidades son:

1. Clarificar metas y establecer estándares de excelencia para que sean alcanzados por los participantes.

2. Dar explicaciones a los participantes acerca de lo que se va a hacer.

3. Ayudar a los participantes a darse cuenta por ellos mismos de las sutilezas de las teorías del Grid.

4. Criticar el grado de desarrollo de los grupos durante el seminario e introducir las acciones correctivas cuando sea necesario para asegurar resultados de alta calidad.

Dianética

Hubbard (42) se interesó en los problemas de las relaciones humanas y en la aplicación de la electrónica para la solución de los mismos, desarrollando una metodología de terapia psicológica, que el autor llamó AUDITACION DIANETICA. La Auditación Dianética es definida como un proceso de análisis psicológico, por el que se elimina de la mente reactiva los Engramas que son cualquier momento de mayor o menor "inconsciencia" de parte de la mente analítica, que permite que la mente reactiva registre el contenido total del momento con todos sus registros mentales subconscientes asociados a experiencias dolorosas.

En Estados Unidos, los impulsores de la Dianética tienen oficinas en diversos estados, tienen representaciones en México y actualmente en varios países de Centroamérica.

Análisis transaccional (AT)

El análisis transaccional, es una teoría de la conducta individual y social, la cual sostiene que el individuo puede aprender a conocerse, a pensar y decidir por sí mismo, a expresar sus emociones auténticas, creando una comunicación abierta entre los componentes afectivos e intelectuales de la personalidad. Esta teoría ha demostrado ser una herramienta muy eficaz para producir cambios positivos en las comunicaciones intrapersonales, interpersonales y grupales (43).

Ha sido aplicado en situaciones terapeúticas, familiares, organizacionales, educacionales, etc. Según el Análisis Transaccional, cada persona tiene tres estados del YO que son fuentes separadas y distintas de comportamiento:

el estado Padre, el estado Adulto y el estado Niño. Estos tres estados representan a personas que existen o existieron alguna vez y que tienen o tuvieron nombres legales e identidades cívicas.

El Análisis Transaccional posee características propias que explican su éxito en las diversas aplicaciones que ha tenido, ya que es sencillo, objetivo, predictivo, preventivo, potente e integrativo, considerándose, además, como efectivo en muchas de sus aplicaciones clínicas y organizacionales.

Cursos del programa de Dale Carnegie

Consiste en un entrenamiento, donde no hay un expositor sino un sistema probado ampliamente en la experiencia, el cual se desarrolla "haciendo" (44).

Esta técnica didáctica ha logrado resultados positivos y hace al curso sumamente ameno y divertido. Sus resultados son visibles a corto plazo. Tiene una duración de 14 semanas. Cada sesión dura tres horas y media y se imparte a grupos con un máximo de 40 personas.

Se otorgan premios a quienes hayan logrado grandes avances y se le proporciona un cuestionario de autoevaluación a cada participante.

Todo el curso está orientado a desarrollar el factor éxito y logro en las personas. En lo que respecta a la parte de relaciones humanas se considera un curso muy eficaz.

Dentro de la metodología anterior, los cursos de Dale Carnegie se extienden a cursos de ventas y de desarrollo gerencial. Estos cursos tienen sedes en cada país de Centroamérica y en algunos países de Sudamérica.

El método de casos aplicado al desarrollo organizacional

El método de casos se originó en la Universidad de Harvard, en la Escuela de Derecho, en 1871. En 1914 la enseñanza de leyes se basaba en esta metodología. Posteriormente, fue adoptada por la Escuela de Negocios, donde pasó a ser la metodología prevaleciente, habiéndose adoptado, aunque sólo parcialmente, por otras escuelas de graduados de administración de empresas en Estados Unidos, como la de la Universidad de Stanford. En Latinoamérica, a raíz de la participación de la Escuela de Negocios de Harvard en la creación de Institutos de Administración de Empresas en Centroamérica (INCAE) y por su influencia en otros institutos

similares como el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) en Venezuela, el Escuela Superior de Administración de Negocios (ESAN) en Perú, la metodología de casos ha pasado a ser también principal en la preparación gerencial a nivel de postgrado y aún a nivel de pregrado, como lo hace la Escuela de Negocios de Valparaíso, en Chile.

Un caso, tal como se usa en la enseñanza gerencial, es una descripción suscinta de una situación empresarial real en la cual un tomador de decisiones enfrenta una situación problemática, describiéndose todos los elementos que ese tomador de decisiones tenía al momento de enfrentar el problema. La metodología de casos se fomenta la discusión grupal de una problemática empresarial para determinar posibles cursos de acción.

Una de las grandes ventajas de este método didáctico es que mantiene al lector relacionado con la realidad, al analizar situaciones verídicas por las que atravesaron o atraviesan actualmente compañías del mundo empresarial. Además, es un método participativo, contiene un fuerte elemento de motivación personal para una adecuada preparación del material bajo estudio, permite buscar una gama de alternativas y enfoca al lector hacia el aspecto decisional. Por ser una técnica didáctica, requiere complementarse con otras actividades académicas, además de un personal integrado por profesores calificados y previamente experimentados en el método de casos.

¿Por qué se usa este método en las empresas? Básicamente por la necesidad sentida y consciente de la importancia de aplicar técnicas metodológicas realistas que enseñen a diagnosticar situaciones problemas, traspasando una metodología para tomar decisiones, propiciar cambios, resolver conflictos e implementar planes de acción.

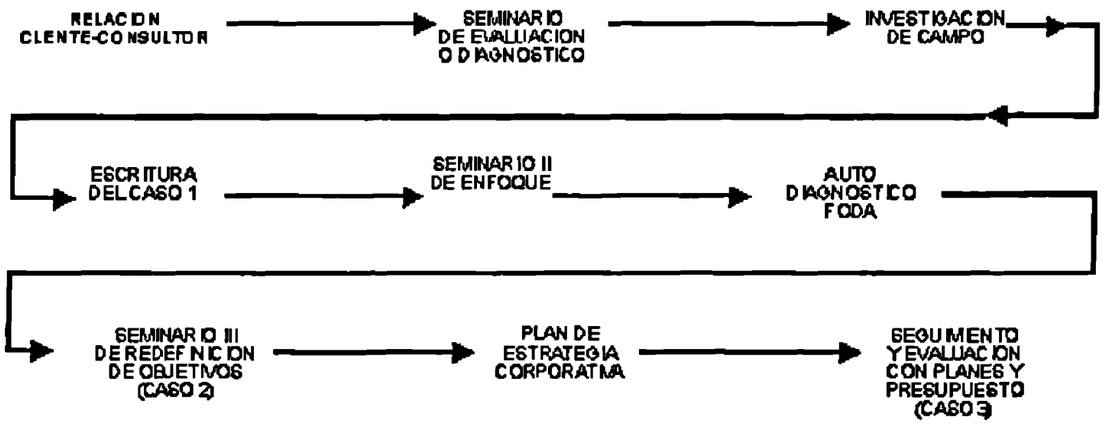
Son muchos los beneficios que se derivan, en el área organizacional del proceso de escribir el caso de una empresa y discutirlo para efectos de su desarrollo organizacional, sobre todo se mejora el conocimiento que tienen los ejecutivos sobre su compañía, a través del análisis del caso escrito que detalla cuidadosamente el funcionamiento de la misma. El caso pasa a ser también una segunda opinión sobre el diagnóstico de la empresa, especialmente cuando los ejecutivos realizan un diagnóstico colectivo en forma participativa.

Algunos modelos que hemos utilizado con frecuencia para aplicar el método de casos en intervenciones de desarrollo organizacional, son los siguientes (45):

MODELO I
(Más sencillo)

Surge como una sofisticación del primero, pero con mayor énfasis en la etapa de la evaluación de resultados y seguimientos post-diagnóstico.

MODELO II
(Más complejo)



Técnicas de resolución de conflictos y negociaciones

En la parte práctica se aplican diferentes metodologías para la solución de conflictos, tales como las de recurrir a una tercera parte, neutral, para actuar de facilitador y solucionador de conflictos. En esta tendencia se aplican tanto métodos de negociación aplicados a conflictos interpersonales como métodos generales de mediación. Una de las metodologías de desarrollo organizacional para la solución de conflictos es la técnica de Negociación de Papeles, detallada por Roger Harrison, que se aplica a la terapia matrimonial o de parejas.

Comprende un marco teórico en el cual se enumeran aspectos de conflictos intrapersonales, interpersonales, grupales, intergrupales, organizacionales y sociales.

El marco teórico da lugar a soluciones por vías de los siguientes procesos, entre otros, comunicación, mediación, imposición, recurrir a una autoridad superior, apelar a sentimientos superiores y de negociación. Estos últimos se dividen en enfoques ganar/perder o aún perder/perder y los enfoques ganar/ganar. Otra manera en que los ha identificado la literatura es llamar a los primeros, negociación distributiva o de posiciones y a los segundos negociación integrativa o de principios (46).

Mapeo político

El mapeo político es una técnica de análisis y pronóstico político que ayuda en el diseño de estrategias organizacionales, mejorando la capacidad de comprender el juego competitivo de los actores políticos, la capacidad de acción y dando acceso a detalles críticos para las decisiones (47).

Para ello, la técnica identifica, en primer lugar, los actores del proceso político, comenzando con el principal tomador de decisiones, ilustrando los espacios de interacciones mutuas, respecto del poder central representado por el tomador de decisiones principal.

El cuadro en que se realiza el mapeo político tiene dos dimensiones: una vertical, en que se ubican los actores de acuerdo a si son gobierno, grupos de presión, partidos políticos, sectores sociales o actores externos. En el eje horizontal se ubican los actores de acuerdo al grado en que apoyan o se oponen al tomador de decisiones central, generalmente el gobierno en el poder (véase Cuadro 4.5).

CUADRO 4.5

MAPA POLITICO AL 10 DE NOVIEMBRE, 1990

SECTORES EXTERNOS	FMLN CUBA	AMNISTIA INTERNACIONAL	CONGRESO EUA	ADMON. BUSH NICARAGUA COSTA RICA	EL SALVADOR HONDURAS	BID FMI BM	
POSICION DE SECTOR	**ANTISISTEMA**	**OPOSICION LEGAL**	**INCLINACION IDEOLOGICA**	**COMBINACION CENTRAL**	**INCLINACION IDEOLOGICA**	**OPOSICION LEGAL**	**ANTI-SISTEMA**
REGIMEN	GUATEMALA: PRESIDENTE, VINICIOCEREZO AREVALO						
SECTOR SOCIAL	CLASE MEDIA URB. INDIGENAS		TRAB. URBANO CAMPESINOS ORG.		CLASE ALTA CLASE MEDIA PROF. CLASE MEDIA RURAL		
PARTIDOS POLITICOS	URNG ORPA EGP FAR PGT		PSD (2) PNR (1)	DCG (51)	PAN[1] MAS[2]	UCN (22) MLN-PID (12) PDCN-PR (11) CAN (1)	
GRUPOS DE PRESION (FORMAR & INFORMAL)	CUC	UASP CUSG FENASTEG CGTG UNSITRAGUA GAM USAC	IGLESIA CATOLICA ASIES EJERCITO EVANGELICOS CNR		PAC PRENSA LIBRE CRONICA	CACIF EL GRAFICO	NARCO-TRAFICO

Nota: Los números entre paréntesis indican el número de Diputados al Congreso de la República de cada Partido (total 100).

[a] El Plan de Avanzada Nacional en su calidad de comité cívico no contaba con representación en el Congreso, pero al ganar la Alcaldía de la Ciudad de Guatemala comenzó a jugar un papel creciente en la política nacional.

[b] El MAS tampoco contaba con diputados ya que se estableció después de las elecciones de 1985.

FUENTE: Mapa Político de Guatemala preparado por estudiantes del MAE XIII de INCAE.

El tomador de decisiones principal o gobierno se ubica al centro, siendo él o los actores más importantes los que tienen la responsabilidad de decidir entre alternativas y demandas diferentes o conflictivas. Independientemente de los medios usados para alcanzar el poder, ellos pueden mantenerse mediante el apoyo y control de los otros sectores. Sin embargo, la base principal de apoyo viene del sector central, que se compone de grupos cuyas políticas y metas son más afines a las del régimen. Pero, al mismo tiempo, las exigencias de estos grupos son satisfechas en forma más clara por el régimen, obteniendo la mayor parte de los beneficios. Estos actores, en el centro, pueden ser partidos políticos, directivos públicos, hombres de negocios, grupos obreros, y otros. comportándose como apoyo al régimen en la medida en que éste continúe satisfaciendo sus necesidades.

En la misma posición central se ubican aquellos actores, ya sean grupos de presión, partidos políticos, sectores sociales o actores externos, en la medida en que sus intereses se identifican con el gobierno y tienen gran influencia en las decisiones del tomador de decisiones principal. Sin embargo, también puede haber apoyo moderado, silencioso y que no influye directamente en la toma de decisiones, pero que deben ser considerados, pues podrían pasarse a la oposición.

Los actores del sector externo no son nativos y tratan de defender sus intereses mediante su influencia, actúan como grupo de presión, tales como los organismos internacionales o las empresas transnacionales.

Los actores representantes de sectores sociales son grupos de personas con características afines, que actúan con baja capacidad de movilización y relativamente amorfos. Se manifiestan especialmente en épocas de decisiones claves, tales como en épocas electorales: ej. trabajadores, grupos de agricultores, etc.

Los partidos políticos son grupos organizados que pretenden influenciar las políticas públicas mediante el ejercicio directo de los instrumentos de poder, representando a diferentes sectores sociales.

Los grupos de presión son agrupaciones que comparten un conjunto reducido de intereses, tratan de proteger sus intereses mediante su influencia en las políticas públicas y no procuran el ejercicio del poder, tales como grupos de empresarios, grupos o confederaciones de trabajadores, prensa, etc.

La posición de apoyo u oposición se representa en el mapa político de acuerdo a su ubicación, que puede ser de izquierda o de derecha. La posición de izquierda es cuando se postula por una posición gubernamental más activa, con menos grados de libertad a la iniciativa privada o personal y cuestionadora de la cultura social, política u organizacional prevaleciente. La posición de derecha es la que es menos interventora de la libertad personal y más conservadora de la cultura social, política u organizacional existente.

Fuera de la columna central se encuentra la oposición que puede ser tanto de derecha como de izquierda. La oposición puede darse en una forma legal o en una forma de antisistema. La oposición legal es la que actúa dentro de las reglas del sistema político u organizacional. La oposición antisistema es clandestina y recurre a medios violentos, por ejemplo, guerrilla o escuadrones de la muerte.

Para la ubicación de los actores dentro del mapa político, que son actores del sector externo, del sector social, partidos políticos y grupos de presión, se deben hacer las siguientes preguntas: ¿En qué grado concuerdan con las reglas del juego político? ¿En qué grado concuerdan con el gobierno? ¿En qué grado es importante para la estabilidad o inestabilidad del gobierno? ¿En qué grado influye en la determinación de políticas? y ¿En qué medida recibe beneficios importantes?.

Una vez respondidas las preguntas anteriores se ubican los actores claves existentes, obteniendo un diagrama como el presentado en el Cuadro 4.5.

El uso del mapa político como instrumento, permite diagnosticar la situación del tomador de decisiones principal o régimen político gobernante, conocer la vulnerabilidad identificando elementos de apoyo existentes y faltantes, tendencias de las alianzas opositoras o de apoyo, el nivel de autoridad del régimen y su grado de legitimidad. A partir de esta información se puede mover el análisis a un nivel dinámico, planteándose diferentes escenarios según los movimientos que hagan los actores políticos, ubicándose en escenarios más probables y escenarios menos probables, de acuerdo al juicio de diferentes analistas.

La base analítica del mapa político aplicable a nivel de gobierno se puede realizar a un nivel de sectores o incluso a nivel de una institución o empresa específica.

Red de eslabonamientos estratégicos o mapa de redes políticas

Esta técnica de análisis político hace la ubicación de los actores políticos cuando el analista desea considerar las relaciones clave entre actores importantes, en un determinado sector para ciertas decisiones o resolución de problemas específicos.

De acuerdo con Ramírez (48), que ha desarrollado este modelo para su aplicación al análisis estratégico de todo tipo de organizaciones, "la red de eslabonamiento estratégico es el conjunto formado por los actores, las relaciones y los canales de información." Usa la palabra Red como analogía de una serie de elementos entrelazados entre sí; eslabonamiento como puntos de la relación y estratégico, por su énfasis en el análisis del entorno.

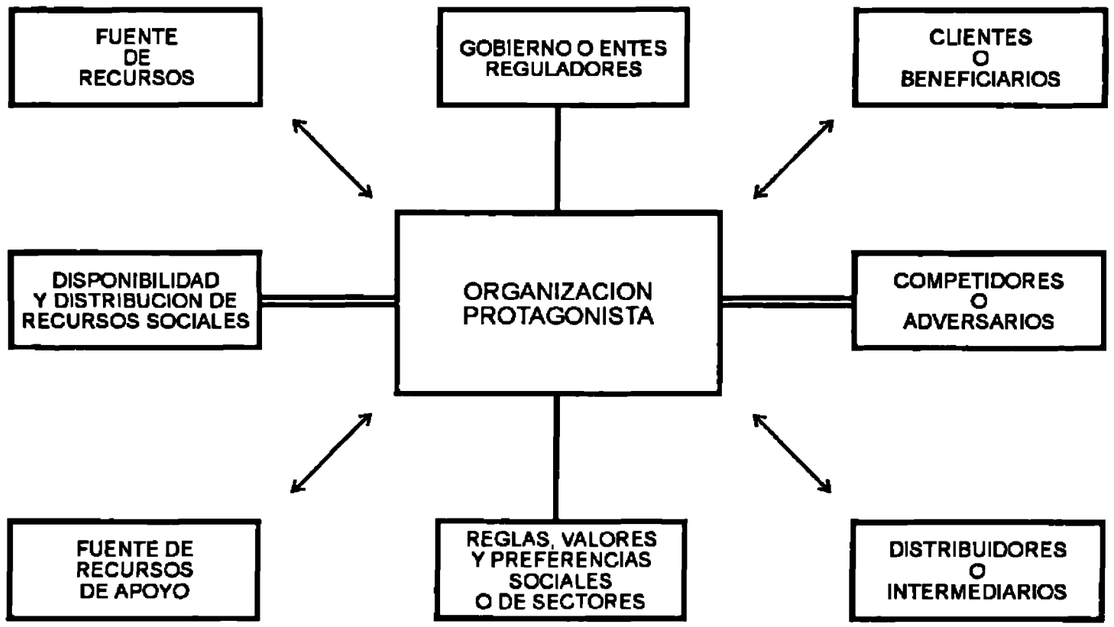
El modelo utiliza las siguientes categorías de análisis: los actores en relación a los recursos que pueden ser operativos o de apoyo, los intermediarios o distribuidores, los clientes o beneficiarios, los competidores,y el gobierno y entes reguladores. En la categoría de las relaciones, incluye aquellas que son percibidas por los participantes como de mayor importancia en un problema específico o para una decisión y que influencian el comportamiento de los participantes. Las relaciones pueden ser centrales o laterales. Las relaciones laterales no involucran directamente a la organización, sino que se da entre actores relacionados con la organización. Estas relaciones pueden ser antagónicas, competitivas o cooperativas, y en función de la influencia relativa de las partes pueden ser de dominio, de interdependencia o de independencia.

La última categoría importante de análisis corresponde a los canales de información con el entorno, los cuales pueden ser de dominio público, si la información está públicamente disponible o de dominio privaddo, si no lo está. En este último caso, la información puede ser restringida a cierto grupo de actores o accesible si está disponible para cualquier actor interesado.

La representación del modelo para una organización en general se indica en el Cuadro 4.6.

CUADRO 4.6

RED DE ESLABONAMIENTO ESTRATEGICO



FUENTE: Julio Sergio Ramírez. *La Red de Eslabonamiento Estratégico.* San José, Costa Rica, INCAE, 1987 (51).

Método de planificación ZOPP

El método de planificación ZOPP, fue introducido oficialmente en la GTZ en 1983, con aplicación al planteamiento de todas las fases de preparación e implementación de proyectos. La traducción de la sigla es la primera letra de cada palabra del nombre completo: Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos.

El método ZOPP es un proceso de reflexión, así como también un proceso de comprensión uniforme de los términos empleados, facilitando la comunicación y la cooperación de todos los participantes (49).

El ZOPP consiste de los siguientes elementos que se apoyan mutuamente:

1. El método, proporciona orientación para el trabajo en el grupo de planificación.

2. El enfoque de equipo como marco de referencia para el análisis interdisciplinario de problemas y la participación de grupos importantes de interesados y de beneficiarios.

3. La visualización, mediante tarjetas, en las que se registran las contribuciones del equipo de planificación y los resultados de las discusiones.

4. Los procedimientos de aplicación, los cuales determinan el cronograma, la participación y el propósito de los talleres ZOPP en la fase de preparación del proyecto.

5. La gestión del proyecto, basada en ZOPP, cuya finalidad es la implementación en la fase operativa de lo planificado en el proyecto.

Durante la fase de análisis del trabajo se registran los resultados en los siguientes documentos:

- Análisis de la participación
- Arbol de problemas
- Arbol de objetivos, indicando soluciones alternativas
- Matriz de planificación del proyecto que contiene la estructura básica integral de un proyecto lógico y factible.

Este método que se ha introducido en Latinoamérica junto con la asistencia técnica alemana, impulsado por la GTZ, puede ser considerada una técnica de desarrollo organizacional por la metodología participativa que utiliza. El Dr. Sergio Valdebenito, experto facilitador de esta metodología de GTZ, la considera como una metodología que se beneficia de los aportes del desarrollo organizacional, creyendo que se avanzaría mucho en la experiencia de los facilitadores al incluirse concientemente dentro del grupo de profesionales de desarrollo organizacional, lo cual hasta aquí no lo han realizado los consultores y expertos del ZOPP.

Intervención en la cultura corporativa

Cultura, según definición del Diccionario Webster, es el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y los artefactos, y depende de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimiento a las generaciones siguientes.

Una definición informal de la cultura en los negocios es "la forma en que hacemos las cosas aquí".

Líderes de los negocios, como Watson de IBM y otros, creían que las vidas y la productividad de sus empleados eran moldeadas por el lugar donde trabajaban. Ellos pensaban que su papel era el de ser creadores dentro de sus compañías de un ambiente, en realidad, de una cultura, en el cual sus empleados se sintieran seguros y, por tanto, realizaran el trabajo necesario para que el negocio tuviera éxito (50).

Las 18 empresas de mayor éxito de un grupo de 80 empresas estudiadas, fomentaban creencias cualitativas, calificándolas como empresas con culturas vigorosas.

Los individuos que edificaron las compañías que hicieron famoso a Estados Unidos, trabajaron obsesivamente para crear culturas vigorosas dentro de sus organizaciones.

Tandem, es un ejemplo de una empresa informal de mucho éxito y con una cultura vigorosa, donde cualquier empleado al entrar pasa un tamiz selectivo muy riguroso, de tal modo que este empleado seleccionado sabe que está entrando a un lugar muy especial, siendo él mismo muy especial. El éxito de Tandem lo produce su cultura en la siguiente forma:

1. Una filosofía ampliamente compartida sobre la calidad del trabajo de Tandem.

2. La importancia del elemento humano con política de puertas abiertas y autoridad dispersa en que nadie se siente mejor que los demás.

3. Los héroes: el presidente Jim Treybig y el producto: el computador Tandem 10.

4. Ritual y ceremonia: fiestas cerveceras, campo de golf, salón de ejercicio y piscina, más la ceremonia de selección de personal

Los elementos componentes de la cultura son: los valores, los héroes, los ritos y los rituales y las redes culturales. A continuación se definen estos elementos:

1. **VALORES**: Son las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura corporativa. Todas las compañías de culturas vigorosas que se han investigado tenían un sistema rico y complejo de valores compartidos por todos los empleados.

   Las ideas y valores de los fundadores y líderes de una organización junto con la evaluación que la organización misma va realizando sobre ellas, al aplicarlas a momentos y situaciones concretas, van creando lo que se denomina cultura organizativa, vale decir, conjunto de creencias y principios básicos que son compartidos por los miembros de la organización y que la diferencian de otras, incluso dentro del mismo sector o del mismo país.

   Algunos autores generalizan la ideología dominante, agrupando los tipos de cultura en cuatro grandes apartados, según predomine una orientación hacia: el poder, las normas burocráticas, la gente o los resultados. Estas cuatro orientaciones caen dentro de cada uno de los cuadrantes culturales identificado en el Modelo de Valores Opuestos de Robert Quinn (véase Capítulo 1, Cuadro 1.5).

2. **HEROES**: Son los individuos que personifican los valores de la cultura y como tales, proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los empleados. Algunos héroes nacen- los visionarios que edificaron las instituciones estadounidenses de negocios- y a otros los hacen los momentos memorables que ocurren en la vida cotidiana de la corporación. Las compañías inteligentes y vigorosas intervienen directamente en la selección de aquellos que desempeñan estos papeles heroicos, sabiendo muy bien que los demás tratarán de imitar su comportamiento y tienen muchos héroes.

3. **LOS RITOS Y LOS RITUALES**: Son las rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía. En sus manifestaciones ordinarias, que llamamos rituales, muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos. En sus espectáculos, que se denominan ceremonias, suministran ejemplos visibles y muy poderosos de lo que la compañía representa. Las empresas con cultura vigorosas a menudo se toman el trabajo de explicar con gran detalle los rituales rutinarios de conducta que esperan que sus empleados observen.

4. **LA RED CULTURAL**: Es el transportador de los valores de la corporación y de su mitología heroica, ya que es el medio de comunicación básico, aunque informal dentro de la organización. Los narradores, espías, sacerdotes, cábalas y los murmuradores forman una oculta jerarquía de poder dentro de la organización. La única manera de lograr que se hagan las cosas y de comprender lo que realmente está pasando, es el manejo eficaz de esta red.

Las culturas poderosas ayudan de dos maneras a los empleados a realizar mejor su labor:

1. Una cultura vigorosa es un sistema de reglas informales que explica con detalle cómo debe comportarse el personal la mayor parte del tiempo

2. Una cultura vigorosa permite que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace, de modo que es más probable que rinda más, eliminando a través de su cultura, la incertidumbre

porque proporciona estructuras, normas y un sistema de valores dentro del cual operar.

Casos de culturas diferentes son los de la *General Electric*, que es formal y pausada, comparada con la de la *Xerox*, que es una empresa de accionar rápido, casi frenético, trabajando y jugando con reciedumbre.

J.C. Pennys y *Pepsicola*, la primera se centra en las personas, actuando como una familia, y la segunda se orienta a obtener resultados individuales y competitivos.

Los gerentes tienen que saber manejar la cultura, por ejemplo, crear héroes para enseñar las nuevas reglas del juego a sus vendedores. La comprensión de la cultura puede ayudar a los ejecutivos a puntualizar las razones por las cuales sus compañías tienen éxito o fracasan.

No existe una cultura mejor o peor en abstracto, al igual que no existe una estrategia o un determinado tipo de directivos idealmente preferible en todos los casos. Lo que determina la eficacia de una organización a largo plazo, o sea, su salud, es precisamente la coherencia entre los elementos que la componen: la estrategia, estructuras, sistemas, capacidades, estilos, personas y cultura. La cultura es, por definición, un factor de contenido ideológico, elaborado a lo largo de los años y por tanto, más lento que los demás elementos en su formación y también para su eventual cambio.

El conocer a fondo la cultura de una organización determinada, es especialmente importante para implantar cambios estratégicos y estructurales. Estos cambios sirven para seleccionar, formar y desarrollar directivos, para comprender y superar la problemática que a menudo se presenta en casos de fusiones y adquisiciones y, en general, para dirigir con eficacia procesos de desarrollo organizacional tendientes a lograr un desarrollo institucional, tanto en situaciones medianamente estables como de cambios muy rápidos.

Como técnica de desarrollo organizacional para hacer cambios de la cultura organizacional, se han desarrollado metodologías que permiten describir la cultura organizacional existente, para luego, basados en los procesos de administración de personal u otras prescripciones de los autores, perseguir su cambio.

Las críticas que se han hecho a estas metodologías es que son superficiales, en tanto que para entender una cultura es necesario vivirla, lo que significa un proceso largo el cual dominan los antropólogos, quienes no avalan procedimientos simples tanto para su entendimiento y menos para su cambio. Sin embargo, hasta aquí han sido iluminadores los conceptos, metodologías, procedimientos de cambio y resultados en las intervenciones de la cultura corporativa en desarrollo organizacional, pero se pueden considerar aún en etapas experimentales, mereciendo mayor investigación.

Reestructuración organizacional

Todo análisis y diseño de una estructura organizacional hasta hace poco se consideraba como una herramienta de tipo racional, no incluída en los procesos de desarrollo organizacional. Sin embargo, cada vez más los procesos de cambios estructurales se están incluyendo dentro de los procesos de desarrollo organizacional, porque están formando parte de un conjunto de etapas incluídas en una intervención mayor, que muchas veces se inicia con el análisis estratégico, diagnóstico y diseño de la estructura organizacional en forma colaborativa por los miembros de la organización, con ayuda de un facilitador de desarrollo organizacional.

Si bien todo el trabajo interaccional será la base fundamental del proceso, es conveniente tener claridad acerca de las opciones de diseño organizacional en relación a variables clave de la organización.

En este sentido, se acostumbra hablar de dos extremos de diseño organizacional: una estructura funcional contra una estructura descentralizada federal o divisional (51). Sin embargo, la estructura de proyectos temporales ha introducido en la práctica el diseño matricial, que es una forma compleja de relación estructural. Por otra parte, actualmente se habla de una tendencia de las organizaciones a tomar la forma de redes de relaciones tanto internas como con el exterior, en la cual desaparecen en gran medida muchos de los principios y relaciones considerados tradicionales en la forma de estructurar organizaciones (52).

De esta manera, el diseño estructural de una empresa puede realizarse desde una perspectiva del sistema formal o desde una perspectiva de desarrollo organizacional como intervención en el sistema informal, a través de procesos colaborativos de los diferentes niveles organizacionales o como una mezcla de ambas perspectivas, que es la más aconsejable.

Diseño de procedimientos administrativos y sistemas de información

Las intervenciones de diseño de procedimientos administrativos y de sistemas de información (SIG), normalmente se han considerado intervenciones en el sistema formal de la organización, tal como el establecimiento de un nuevo sistema contable, revisión de los sistemas de compra, sistemas y procedimientos de personal.

Sin embargo, cada vez más la práctica del desarrollo organizacional se ha adentrado en la metodología de intervención en estos sistemas. En algunos casos como parte anterior al diagnóstico y diseño de estos sistemas o en otras situaciones, en forma posterior para ayudar en la retroalimentación y aceptación de estos nuevos procedimientos.

Kuttner en el *Journal of Accountancy* (53) indica que un auditor sirve como asesor o facilitador para guiar al sistema cliente para que resuelva sus propios problemas. Los prácticos pueden asumir dos roles diferentes: 1) Como experto técnico o experto de contenido, o 2) Como consultor de procesos. Para ser efectivo, un auditor o contador público certificado necesita tener buenas habilidades de comunicación. El papel de asesor técnico y el del consultor de procesos, frecuentemente se combinan cuando los aspectos contables son los que importan. Kuttner concluye que cuando un auditor o contador público certificado puede actuar también como facilitador, la resolución de problemas se puede hacer en forma más efectiva, algo que los clientes aprecian y están dispuestos a pagar muy bien.

Estas dos formas de intervención de desarrollo organizacional, antes o posteriormente al rediseño de los procedimientos, pueden realizarse con el mismo facilitador o consultor. Sin embargo, es más corriente encontrar un trabajo de equipo entre técnicos de sistemas y procedimientos con expertos de desarrollo organizacional.

Dentro de esta misma área se pueden incluir intervenciones en procesos funcionales de la empresa, tales como en el área de mercadeo, producción u operaciones, sistema financiero, etc., donde la literatura ilustra trabajos realizados desde una sóla perspectiva o con una orientación de desarrollo organizacional en equipo de expertos y facilitadores.

Urban en el *European Journal of Marketing* (54) informa las relaciones existentes entre la investigación de canales de distribución en mercadeo y

los conceptos de desarrollo organizacional, referido a la técnica de encuestas de desarrollo, encontrando que este sistema entrega un modelo descriptivo de la organización, usa el modelo para ayudar al sistema cliente a desarrollar metas para futuros estados, permite planear y ejecutar intervenciones de estrategia, etc. ofreciendo este sistema muchos beneficios para el estudio de canales de mercadeo. Igualmente, en el diseño de puestos de trabajo, el desarrollo organizacional ha contribuido con metodologías que permiten enriquecer y flexibilizar el trabajo de operarios en la planta, aplicables a empleados administrativos (55).

Curso de cuerdas o proyectos de aventura

Una de las últimas metodologías que están siendo eficazmente utilizadas en el desarrollo organizacional, es la formación de equipos de trabajo mediante un proyecto de aventuras, que comprende iniciativas realizadas en tierra, complementadas con instalaciones especiales de cuerdas bajas y altas. En estas actividades elevadas se ponen a prueba, tanto las habilidades y capacidades individuales como las del grupo, desarrollando las capacidades para actuar como un equipo integrado de trabajo.

Los diferentes estudios realizados y los pronósticos para la próxima década indican que el reto para los próximos años será poder trabajar en equipo.

Desde el inicio, los facilitadores proveen las condiciones necesarias para que las personas y grupos de trabajo puedan desarrollarse libremente, y de esa manera crear una comunicación abierta y franca que permita a los participantes comentar y, a la vez, encontrar opciones de solución frente a los problemas interpersonales, que normalmente interfieren, para realizar un buen trabajo individual o de equipo en sus organizaciones y que se ilustran como desafíos físicos durante los ejercicios.

El trabajo en equipo llega a realizarse de manera espontánea entre los participantes, siendo un factor determinante el contacto físico, que hace que las personas puedan tomar confianza y comentar las cosas que les molestan y entorpecen el buen funcionamiento del grupo.

Para la realización de estas actividades no hay limitaciones de edad, rangos ni categorías de trabajo, pudiendo realizarse con equipos multidisciplinarios con resultados altamente satisfactorios para los participantes.

El liderazgo, la creatividad y el trabajo conjunto son factores esenciales que el grupo llega a descubrir por sí mismo, y les permite realizar analogías con lo que sucede en su trabajo.

Project Adventure Inc., cumplió el año 1992, 21 años de haberse creado a partir de Outward Bound como una institución dedicada al desarrollo de proyectos de aventuras en Estados Unidos y en el exterior. Actualmente, existen más de 2000 campus establecidos en estados Unidos, 50 en Canadá, uno en México, uno en INCAE (Costa Rica) y varios en Europa. La misión de Project Adventure Inc. (PA), es ser la organización líder para ayudar en el uso educativo de aventuras como un medio catalítico para el cambio, crecimiento personal y profesional (56).

Para cumplir esa misión, Project Adventure Inc. colabora pomoviendo el valor de la diversidad, creando productos y servicios innovadores, diseñando programas que ayuden a los grupos a aprender de unos a otros y a colaborar, desarrollando comunidades y ambientes saludables, evaluando y mejorando continuamente el impacto de los programas y productos respecto a la calidad y seguridad, abogando por el concepto de elección del desafío en forma voluntaria, y por el mantenimiento de un ambiente de trabajo abierto y divertido.

Los productos y servicios provistos son capacitación ejemplar que inspire a los clientes a desarrollar: aplicaciones nuevas y creativas en sus propios ambientes de trabajo; liderazgo en el diseño y construcción de cursos de cuerdas desafiantes. Las mejores publicaciones sobre capacitación de aventuras, y la mejor fuente de productos para programas basados en Aventuras, con la meta de maximizar la experiencia vivida en el trabajo, de manera que los fines individuales y del equipo de trabajo se alcancen de la forma más significativa y efectiva.

La mayoría de los programas de Proyectos de Aventuras cae dentro de la categoría de Desarrollo Profesional para ejecutivos de empresas; Académicos para instituciones educativas tales como escuelas de administración de empresas; Desarrollo Comunitario para instituciones de ayuda y comunidades u organizaciones locales; Terapéuticas para instituciones de salud o educativas y Programas Recreativos o de Educación Física.

Programas de capacitación gerencial

Los programas de capacitación gerencial, generalmente, se conciben como programas para diferentes instituciones que envían participantes con fines de mejoramiento de sus habilidades gerenciales individuales.

Concebidos de esta forma, los programas de desarrollo gerencial no se pueden clasificar como programas de desarrollo organizacional, excepto por las habilidades que adquiera cada participante para ser un mejor gerente en el manejo de los procesos organizacionales. Sin embargo, en gran medida, el aprovechamiento personal no necesariamente se traduce en impacto organizacional.

Muchas veces las empresas consultoras o instituciones de educación gerencial diseñan y ejecutan programas de desarrollo gerencial en el cual participan grupos de gerentes de una misma empresa, en el que además de abordar el mejoramiento gerencial individual se puede abordar el desarrollo organizacional, empresarial o gerencial de toda la empresa. Desde este punto de vista, se pueden enfocar muchos programas de capacitación o desarrollo gerencial desde una perspectiva de desarrollo organizacional, ofreciendo a las empresas clientes no sólo el mejoramiento de las habilidades gerenciales de los participantes sino que, además, el desarrollo de la propia empresa.

INCAE en Centroamérica y en los países de Sudamérica a los cuales sirve, ha tenido oportunidad de diseñar programas de objetivos múltiples: desarollo gerencial individual y desarrollo organizacional.

Este tipo de programa puede tener muchas sorpresas, especialmente cuando no se han considerado todos los objetivos, de desarrollo individual y organizacional, en su diseño, ya que puede producir frustraciones en una u otra área, o en ambas.

El desafío del desarrollo organizacional del futuro en Latino América lo vemos en esta línea, en la cual no sólo deben mejorarse las habilidades gerenciales para la competitividad global, sino que también deben de adecuarse las organizaciones, con intervenciones que promuevan el desarrollo institucional con base en el desarrollo de la cultura organizacional que sustente el crecimiento y creatividad gerencial y organizacional.

Gerencia de calidad total

Se define la Gerencia de Calidad Total (Total Quality Management-TQM), como un enfoque total de la corporación para lograr y exceder las expectativas de los clientes, y así reducir significativamente los costos que resultan de una baja calidad, a través de de un nuevo sistema gerencial y una nueva cultura corporativa. Vale decir, la Gerencia de Calidad Total es una estrategia empresarial para mejorar la competitividad a través de la entrega de bienes y servicios de calidad. La filosofía básica del enfoque se centra en el mejoramiento continuo a través de construir dentro de los bienes y servicios la calidad, antes que inspeccionarla o controlarla al final de la línea de producción.

El proceso de lograr una Gerencia de Calidad Total se basa en herramientas de tipo numérico-analíticas y herramientas conductuales.

Las herramientas cuantitativas o numérico-analíticas que se usan son, entre otras, las siguientes: Tablas de Tiempo, Histogramas, Tablas de Pareto, Cartas de Flujo, Tablas de Afinidad, Diagramas de Relaciones como las Espinas de Pescados, Diagramas de Causas y Efectos, Matrices Decisionales, Diagramas de Arboles, Gráficos de Barras y Gráficos de Control.

Por otra parte, las herramientas conductuales que se utilizan son las siguientes: Grupos Nominales, Encuestas, Entrevistas, Lluvia de Ideas, Análisis de Fuerzas de Campo, Votaciones, Plan-Acción, Grupos Nominales, Trabajos de Equipo, Imaginería, Comunicación Activa y Círculos de Calidad.

El enfoque de Gerencia de Calidad Total, más que una técnica, es un enfoque de gerenciar que envuelve un cambio cultural de toda la empresa o institución (57).

Los profesionales de desarrollo organizacional pueden jugar un papel muy activo en la transformación de las empresas para afrontar la competencia global, a través de su colaboración en lograr los cambios culturales corporativos que se requieren. Esto implica, no sólo dominar los procesos conductuales, sino también introducirse en los procesos analítico-cuantitativos para poder interactuar con los expertos y los trabajadores de la línea de producción.

Las técnicas de Círculos de Calidad o Justo a Tiempo pasan a ser una parte del enfoque global, y juegan un rol similar a cualesquiera de los otros

procesos conductuales ya indicados, lo mismo sucede con el desarrollo de equipos de trabajo a través de Proyectos de Aventuras o Cursos de Cuerdas.

Myers y Myers, Jr. (58), informan sobre un seguimiento a los enfoques y experiencias en Gerencia de la Calidad Total desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional y concluyen, después de haber participado en talleres de Tom Peters, W. Edward Demming, Philip Cosby y Joseph Juran, que existen congruencias entre los procesos utilizados en el enfoque de Gerencia de la Calidad Total y las clásicas técnicas de desarrollo organizacional, aplicadas en un contexto empresarial más aceptable. Los autores anteriores, en la presentación que hicieron en la XXVII Conferencia de la Red de Desarrollo Organizacional en Los Angeles, discutían los aspectos políticos, éticos y profesionales de "embarcarse" en la ola de la Gerencia de Calidad Total. El punto de vista político se relaciona con los consultores internos de desarrollo organizacional, que se vean forzados a implantar Gerencia de Calidad Total y que no lo consideren como uno de sus enfoques o que no quieren hacerlo por considerar que es una "moda" más. El enfoque ético está para los que sean forzados a ir por los caminos cortos de este cambio organizacional, deshumanizando el cambio que es lento. Los aspectos incluidos en el ámbito ético estriban en que al igual que las teorías de Frederick W. Taylor, en su tiempo se vea como un enfoque deshumanizador, buscador de la eficiencia de la empresa. De igual manera los trabajadores, ahora están viendo algunas de las experiencias de Gerencia de Calidad Total, por no detenerse en los aspectos humanos del cambio. El dilema ético se presenta para los consultores de desarrollo organizacional que actúen deshumanizadamente, siguiendo un recetario técnico, descuidando la filosofía humanista que yace en el trasfondo del enfoque.

En el enfoque humanista de la Gerencia de Calidad Total, se pueden incluir los modelos de desarrollo cultural de Harrison (59) y el enfoque de Stoner y Wankel (60) sobre Gerencia de Clase Mundial, que descansan en las capacidades organizacionales potencializadas a través de la participación y el liderazgo compartido por todos los niveles de la empresa.

Reingeniería de la empresa

Uno de los enfoques recientes para el análisis de las empresas desde una perspectiva global se plantea como la Reingeniería que persigue revisar desde una base cero la inserción de la empresa como unidad productiva dentro de su ambiente. Desde este punto de vista implica revisar los productos, la gerencia, los procesos productivos, el mercadeo, los procesos de personal, los procesos financieros, etc. El objetivo que se persigue es que,

a diferencia de los procesos de calidad total que se conciben como mejoramientos graduales de la empresa, la reingeniería es una revisión total de ella.

Los consultores que trabajan en redefinición de las empresas en Centroamérica por necesidades de reconversión industrial han adoptado esta metodología. Otros consultores expresan su enfoque como una combinación de Reingeniería y Calidad Total, aplicando primero Reingeniería y luego Calidad Total.

La pregunta desde la perspectiva de Desarrollo Organizacional es en qué medida se puede realizar un proceso de reingeniería como un complemento al proceso de desarrollo que implica la aplicación de calidad total. Muchos consultores de desarrollo organizacional son escépticos respecto a las actuales aplicaciones de los procesos de calidad total, por lo tanto, los procesos de reingeniería y su posible complementación con calidad total, los ven aún más difíciles de llevar a cabo. Sin embargo, esto no implica que lo anterior sea imposible, sino que mas bien nos advierten acerca de la necesidad de un cuidadoso monitoreo de estas experiencias para no frustrar a ejecutivos que entusiastamente se suscriben en estas nuevas posibilidades de mejoramiento organizacional. La metodología de casos es una de las mejores herramientas para ilustrar a las comunidades académicas y empresariales de los verdaderos resultados que se están obteniendo en las aplicaciones de estos enfoques.

Imaginería

Esta técnica tiene varias maneras de aplicación y ha resultado un complemento indispensable en trabajos de planeamiento estratégico para visualizar futuros deseados.

Los autores han planteado la Imaginería como una técnica capaz de crear imágenes tan vividas, que ellas son capaces de cambiar la realidad. Fezler (61) indica que las imágenes que uno se crea pueden curar, llevar a la persona a los niveles más elevados del conocimiento que están sepultados muy profundamente en el ser humano y proveer de poder y de la energía necesaria para conquistar mayores niveles de experiencias. De este modo, a través de la imaginería, se puede crear un gran relajamiento, alucinaciones, mayor conocimiento y un poder cada vez mayor.

El uso habitual en desarrollo organizacional no se hace en forma clínica, sino que se pretende crear una situación que permita, a través de las

imágenes y sensaciones agradables, visualizar estados futuros de grupos u organizaciones, los cuales pasarán a ser metas alcanzables individual o colectivamente. Una imagen se define como una representación mental de un objeto real que, al traerla a la conciencia, hace interactuar la realidad con la imagen produciendo poderosos efectos en las personas. Las imágenes tienen todas las sensaciones: olor, color, sabor, etc. de las experiencias pasadas que están guardadas en la corteza cerebral.

Howe en "Using Imagery to Facilitate Organizational Development and Change (62)", después de examinar el trabajo de 36 consultores internos y externos, analizando aplicaciones de imaginería más exitosa y menos exitosa, concluye que pocos eran los consultores que tenían modelos altamente articulados para aplicarlos en sus trabajos de imaginería. Sin embargo, en la mayoría de los casos los consultores procedían guiados más bien por su intuición, siendo unos tan exitosos como los otros. Igualmente, la mayoría de los consultores usaba imaginería de pensamiento antes que imaginería de sensaciones.

Programacion neurolingüistica (PNL)

Es un modelo con metodologías explícitas y poderosas de la comunicación y experiencia humana. Es un método de cambio personal y lo nuevo de ella es su capacidad de analizar sistemáticamente personas excepcionales y sus experiencias, de tal modo que las habilidades de estas personas pueden traspasarse a otras. Las personas que la aplican se llaman a sí mismas modeladores y lo que hacen es prestar mucha atención a lo que las personas hacen construyendo un modelo de ellas. La función de modelar es llegar a una descripción que sea útil (63).

Para tener éxito en el traspaso de habilidades de una persona a otra hay que tomar en cuenta tres pautas fundamentales:

1. Saber cuál es el resultado que se desea obtener

2. Tener flexibilidad conductual

3. Experiencia sensorial suficiente para darse cuenta cuando se haya logrado el resultado deseado.

Una de las aplicaciones de la Programación Neurolingüística estriba en la cura de algunas fobias y otras respuestas desagradables como complejos

de culpa, depresión, celos, etc., donde lo importante es tratar de descubrir cómo funcionan, cuál es el proceso y si es que se quiere cambiar o no.

Una poderosa aplicación de la Neurolingüística la vemos anunciada continuamente a través del cable en la televisión norteamericana, en el programa del Poder Personal que desarrolló Robbins (64), que ofrece la posibilidad de lograr objetivos ambiciosos a través del seguimiento de sus técnicas. En los seminarios públicos de Robbins, es famosa la experiencia que tienen casi todos los participantes de caminar descalzos sobre el fuego, como una inmediata aplicación de su metodología para el logro de objetivos.

Caso Ilustrativo

El caso ilustrativo de este capítulo se refiere a una consultoría que se realizó en el Ministerio de Agricultura de El Salvador (MAG), la cual se presenta a través del caso: MAG (E), donde se narran los acontecimientos previos, durantes y posteriores a la intervención, donde se aplicaron diversas técnicas a efecto de lograr el Desarrollo Institucional.

En el caso (MAG E) se presenta la situación inicial y se detalla la aplicación de diferentes procesos, que incluyeron diagnóstico colectivo (FODA), programación colectiva(PROCOL), reestructuración organizacional, escritura de casos como metodología de desarrollo organizacional, etc.

Este caso ilustra detalladamente la relación entre Estructura y Estrategia a nivel de todo el sector agrícola. Una pregunta con que se puede entrar a la lectura del caso es: ¿Cuál era la estrategia existente en el MAG al inicio de la intervención y cuál era la estrategia que quería impulsar el Ministro Joaquín Alonso Guevara Morán?. ¿Qué hubiera hecho o recomendado usted como consultor?

El análisis de la intervención y los hechos posteriores a la misma arrojan interesantes conclusiones aplicables a la consultoría de desarrollo organizacional, obteniendo lecciones prácticas para futuros trabajos de desarrollo institucional.

Las conclusiones se presentan después de los casos, para dar tiempo al lector de pensar, según su propia experiencia cuáles son las lecciones que se desprenden de esta intervención.

MAG (E)[5]

Habian llegado ya las fiestas de Navidad y el Comité Técnico seguía con gran entusiasmo trabajando en sus últimas tareas a fin de tener una cuenta definitiva de sus actividades. Se acordó que la reunión del 29 de diciembre era el momento apropiado para terminar sus funciones. Así, la proposición que se llevaba era la de terminar la Comisión Técnica y la Comisión de Implementación, dejando a los directivos y ejecutivos a cargo de la implementación de la estructura, dado que correspondía a tareas normales que, por otro lado, ya estaban asumiendo.

En esos momentos, el Ing. y Lic. Joaquín Alonso Guevara Morán se preguntaba cómo debería llevar a cabo la implementación de la nueva estructura del ministerio, después de darle unos días de vacaciones a sus empleados.

Antecedentes

El Ministro de Agricultura de El Salvador Ing. y Lic. Joaquín Guevara Morán, desde que asumió la cartera de agricultura en enero de 1981, se preocupó por tomar alguna acción concreta que resolviera las dificultades administrativas y organizacionales que enfrentaba el sector agropecuario.

En septiembre de 1981, se decidió llevar adelante un proceso de revisión de la estructura organizativa, para lo cual se puso en contacto con el INCAE, a fin de obtener servicios especializados. Al mismo tiempo, instaló una comisión formada por miembros de diferentes instituciones, que llamó la Comisión Técnica.

El 25 de septiembre, la Comisión Técnica se reunió con el Ministro de Agricultura, quien mostró su conformidad con los avances realizados, después de que ésta le expusiera una revisión de lo realizado durante cinco horas.

[5] Este caso que resume los Casos MAG (A), (B), (C) y (D) fue escrito por el Dr. Carlos René Lagos, con la colaboración del Ing. José Luis García y la Lic. María Elena Suárez de García, estudiantes del MAE XVII, para servir como base de discusión en clase, más bien que para la ilustración eficaz o ineficaz de la Gestión Administrativa.

El Ministro planteó en esa misma reunión un esquema, en el cual indicaba las medidas estratégicas que se deberían tomar en cuenta para revisar la situación organizacional. A las 14:20 horas les dijo: "Ya es hora que nos vayamos a almorzar, pero creo que puedo resumir que el proceso que propongan para definir las bases de una nueva forma de operar del ministerio debe lograr la aplicación de las siguientes orientaciones fundamentales:

1. *Realizar una efectiva descentralización administrativa y desconcentración geográfica de servicios, autoridad y responsabilidad.*

2. *Propender hacia el otorgamiento de asistencia técnica y asesoría gratuita del Ministerio exclusivamente a aquellos sectores del país, cuyas actividades productivas no les generen capacidad de pago. Asimismo, fomentar la creación de empresas consultoras de asistencia técnica y generar un efecto multiplicador de la extensión que supla la asistencia subsidiada del Ministerio;*

3. *Promover la diversificación de los cultivos agrícolas con énfasis en el desarrollo de agroindustrias;*

4. *Impulsar masivamente los programas de Riego, Conservación de Suelos y la Reforestación, a través de una acción conjunta del Ministerio y el sector privado, incentivando la inversión en estos programas;*

5. *Propender al desarrollo de la autogestión empresarial de los propietarios, disminuyendo de esta manera el sistema de subsidio estatal, el cual promueve el paternalismo;*

6. *Propender a la preparación y promoción de ejecutivos generalistas antes que especialistas en las labores de dirección del Ministerio, a través del desarrollo del personal directivo, incentivando adecuadamente el trabajo del especialista a través de una apropiada estructura de remuneraciones;*

7. *Asegurar la coordinación en la ejecución de la política de desarrollo del Sector Agropecuario, especialmente a nivel operativo, mediante la prestación de servicios en forma ágil, oportuna y en el lugar que es demandado por los usuarios;*

8. *Lograr que la estructura organizativa asegure el desarrollo eficiente de las actividades del sector en las explotaciones y para los beneficiarios de las áreas comprendidas en el proceso de Reforma Agraria. Además, permitir la integración de sistemas de apoyo, de tal modo que se puedan manejar racional y técnicamente.*

9. *Finalmente, garantizar que el modelo orgánico de estructuración del Sector Agropecuario sea factible, se ajuste a la realidad económica del país y que pueda implementarse a partir del primero de enero del próximo año".*

Elaboración del programa de desarrollo organizacional a ser aplicado en el MAG

Luego de la entrevista con el Ministro de Agricultura, el Comité Técnico estaba convencido de que un programa participativo de Desarrollo Organizacional era lo más conveniente para lograr los objetivos planteados por el Ministro.

El mismo sábado 26, en una plática con el Ministro, se le presentó el diseño del programa completo que estaba acondicionado al corto plazo, y que se disponía para presentar el presupuesto, ya que sólo podían introducirse modificaciones a través del decreto presupuestario.

El Programa, comenzando con un seminario el 5 y 6 de octubre, incluiría un diagnóstico a realizarse en forma colectiva con los más altos miembros del MAG y asesores de otros organismos como FAO, IICA y AID. El objetivo de este primer seminario era el logro de un diagnóstico colectivo y el planteamiento de lineamientos para solucionar la problemática del Ministerio.

El programa incluyó los siguientes temas:

1. *Expectativas y Diagnóstico Colectivo (FODA).*

2. *Presentación de alternativas de solución a los problemas detectados sobre la base del diagnóstico colectivo y de la discusión del caso MAG "A", que fue escrito para este seminario.*

3. *Planteamiento del plan preliminar de implementación de las alternativas de solución a los problemas encontrados.*

La segunda actividad del programa era la depuración de alternativas aprobadas en el seminario que realizaría el grupo técnico, para lo cual se destinarían 10 días.

El día sábado 17 de octubre se realizaría un segundo seminario de un día con todos los participantes del primer seminario, en el cual se presentarían las alternativas técnicamente aceptables.

En este seminario se elaboraría, con el esfuerzo del grupo, una propuesta preliminar con su correspondiente plan de implementación, para someterla a los titulares del despacho.

Luego de la decisión del despacho, se avanzaría con el presupuesto, ya que éste debería entregarse al Ministro de Hacienda el 30 de octubre.

En el tercer seminario de Desarrollo Organizacional, participarían los directores técnicos y ejecutivos del Ministerio, con el fin de elaborar la programación de actividades, basándose en los cambios que se hubiesen aprobados.

Además, este seminario tenía como propósito cotejar el avance en la implementación y obtener información del programa para compararla con el presupuesto a presentar al Ministerio de Hacienda. Este seminario de programación se llevaría a cabo los días 28 y 29 de octubre. Igualmente el seminario serviría de base para clarificar objetivos y funciones si es que hubiesen ajustes en la estructura organizacional.

El programa total de Desarrollo Organizacional, incluía además la elaboración del Manual Organizacional de nivel directivo para aclarar la estructura y un seminario de Desarrollo Gerencial de cinco días en el mes de diciembre para el grupo de directivos del MAG que estaba participando en el proceso de fortalecimiento institucional del MAG.

El Ministro de Agricultura y el Subsecretario, aceptaron la propuesta del Programa de Desarrollo Organizacional, luego de ésto el grupo técnico y el asesor de INCAE se dieron a la tarea de preparar el material que serviría de base para llevar a cabo el primer seminario de Desarrollo Organizacional.

Ejecución de los seminarios

El primer seminario. Con la presencia del Dr. José Antonio Morales Ehrlich, miembro de la Junta de Gobierno, el día 5 y 6 de Octubre, se hizo la

apertura del primer seminario, al cual asistieron 65 personas entre directivos, técnicos, ejecutivos y asesores formándose así seis grupos de trabajo.

En la primera etapa del trabajo colectivo se realizó un ejercicio de expectativas, en el cual los participantes manifestaron la necesidad de conocer la estructura que se la "traía", para que ellos la aprobaran. Los organizadores del evento aclararon que no se traía ninguna estructura, sino que más bien se esperaba que a través de buenas comunicaciones y creatividad del grupo se realizara el diagnóstico del Ministerio y se plantearan alternativas de solución a los problemas que se encontraran.

Para lograr tan complejo y delicado objetivo, se procedió a hacer un FODA del Ministerio en que las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas fueron resumidas de acuerdo a las variables de Likert, según el modelo presentado por el Asesor.

A través de este diagnóstico colectivo, los participantes detectaron claramente que había un problema causal, centrado en la estructura del Ministerio, como se puede ver a continuación:

Variables causales

- *Estructura organizacional inapropiada.*
- *Falta de racionalidad en la asignación y uso de los recursos.*
- *Estilo de dirección actual más participativo.*
- *Falta de definición en la generación de tecnología: básica o aplicada.*
- *Inadecuados sistemas y procedimientos.*
- *Ambiente socio-político inestable.*
- *Demasiada centralización institucional de la autoridad.*

Variables intervinientes: Clima Organizacional

- *Falta de conciencia y continuidad en planes y programas.*
- *Mala administración de recursos humanos.*
- *Falta de motivación por falta de reconocimiento.*
- *Falta de cooperación y existencia de celos profesionales.*
- *Excesiva burocracia.*
- *Falta de comunicación e información.*
- *Existencia de un compromiso político importante con la sociedad.*
- *falta de coordinación intra e interinstitucional.*

Variables de resultado

- *Derroche de recursos.*
- *Altos costos de los servicios provistos.*
- *Insatisfacción del personal.*
- *Abandono de la institución del personal más calificado.*
- *Falta de crecimiento institucional y profesional del personal.*
- *Inadecuada prestación de servicios.*
- *Falta de confianza de los beneficiarios.*

En el segundo día del seminario, luego de haber leído el Caso MAG (A), los participantes ratificaron que el principal problema existente era la inadecuada estructura organizacional existente, por lo cual los seis grupos elaboraron en el transcurso de la mañana, bases para una reestructuración y alternativas de cambio. Se pudo observar que al intercambiar ideas entre los grupos de trabajo, éstos se concentraban cada uno en distintas áreas; así por ejemplo, unos analizaban objetivos y estrategias otros el diseño de la organización, mientras que otros trabajaban en la implementación.

Al final de la tarde, en una reunión plenaria, se obtuvo de cada grupo los avances de las alternativas de estructura propuestas, notándose que aún cuando éstas eran diferentes entre sí, eran bastante complementarias. Terminando el día de trabajo, el Director Administrativo del MAG le comentó al asesor de INCAE "No deja de inquietarme el hecho de que ahora tenemos la responsabilidad de elaborar una alternativa técnicamente aceptable tanto para los titulares del despacho como para los 10,000 funcionarios miembros de la familia MAG que ahora tienen puestos sus ojos en nosotros..."

El 17 de octubre los miembros del Comité Técnico presentaron la estructura organizacional al Ministro, así como las recomendaciones obtenidas.

Segundo Seminario. Durante la mañana del primer día, el Comité Técnico expuso la nueva estructura, indicando la relación que existía entre las recomendaciones hechas en el primer seminario y la nueva estructura, la cual correspondía en más de un 50% a las proposiciones hechas por cada uno de los diferentes grupos de trabajo formados en el primer seminario.

La nueva estructura proponía, básicamente, cuatro regiones y tres centros normativos centralizados: Centro de Transferencia de Tecnología, Centro de Investigación, y Centro de Recursos Naturales. Las cuatro regiones se proponían decentralizadas. A nivel del despacho se mantendría una

Subsecretaría y la Oficina Sectorial de Planificación Agrícola (OSPA), al igual que el CCAN y el CCAS como organismos de coordinación (ver Anexo 1).

Otras de las modificaciones a la estructura existente era la autonomía de la Escuela Nacional de Agricultura (ENA), con el fin de que en un futuro se convirtiera en una Universidad Tecnológica.

En síntesis, los lineamientos generales, en síntesis, fueron que el nivel operativo se regionalizara y dependiera directamente del nivel decisorio superior para así hacer funcionar los programas con plena autonomía administrativa. En cuanto al nivel de asesoría y apoyo, se sugería fusionar las oficinas de Economía Agropecuaria y Planificación Sectorial, formando una sóla organización que asesorara, integrara y diera apoyo a todo el sector, evitando así duplicación de funciones.

La Dirección Administrativa sería reforzada con una proveeduría y se separaría de ésta al departamento jurídico.

A nivel de organismos ejecutores centralizados, se sugirió cambiar la estructura existente por una de nivel normativo sobre la base de Macrofunciones Especializadas, funcionando con base en la distribución geográfica. Esto se proponía para lograr una mejor coordinación y efectividad al brindar los servicios al usuario, descongestionando el despacho ministerial en lo que concernía a decisiones operativas.

A nivel de órganos ejecutores autónomos, las funciones de investigación, asistencia técnica y ejecutiva del ISIC pasarían al Centro Nacional de Investigación Agropecuaria y Pesquera (CENAP), Centro Nacional de Capacitación y Transferencia de Tecnología (CENCAIT), y las Gerencias Ejecutivas Regionales, respectivamente.

Las modificaciones propuestas deberían implementarse durante octubre y noviembre del año 81.

Presentadas estas opociones, los grupos participantes del seminario, las evaluaron y elaboraron conclusiones, basadas en acaloradas discusiones, lo que produjo una mayor comprensión de los cambios propuestos.

En la tarde del día del seminario, fue aprobada la estructura y se procedió a elaborar un plan de implementación, el cual incluyó la comunicación del plan, garantizando la seguridad y salarios de los empleados. La regionalización ocasionaba un gran temor, no sólo porque un traslado de

ciudad implicaba un cambio de todo el sistema de vida, sino que además, ciertas regiones tenían problemas de enfrentamientos armados.

Inicio de la implementación

Dentro de los siete días posteriores al seminario, el Ministro envió una carta a todos los funcionarios del Ministerio notificando la nueva estructura. Asimismo, los titulares visitaron esa semana todas las instituciones para comunicar en qué consistía la nueva estructura aprobada para el Ministerio, resolviendo dudas y contestando preguntas.

Esta estructura fue, asimismo, diseñada en mayor detalle por la Comisión Técnica.

Uno de los acuerdos finales fue el de cambiar los nombres de Centros por Institutos, ya que esto último daba la idea de "Tanques Pensadores". Así: el CENAIP, CENDREN y CENCATT, pasaron a llamarse ISIAP, ISREN e ISCATT, respectivamente.

También se nominó una Comisión de Implementación de la Estructura, según se sugirió en el segundo seminario. Esta Comisión estaba formada por catorce miembros, entre otros, el Director de Pesca y el Director del ISIC, quienes ya para el 25 de octubre tenían nombradas subcomisiones de cinco personas para implementar el plan en cada institución. Estas subcomisiones estaban presididas por un miembro de la comisión, con el fin de inventariar antecedentes, hacer diseños específicos y proponer recursos humanos para echar andar la nueva estructura. Las subcomisiones formadas fueron: Aspectos Legales, Recursos Humanos, Locales, Laboratorios y Vehículos, Proyectos de Inversión, Escuela Nacional de Agricultura, y Sistemas de Apoyo: Comunicaciones, Planificación y Suministros.

El Tercer Seminario. El tercer seminario, preparado por la Comisión Técnica y el asesor de INCAE, se inició el 28 de octubre. Este seminario incluía Programación Colectiva (PROCOL), para cotejar las necesidades y recursos de que podría disponer el MAG.

Además, se le destinó un medio día de los dos días del seminario para evaluar y reprogramar el Plan de Implementación.

En ausencia del ministro, quien se encontraba de viaje por China y en una reunión de FAO en Europa, el seminario fue inaugurado por el Subsecretario de Agricultura.

Programación colectiva (PROCOL)

Luego de la inauguración, se dieron las instrucciones del ejercicio de programación colectiva (PROCOL), realizándose antes un ejercicio de descongelamiento que sirvió, además, para hacer tiempo mientras llegaban todos los participantes del seminario.

De acuerdo a las instrucciones, los participantes debían reunirse en seis mesas de trabajo, agrupados por instituciones, de tal modo que pudiesen plantear los objetivos actuales de sus instituciones, actividades que estaban realizando, indicadores de medida y proponer un trimestre de actividades normales, suponiendo que no hubiese ninguna reestructuración.

A las 11 de la mañana se realizó una plenaria para ver el avance de la programación colectiva, la cual terminó sin gran entusiasmo. En esta primera plenaria sólo se plantearon objetivos, actividades e indicadores.

Los participantes propusieron que, debido a que la segunda parte del PROCOL era una proyección para el año 1982, convendría revisar previamente el trabajo realizado en la implementación, para lo cual se acordó adelantar esa actividad que estaba planeada para el segundo día, para la tarde del primero.

La Comisión de Implementación preparó su informe, apresuradamente durante la hora de almuerzo, después de no haber logrado pasar esta responsabilidad a la Comisión Técnica.

Informe de la comisión de implementación

Pasado el medio día, la Comisión de Implementación ya tenía un informe sobre los avances realizados por ésta y cada una de las subcomisiones para la implementación de la nueva Estructura Organizacional, de acuerdo a los lineamientos obtenidos en el seminario anterior. Los participantes muy entusiasmados, hicieron preguntas y posteriormente evaluaron los avances realizados. La recomendación de las mesas de trabajo fue que para el 15 de diciembre de 1981, todos deberían estar en sus nuevos puestos.

En el segundo día del seminario, los grupos hicieron PROCOL para distintas épocas del año, basándose en información de soporte tal como memorias de las instituciones, plan trienal del sector agrícola, etc. Este ejercicio produjo un intercambio de puntos de vista en cada uno de los grupos de 10 participantes acerca de lo que deberían ser los nuevos institutos y departamentos del MAG.

El seminario se cerró dando lineamientos por parte de la asesoría, sobre el próximo seminario de cinco días de duración sobre Gerencia Avanzada, que se realizaría la primera quincena de diciembre.

El Lic. y Coronel Torres, Subsecretario de Agricultura, en sus palabras de cierre, indicó que los titulares no tenían ningún prejuicio ni ideas preconcebidas con respecto a los ejecutivos, de tal modo que no se estuvieran descartando solos. Indicó que a su debido tiempo se harían las evaluaciones de los funcionarios para la designación en los puestos de responsabilidad en la nueva estructura.

Al cierre, sólo los miembros del Comité Técnico y la Comisión de reestructuración se quedaron recopilando lo producido durante el seminario para afinar el presupuesto y continuar adelante con los detalles de la implementación de la estructura.

Después del tercer seminario, el Ministro dio gran énfasis a la implementación de la nueva estructura, por lo que las diferentes comisiones sesionaban y buscaban información a diario. El Comité Técnico se reunía semanalmente con todas las comisiones, las cuales a su vez estaban en estrecho contacto con las subcomisiones, tratando asuntos referentes a preferencias del personal en cuanto al traslado, cierre de las antiguas instituciones como el ISIC y el CENTA, preparación del presupuesto y del Decreto, que debería ser aprobado por la Junta de Gobierno para poder establecer la nueva estructura del Ministerio.

Posición de directores de instituciones del sector agrario frente a la restructuración aprobada

Rodeados de un ambiente tenso por la situación imperante en el país, y estando a pocos meses de las elecciones (Marzo 82), el Subsecretario de agricultura se encontraba bastante preocupado, ya que los respectivos directores de las instituciones afectadas libraban una batalla con el fin de buscar apoyo en instituciones externas y mantener su estatus. Sin embargo, la Comisión Técnica continuaba preparando el detalle de la nueva estructura junto con manuales de cada instituto y gerencias regionales.

Uno de los organismos que mostraba más resistencia al cambio era el ISIC; el cual, según palabras del Subsecretario de Agricultura: "en cualquier momento podría provocar un problema público, ya que los cafetaleros ven ahí reflejados sus propios intereses". Asimismo, el Subsecretario opinaba que: "pesca debería tener alguna autonomía, dado el impulso que se le estaba

dando a esa actividad en todo el mundo y en El Salvador". Al Director del ISIC por otro lado, le preocupaba de manera especial el problema de los pagos del personal, ya que cualquier retraso en las nóminas sería motivo para echarle la culpa a la Reestructuración.

"La reubicación en sí le alarma al personal, se siente en una situación difícil pues no saben adonde irán", opinaba el Director del ISIC. Además la cooperativa de esa institución, en la cual tenían aportes de los miembros del personal, que contaba con muchas deudas, las cuales era un deber para el director sanearlas antes del traslado; sin embargo, dada la aprobación jurídica de la Cooperativa, los miembros podrían continuar perteneciendo a ella aunque ésta fuese a desaparecer.

El Ing. Enrique Mancía, Director del Defensa Agropecuaria, aunque quería mantener su autonomía, se mostró de acuerdo con la Reestructuración. De igual forma, manifestaba su inconformidad con los miembros de la Comisión Técnica, "dado que algunos de los miembros habían optado por una posición donde sus opiniones eran indiscutibles".

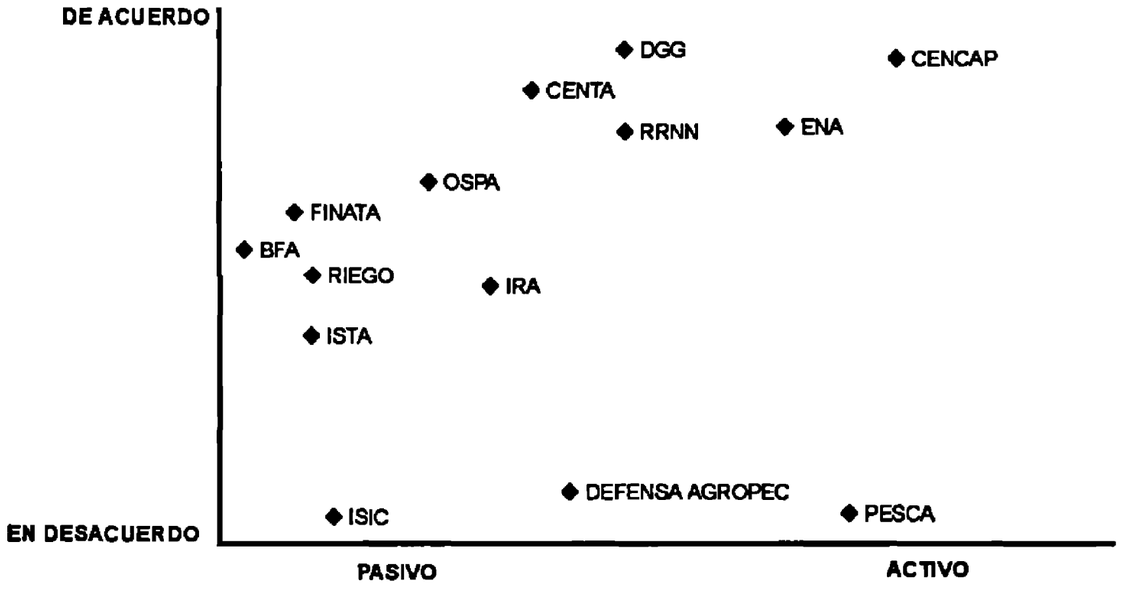
Esta observación del Ing. Mancía se refería a una reunión de la tarde anterior, donde se discutió a fondo el problema de la autonomía de Pesca, contando con varios simpatizantes entre ellos el Subsecretario. Defensa Agropecuaria trató de mantener su autonomía, lo cual no contó con la simpatía de los directores allí presentes: en gran medida se ignoró la posición de Defensa Agropecuaria.

Existían otros comentarios existían como el del Director de OSPA que, aunque estaba también de acuerdo con la Reestructuración, opinaba que "iban demasiado rápido".

Un análisis de posiciones hasta la segunda semana de noviembre, fecha en la cual estaba aún ausente el Ministro, se representaba de la siguiente forma.

CUADRO I

POSICION DE DIRECTORES DE INSTITUCIONES DEL SECTOR AGRARIO FRENTE A LA REESTRUCTURACION APROBADA



Seminario de jefes regionales

Mientras se trabajaba en comisiones para la implementación, la Comisión Técnica estaba elaborando el detalle de las estructuras de las instituciones creadas. Una estructura que ofrecía problemas particulares era el detallar la Organización Regional.

El Dr. Bellani, asesor de FAO, quien se suponía tenía una actitud de rechazo al nuevo esquema, se vió involucrado en la reestructuración regional. Este se sentía el padre de los grupos de Coordinación CORIFMAG, ZONIFMAG, ELIFMAG, los cuales tendían a desaparecer con la nueva estructura. La táctica para involucrar al Dr. Bellani en la Reestructuración fue escuchar sus opiniones, donde él comenzó a exponer todos los puntos de rechazo a la estructura pasando él mismo de los aspectos negativos a los aspectos positivos, terminando finalmente, con una posición colaborativa. En esta reunión, del Dr. Bellani y el Lic. Paredes, coordinador del grupo técnico, salió la idea de hacer un seminario de cinco días a "tiempo completo" con los jefes regionales de diferentes niveles e instituciones, de tal modo que ellos también se involucraran en la Reestructuración.

Aunque en este seminario no asistió ni participó en el diseño el asesor del INCAE, se manifestaba que el seminario, realizado en la primera semana de diciembre, había sido "el más exitoso que habían tenido".

En este seminario de jefes regionales se obtuvo, para cada una de las cuatro regiones, listas de necesidades de recursos humanos, materiales, locales y vehículos. Igualmente, se recibieron sugerencias sobre aspectos a considerar para cada una de las regiones de parte de los miembros de la Comisión Técnica y el despacho, para el momento de la implementación.

El regreso del Ministro

El Ministro regresó de su viaje por China y Europa el 29 de noviembre. Su llegada se consideró como una inyección indispensable para revivir la confianza en el proceso que se estaba llevando a cabo.

"Todo el mundo" se preparó para su llegada. El 3 de diciembre, el ministro recibió cuentas de la Comisión de Implementación, Comisión técnica y de las Subcomisiones. Con todo el material presentado (Diagramas organizacionales, funciones, relaciones, sistemas de planificación, del sector agropecuario, presupuestos, aspectos de logística, los aspectos legales y

proyectos de inversión) el Ministro fue informado muy detalladamente sobre todos los avances realizados desde las 10:00 a.m. hasta las 4:00 p.m. momento en el que se cerró con un débil acuerdo de continuar algún día. La agenda no se alcanzó a cubrir ya que ésta fue interrumpida constantemente para discutir cada punto del informe. La sesión de continuación, sin embargo, nunca se realizó.

Al día siguiente el ministro citó a las comisiones para tratar los pedidos de revisión de las nuevas estructuras de parte de los tres directores más afectados con ella, tales como el ISIC, Defensa Agropecuaria y Dirección de Pesca.

De esa reunión, que se inició a las cinco de la tarde y terminó a las nueve de la noche, se concluyó que no existían argumentos objetivos que fuesen en contra de la estructura presentada por la Comisión Técnica.

Aunque los directores disidentes habían opinado anteriormente que estaban de acuerdo con la Reestructuración, ofrecieron resistencia hasta el final. El ambiente entre los Directores disidentes, aún cuando derrotados, parecían satisfechos por haber defendido sus puntos de vista.

El Ministro, en conversaciones posteriores a la reunión, indicó también su satisfacción por contar con jefes que sabían defender sus puntos de vista y, que por el bien de sus instituciones y usuarios, no aceptaban imposiciones en aspectos en los cuales tenían dudas. Creía que la lucha había sido dada aun cuando técnicamente débil en argumentos, en forma muy rica de intenciones y que justamente la habían hecho los ejecutivos que más involucrados estaban en la reorganización. Creía que muchos de los que simplemente aceptaron la reorganización, demostraron un desinterés que no era beneficioso para el complejo y dinámico proceso en que estaban involucrados.

Seminario de gerencia agropecuaria

Nombrados ya los Gerentes Regionales y los Directores de los nuevos Institutos y ante la difícil tarea de formar profesionales para las jefaturas, se continuó el programa con el seminario de Gerencia Agropecuaria a enseñar por INCAE.

El seminario preparado por expertos en Gerencia y Agroindustria, se realizó entre el 14 y el 19 de diciembre. A la ceremonia de inauguración asistieron el Ministro de Agricultura, el Subsecretario, el Presidente del Comité Nacional de INCAE y profesores del programa.

El Ministro subrayó la importancia que tenía la capacitación para la dirección del Sector Agrícola.

El seminario, aunque no contó con la tranquilidad deseada, donde se realizó por ser ya fechas navideñas, se dieron 15 casos de gerencia agropecuaria, los cuales causaron gran impacto en los participantes.

Se cerró el evento con la misma ceremonia con que se había inaugurado. El Ministro de Agricultura en sus palabras de cierre se refirió a la importancia y responsabilidad adquirida por los participantes en la aplicación de lo aprendido, al igual que estuvo de acuerdo con la necesidad de continuar preparando a los ejecutivos del Ministerio.

El Lunes 21 de diciembre, aunque oficialmente ya el personal del ministerio se encontraba de vacaciones, se realizó una reunión de trabajo con las comisiones y los nuevos directivos, lográndose una asistencia total. En esta reunión, que duró todo el día, se trató el avance de la implementación y se puso énfasis en la necesidad de terminar los análisis de personal, según datos obtenidos en encuestas realizadas.

En esta sesión el Ministro anunció que la Junta de Gobierno tendría una reunión especial con los titulares del despacho y asesores, solicitando la participación de INCAE ya que se presentaría la reestructuración realizada. Igualmente, a esta reunión se llevarían los decretos legales que era necesario aprobar para los fines de poder implementar la reorganización. Se acordó realizar una sesión el día siguiente en la cual se prepararían los planteamientos que se llevarían a la Junta. Se suponía que a esta reunión de la Junta podrían asistir Ministros, como el de Planificación, que tenían posiciones un tanto diferentes a aquellas obtenidas durante el proceso de reestructuración, especialmente en lo referente a la Dirección de Pesca y al Instituto Salvadoreño de Investigaciones de Café (ISIC). A la Comisión Técnica le fue encomendado preparar la presentación a la Junta de Gobierno. La reunión con la Junta se realizaría el miércoles 23 por la mañana.

Presentación a la Junta de Gobierno

El miércoles 23 a las 10:30 a.m. se realizó la reunión con dos de los cinco miembros de la Junta de Gobierno: el Coronel Jaime Abdul Gutiérrez y el Dr. Avalos, los cuales contaban con el poder de decisión de la Junta, respecto a la reestructuración del MAG.

Por el MAG estaban, el Ministro y el Subsecretario, el Director Administrativo, el Coordinador de la Comisión Técnica, el Jefe de Presupuesto y el Jefe del Departamento Jurídico.

La agenda de la reunión incluía los siguientes puntos:

1. *Antecedentes*
2. *Marco organizacional anterior y problemas generales*
3. *Acciones realizadas para resolver el problema*
4. *Modelo propuesto*
5. *Aspectos legales*
6. *Estrategia futura para la implementación*

Los objetivos fundamentales que se expusieron para la Reestructuración del MAG fueron:

1. *Prestar un mejor servicio a los agricultores que se reflejara en oportunidad, eficacia, mayor calidad y amplia cobertura.*

2. *Adecuar el marco organizacional del sector público agropecuario a los cambios estructurales impulsados por la Junta de Gobierno.*

El Ministro presentó la estructura existente hasta octubre y los problemas que ésta generaba; detallando asimismo las acciones realizadas en la reestructuración del Ministerio, en la cual participaron ejecutivos del nivel medio y superior del sector agropecuario, comisiones y equipos actuando a través de seminarios y actividades en grupos de trabajo.

A continuación, el Ministro presentó el nuevo organigrama, con los tres institutos normativos propuestos (ISIAP, ISCATT e ISREN) y las cuatro regiones, junto con la organización de cada instituto y región. También, se resumieron los criterios y principios que respaldaban la nueva estructura y se solicitó a los miembros de la Junta Revolucionaria aprobar cinco decretos y dos modificaciones a las disposiciones generales del presupuesto.

La exposición continuó con la presentación del Ing. Guevara sobre la estrategia de implementación y luego, se procedió a la etapa de preguntas y respuestas. En esta etapa, el Dr. Avalos expresó la inquietud respecto a la solicitada autonomía de la ENA, la cual en el pasado había sido aquejada por movimientos políticos difíciles de controlar y temía que con esta nueva autonomía volviesen a suceder.

Otro punto de debate fue la línea de autoridad que reflejaba la nueva posición de la Gerencia Administrativa que, según el diseño, a juicio de algunos, representaba una autoridad superior a la de los directores de los institutos y gerentes regionales (ver Anexo 2). Estas inquietudes fueron aclaradas por el Ministro de Agricultura, quien aseguró que la ENA convertida en universidad vendría a solucionar el problema que sus egresados tenían al no poseer el título de ingenieros, siendo prácticamente más competentes que los mismos Ingenieros Agrónomos. Sobre la línea de mando de la gerencia, se aclaró que ésta sólo era de apoyo y no de autoridad sobre otras instituciones.

En la tarde, en el MAG se analizaron los exitosos resultados de la reunión y se acordó pedirles a los directores y gerentes regionales que prepararan en detalle los planes de implementación de la reestructuración para ser presentados el 29 de diciembre, fecha en que las comisiones terminarían sus funciones, para así dejar a los directores y ejecutivos a cargo de la implementación. De otro modo, se pensaba, se iba a producir un traslape de autoridad asesora y lineal que, frente a cualquier falla, no se iba a saber quién era el responsable.

Por otro lado, el Coordinador de la Comisión Técnica, Lic. Rafael Paredes Brito, estaba siendo solicitado desde varios días atrás para su regreso al Banco. Igualmente, el Gerente Administrativo hacía varias semanas que ya estaba tomando todo el peso de la coordinación de comisiones de trabajo que correspondía en gran medida a aspectos logísticos de su departamento.

Reunión del nuevo Comité de Coordinación Agrario Sectorial (CCAS)

Esta reunión se inició con la presencia del Ministro, del Subsecretario, de los Directores de los tres Institutos, de Gerentes y Subgerentes Regionales, sel Gerente Administrativo, del Director de la Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria y Pesquera y del Asesor Jurídico.

En la primera parte de la reunión, se hizo un recuento de las actividades realizadas, indicando que se terminaba una primera etapa de la reestructuración.

El Ministro le expuso al CCAS naciente que las leyes del sector propuestas a la Junta saldrían en enero, así también, les comentó sobre la reunión realizada con la Junta de Gobierno y otros ministros, donde se había aprobado la nueva estructura, creando un gran impacto la efectividad con que se estaba realizando.

En la reunión el CCAS aprobó que el Ministro y el Subsecretario de Agricultura fueran los dirigentes máximos de las políticas Agrarias y Pesqueras y que los Gerentes Regionales se volvían representantes del despacho, siendo verdaderos "Ministros" a nivel de región, zonas y fincas. Asimismo, todos los directores de las instituciones autónomas se subrogaban a la autoridad del despacho, por lo tanto, su asistencia al CCAS pasaba a ser de casi voluntaria a obligatoria, para cuando lo quisiera el Ministro.

Por otro lado, en el CCAS se debía coordinar y decidir sobre aspectos de dirección de todo el sector.

Los cogestores del ISTA pasaban a ser representantes del Estado, únicamente asesorando a las cooperativas sobre funciones administrativas, pues ahora la asistencia técnica le correspondía a los Gerentes Regionales, asumiendo a la vez la responsabilidad de la producción.

Para lograr lo anterior el ISCATT, el cual era una institución nueva, debía elaborar metodologías para capacitar y orientar tanto al sector público como al privado. Esta institución debería encargarse también de formular, coordinar y armonizar las acciones de asistencia técnica, capacitación, transferencia tecnológica y promoción social de los sectores agropecuario y pesquero, a través de planes y programas integrales de trabajo que permitieran compatibilizar las políticas del sector y las operaciones de campo.

El rol del Instituto de Investigación Agropecuaria y Pesquera tenía como única tarea la investigación científica del sector,
para lo cual el ISIAP debería de encargarse de formular y desarrollar planes, políticas y programas de investigación tendientes a mejorar la producción, productividad y sanidad del sector agrícola, pesquero, pecuario y forestal.

El ISIAP también pondría los recursos necesarios para investigación en las regiones.

En cierta medida, el ISIAP debería definir qué hacer y el ISCATT debería definir el cómo hacerlo.

Al Ministro le interesaba que cambiaran las funciones de los extensionistas de "cerco", los cuales se concentraban en dar servicio a unos 100 agricultores sin preocuparse de buscar líderes multiplicadores. Para ello el ISCATT, debería investigar lo que se hizo en el pasado y sobre esa base proponer nuevos métodos.

El Instituto de Recursos Naturales se debería encargar de la aplicación de medidas y disposiciones tendientes a la cuantificación, preservación y uso racional de los recursos naturales renovables del país. Este instituto debería tener estrecha colaboración con el ISIAP en lo que se refería a la logística de los bosques manglares y con el ISREN en lo que se refería a la normatividad aplicada a la red hidrológica.

La Oficina Sectorial de Planificación (OSPA), debería ser un "tanque pensador", yendo mas allá de las tareas rutinarias de hacer presupuestos y manejar la asistencia internacional; debería formular estrategias agropecuarias y pesqueras, además de dar lineamientos diferentes a cómo poder diversificarse. La relación entre OSPA y los institutos normativos debería ser estrecha, según planteamientos del Ministro pudiéndose representar gráficamente así:

<table>
<tr><td>ISIAP</td><td>ISCATT</td><td rowspan="2">O
S
P
A</td></tr>
<tr><td></td><td>ISREN</td></tr>
</table>

Luego, se indicó que la Oficina Sectorial de Planificación (OSPA) debería ser un ente regulador en aspectos de prospección, control y evaluación. Así también, regular en las regiones los insumos y productos que se relacionaban a excedentes y faltantes. El Departamento Socioeconómico de OSPA debería hacer análisis macro y micro sobre técnicas utilizadas en ciertas tareas que daban lugar a fugas de divisas u otros aspectos de nivel macroeconómico.

Los roles de las instituciones autónomas quedaban en forma resumida así: BFA: crédito supervisado y cobros; ISTA: banco de tierras, promoción y gestión; ENA: formación de tecnólogos a nivel medio y superior; FINATA: administración del decreto 207; IRA: compra y venta de productos de consumo básico.

El seminario realizado con los ejecutivos regionales permitió conocer el número de agencias por zona y región para comenzar con su reestructuración a partir de enero, pues ya el ciclo agrícola comenzaría en marzo o abril.

La zonificación se hizo con base en estudios realizados por OSPA, objetivos administrativos y factores climatológicos.

Por otra parte, la zonificación del ISTA era diferente e iba a ser difícil empalmar con ellos. Sin embargo, habían algunas zonas en donde no se enfrentaba ningún problema. Se debía trabajar con un concepto de Desarrollo Regional. En el futuro los recursos de la región se deberían gastar en la región y los nombramientos se harían allí.

En la parte final de la reunión, el Ministro indicó que, conforme a las peticiones de los directivos y gerentes del ministerio, se estaba estudiando un nuevo programa de capacitación gerencial para ponerlo en práctica en el más corto plazo.

El lunes 4 de enero, toda la gente debería encontrarse en sus instituciones acostumbradas para empezar a operar con las medidas de traslado en forma ordenada. Se verificó que el pago de personal no sufriera atrasos en el mes de diciembre.

Hubo una corta discusión acerca de si se debían hacer reuniones de emergencia por los directores, acordándose que cada director y gerente fuera solucionando sus problemas, sin necesidad de hacer una nueva reunión antes de enero.

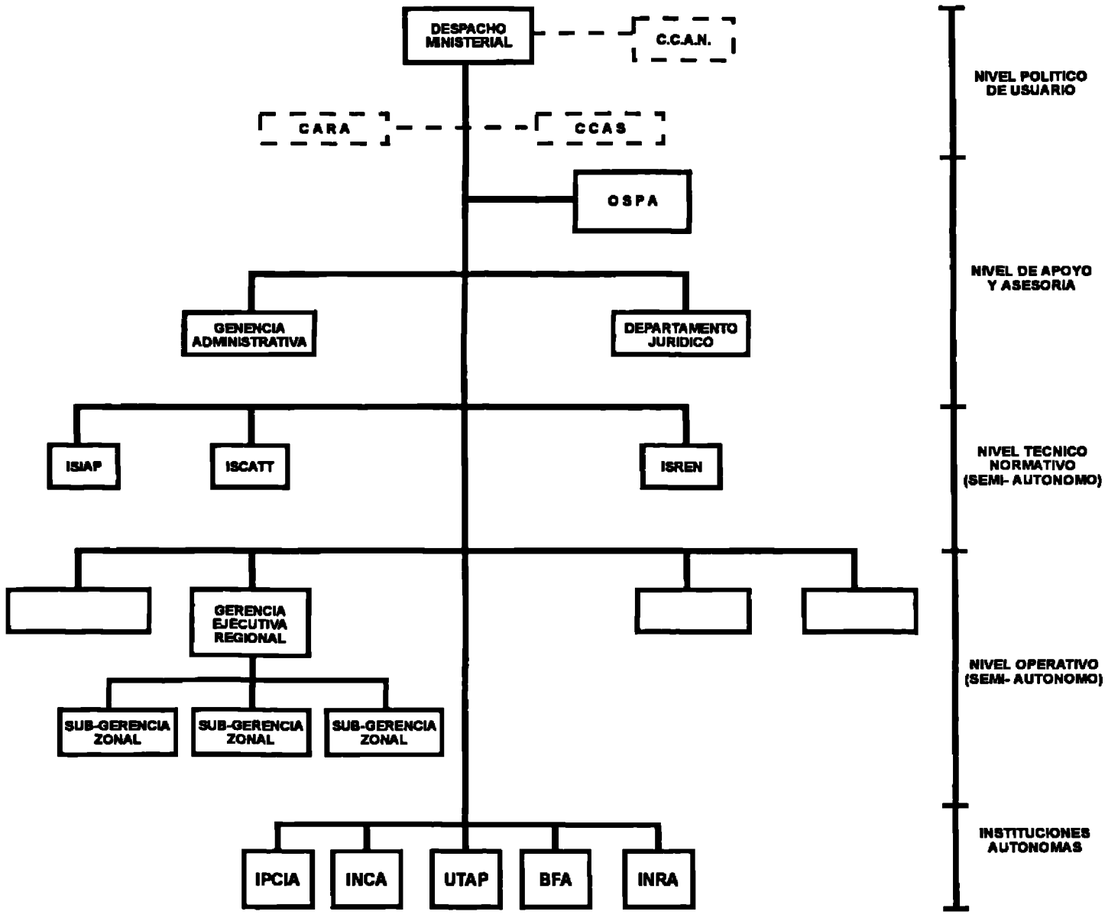
Finalmente, se aprobó la disolución de las comisiones de implementación y técnica, pasando a ocupar los directores y ejecutivos el papel que estas comisiones habían cumplido. Sin embargo, se solicitó a los miembros que no pertenecían ya al CCAS que estuviesen disponibles para cualquier asesoramiento que se les solicitase.

Vacaciones de fin de año

Preocupaba al Ing. Guevara cuáles deberían de ser los pasos a seguir para lograr el éxito en la implementación de la nueva estructura a realizarse en enero. Decidió, sin embargo, otorgarles unos días de vacaciones a los funcionarios del Ministerio dado que ya estaban en plenas vacaciones de Navidad. El asesor de INCAE se retiró de la reunión con el propósito de monitorear de cerca lo que se fuese a hacer a partir de enero de 1982.

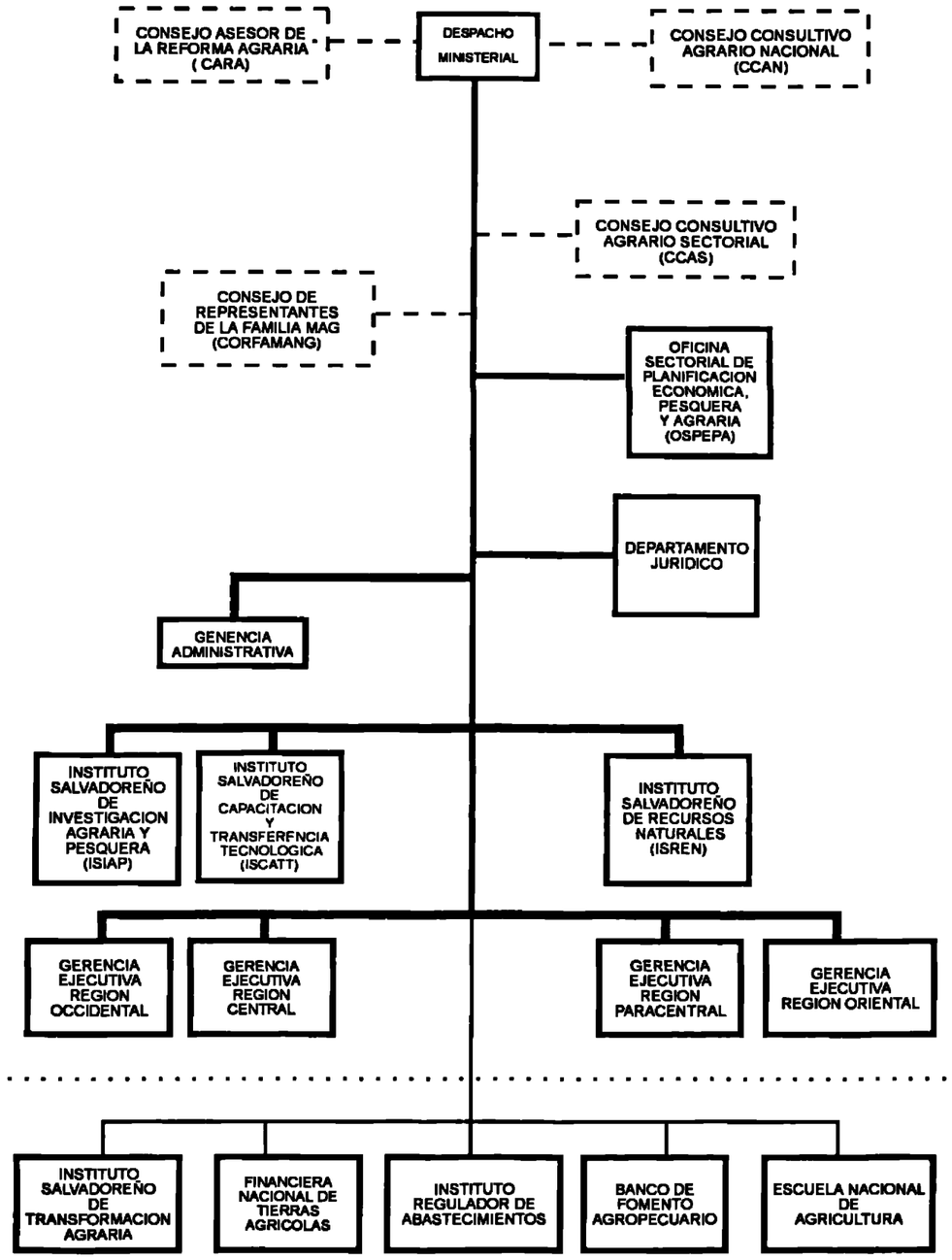
ANEXO 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO (Mediano Plazo)



ANEXO 2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA



Análisis del caso MAG (E)

El Caso MAG (E) resume la intervención realizada en el Ministerio de Agricultura de El Salvador entre el mes de septiembre de 1981 y el mes de enero de 1982.

Esta intervención tiene muchas características que la hacen muy interesante desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional y Desarrollo Institucional.

La descripción del caso es clara respecto a los objetivos perseguidos, metodología utilizada en la intervención participativa, resultados obtenidos al mes de diciembre, en que ya se contaba con una nueva estructura organizacional, adecuada a la estrategia que tenía el Ministerio y el Gobierno de El Salvador en el Sector Agrícola a esa fecha.

La situación que no aparece narrada en el Caso MAG (E) se refiere a lo sucedido con posterioridad a la aprobación de la nueva estructura a nivel gubernamental, en la reunión del 23 de diciembre de 1981. En ese momento, tal como lo dijo el Ministro, se disolvió la Comisión de Reestructuración y comenzaba a actuar el nivel ejecutivo con sus nuevas autoridades. En el año 1982 se realizaron los Seminarios de Jefes Regionales para capacitarlos gerencialmente, para lo cual se escribieron dos casos que sirvieron para los seminarios correspondiente a los jefes zonales de las dos regiones que participaron. Vale decir, cada seminario de capacitación gerencial no sólo servía de capacitación, sino que a través de la metodología de casos, utilizando los casos escritos para el seminario correspondiente, los jefes zonales discutían su propia problemática, obteniendo conclusiones que posteriormente podían ser implementadas.

A fines de febrero, el autor le preguntó al Ministro Guevara de cómo estaba el panorama eleccionario, a lo cual el Ministro indicó que estaba confirmada la continuación suya en el nuevo Gobierno y que la Democracia Cristiana de acuerdo a las encuestas políticas realizadas por Gallup daba por asegurado el nuevo período de gobierno para la Democracia Cristiana pues estas encuestas le daban un 40% del electorado lo que con la imposibilidad de la unión de la oposición, ya se podían considerar ganadores, habiendo sido ratificada su continuación como Ministro de Agricultura con el Presidente Duarte.

Sin embargo, los resultados de la elección en abril de 1982 dieron por ganadora a la oposición con el 60% de los votos, pues lo que parecía imposible se había producido, que fué la unión de las fuerzas opositoras.

De esta manera, se produjo a nivel del Ministerio de Agricultura la situación inconfortable que entró un nuevo gobierno con una estrategia opuesta a la que se había tenido y con un alineamiento estructural concordante y, quizás, sólo concordante con la estrategia del gobierno Demócrata Cristiano que abandonaba el poder. En los Anexos 1 y 2 de este análisis se describen las estrategias y las relaciones entre Estructura-Estrategia existentes al momento de perder la elección la Democracia Cristiana.

El autor siguió atentamente los acontecimientos durante el año de 1982 sobre la forma de re-reestructurar el Ministerio frente a los cambios que ya se habían implementado. La estrategia del nuevo Ministro fué dejar todo el proceso parado casi seis meses e ir muy paulatinamente volviendo atrás la reestructuración que hizo sólo parcialmente. Se mantuvieron la Regionalización y partes de la reestructuración del Despacho Ministerial como eran la Gerencia Administrativa y otras oficinas que se pueden observar en el caso DIPEI (A) en el capítulo siguiente de este libro, que plantea una intervención 10 años después.

Aprendizajes de esta intervención

Una de las lecciones que se obtuvo de esta intervención como producto de este rápido cambio al estar al borde de una elección que podría trastocar totalmente la orientación y dirección del cambio, fue la necesidad de realizar análisis político, tal como mapeos políticos y Red de Eslabonamiento Estratégico que permitían tener una idea de los posibles cambios de los centros de poder, antes de actuar en procesos tan rápidos.

Otra conclusión fue que además de los diferentes sectores que estaban representados y que eran prácticamente de casi todas las áreas relacionadas con el sector agrícola, cabía realizar a nivel de diagnóstico con entrevistas u otros medios, un estudio de las opiniones y visión del sector agrícola, tal como lo percibían usuarios importantes y otros sectores que en ese momento estaban en la oposición. Estos estudios eran difíciles de realizar en una época tan cargada políticamente como era la situación de El Salvador en el año 1981, que la guerrilla salvadoreña consideraba el año de la ofensiva final.

Esta intervención, siendo de todo un sector económico y refiriéndose a una reestructuración del Ministerio en función de estrategias muy claras y definidas para ese sector, ya tenía toda una definición estratégica, avalada por el gobierno en el poder e internacionalmente en esa época, por lo que desde un punto de vista de planeamiento estratégico este análisis ya estaba realizado. Sin embargo, para cualquier intervención institucional como esta, cabe tener presente la necesidad de incluir al inicio una revisión de la Misión y Planeamiento Estratégico en el programa de Desarrollo Organizacional, el cual como se vió en este capítulo, puede realizarse también en forma colectiva.

Por otra parte, el impacto de este cambio y el nivel abarcado, cae dentro de lo que típicamente se considera una intervención de Desarrollo Institucional por organismos internacionales como el Banco Mundial. De esta manera, le son aplicables muchas de las recomendaciones que se elaboraron en foros de discusión donde este mismo caso y en un documento que se escribió sobre esta intervención y que fué analizado en la Tercera Conferencia de Escuelas e Institutos de Administración de Empresas creadas por la Universidad de Harvard en Bellagio, Italia. Estas conclusiones se refieren básicamente a la necesidad de hacer intervenciones participativas con representación de todos los sectores y a la necesidad de complementar los diagnósticos con análisis políticos, identificando el poder de los diferentes grupos y las posibilidades para el futuro, basadas en análisis de diferentes escenarios políticos.

ANEXO 1
OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN, DIAGNÓSTICO DEL MAG Y ESTRATEGIA PROPUESTA POR EL MINISTRO

¿Por qué se hizo la intervención?

- Problema del Ministro y Subsecretario para coordinar y controlar:

  ✓ 17 Direcciones
  4 Organismos coordinadores

- **En consecuencia se daba:**

  ✓ Inflexibilidad organizacional y descoordinación para ejecutar políticas y estrategias del sector.

  ✓ Inadecuada distribución y uso de recursos

  ✓ Inadecuada prestación de servicios a los usuarios

Objetivos de la intervención

General: Facilitar un proceso de desarrollo organizacional que permitiera:

Específicos: Diagnosticar los problemas de dirección, coordinación y control del Ministerio.

Identificar y evaluar alternativas para la solución de los problemas identificados en el diagnóstico.

Colaborar en el diseño de los cambios organizacionales del nivel directivo del MAG.

Colaborar en la formulación de programas de implementación de los cambios aprobados.

Capacitar en gerencia agropecuaria y agroindustrial a los directivos del Ministerio.

Estrategia (integral) propuesta por el despacho:

1. Asistencia técnica gratuita sólo a quien no pueda pagarla.
2. Promover diversificación y desarrollo agroindustrial.
3. Impulsar riego, conservación suelo y reforestación con el sector privado estatal.
4. Promover autogestión empresarial de cooperativas.
5. Prestación de servicios ágil, oportuna y en el lugar demandado por usuarios.
6. Estructura factible, según realidad económico-social y basada en el presupuesto.
7. Estructura facilite logro de objetivos y aplicación de políticas del sector.

Problemas claves identificados en el diagnóstico colectivo:

1. Causales

- Estructura inadecuada
- Excesiva centralización institucional
- Falta de racionalidad en uso de recursos
- Sistemas y procedimientos inadecuados

2. Intervinientes

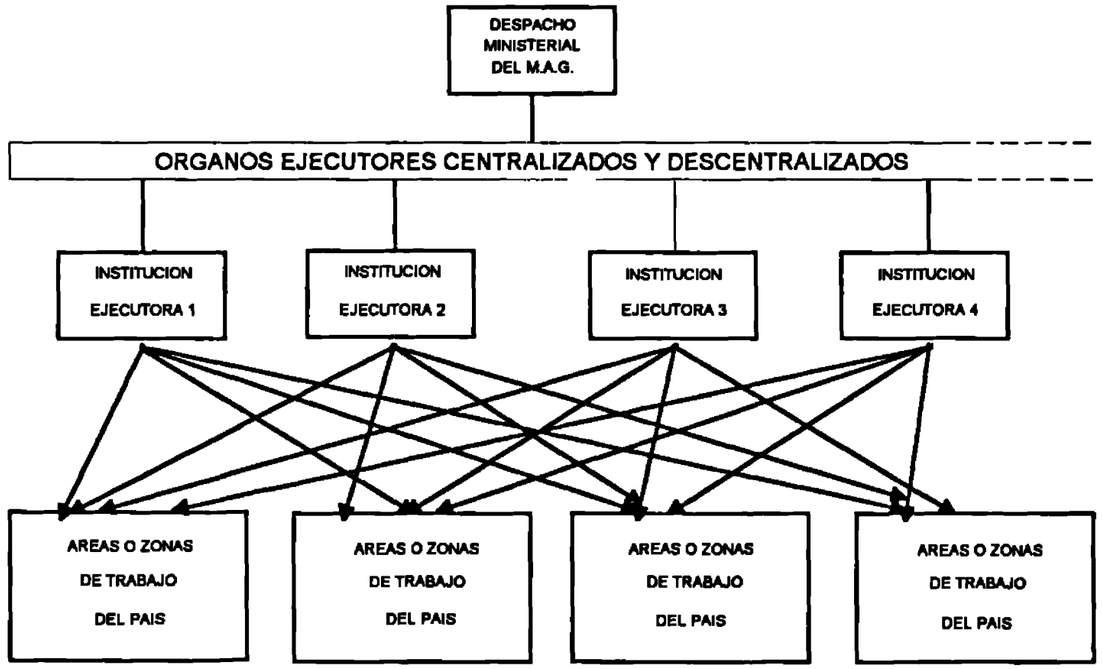
- Excesiva burocracia
- Poca coordinación intra e interinstitucional
- Poca motivación, comunicación y cooperación a todo nivel

3. Resultados

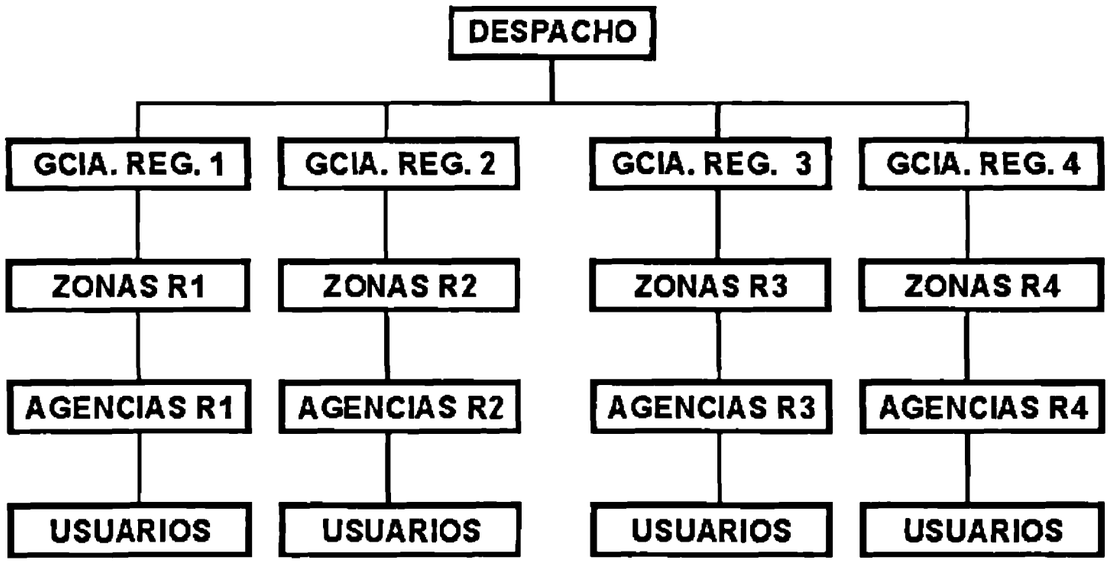
- Altos costos de los servicios
- Servicios prestados inadecuados
- Alta rotación de personal técnico
- Desarrollo institucional estancado

ANEXO 2

ESQUEMA REPRESENTATIVO DE LA OPERATIVIDAD ANTIGUA PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS EN EL SECTOR PUBLICO AGROPECUARIO



NUEVO ESQUEMA DE PRESTACION DE SERVICIOS A USUARIOS



COMPARACION DE VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS ESTRUCTURAS ANTIGUA Y NUEVA

ESTRUCTURA ANTIGUA

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Asegura servicio muy especializado • Atención gratuita a gran agricultor (más pago extra si es necesario) • Atención personalizada y con mayor comodidad para el asesor Estructura apropiada en caso de vuelta al sistema anterior y estrategia	• Poca o ninguna ayuda al agricultor pequeño • Asesor de "cerco" al pequeño agricultor. Alto gasto de recursos Baja capacidad de coordinación por el despacho.

ESTRUCTURA NUEVA	
VENTAJAS	**DESVENTAJAS**
• Responde a estrategia nueva (DC: 81-82) • Tiene implementación gradual obligada a nivel regional • Ejecutivos hábiles y con experiencia para implementar el cambio • Método participativo permite involucrar a la gente y acelerar el cambio • Cambio atado al presupuesto en período de limitaciones • Permite ahorro de recursos • Da mayor autoridad y capacidad de coordinación al despacho • Permite atención integral al pequeño campesino • Cambios de otros ministerios adaptándose a una estructura regional	• Cambio estructural mayor • Inapropiada en caso de vuelta al antiguo sistema • Requiere compromiso y cambio de mentalidad de asesores • Más incomodo para técnicos

ESTRATEGIAS TEORICAS DE DESARROLLO RURAL APLICABLES AL MAG		
	(ANTES) CRECIMIENTO	**(NUEVA) INTEGRAL**
Objetivo principal	Aumento del valor de la pruducción agrícola	Desarrollo económico y social (crecimiento y particiación)
Medios principales	Inversiones favorables que estimulen crecimiento empresarial en la agricultura	Aumentar capacidad de comunidades agrícolas a través del gobierno
Supuestos principales	Aumento de la producción beneficiaria a todos	Gobierno puede reestructurar relaciones sociales de poder para aumentar desarrollo económico y social
Estructura organizacional	Fragmentada, centralizada. Asistencia especializada a grandes productores exportadores agroindustriales	Regional, desconcentrada con mezcla de asistencia técnica de generalistas y especialistas organización matricial
Indicadores principales	Utilidades, divisas y producción agropecuaria y agroindustrial	Indicadores de calidad de vida y desarrollo económico y social.

REFERENCIAS

1. Seashore, Charles. What is Sensitivity Training? En: Porter, Lawrence, Ed. *Reading book for human relations training.* Alexandria, Va. NTL Institute, 1982, p. 1 y 2. Ver también Bennis, Warren G. Goals and metagoals of laboratory training. En: *Interpersonal dynamics: Essays and readings on human interaction.* Ed. by Bennis, Schein, Steele & Berlew Homewood IL; The Dorsey Press, 1968, p. 680-687.

2. Rogers, Carl. *Grupos de encuentro.* Buenos Aires, Talleres Edigraf, S.A., 1982; (Rogers, Carl. *Psicoterapia centrada en el cliente.* España, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1981 y Rogers, Carl. *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales.* Ediciones Nueva Visión, 1985).

3. Skinner, William F. *Contingencies of reinforcement.* New York; Appleton-Century-Crofts, 1969 y *Beyond freedom and dignity.* New York; Knopf, 1971.

4. Grinder, John y Bandler Richard. *De sapos a príncipes: programación neurolingüística.* Santiago de Chile; Editorial Cuatro Vientos, 1982.

5. Maltz, Maxwell. *Psycho-cybernetics.* New York; Pocket Books, 1969.

6. Fordyce, Jack y Raymond y Weil. *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos.* México; Fondo Educativo Interamericano, 1976.

7. Kolb David, Irwin M. Rubin y James McIntyre. *Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos.* México; Prentice-Hall, 1984.

8. Kolb David, Irwin M. Rubin y Joyce Osland. *The organizational behavior reader.* New Jersey; Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.

9. Bennis, Warren. *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas.* México; Fondo Educativo Interamericano, 1973.

10. Kolb, David. Op.cit.

11. Beer, Michael. *Organization change and development: A systems view.* Glenview, IL.; Scott & Foresman, 1980.

12. Neilsen, Eric. *Becoming an OD practitioner.* New Jersey, Englewood Cliffs; Prentice-Hall Inc., 1984.

13. Boyatzis, Richard. *The competent manager: A model for effective performance.* New York; Wiley-Interscience, 1982.

14. Carnegie, Dale. *Guía de cursos Dale Carnegie.* San José, Costa Rica; Dale Carnegie and Associates, 1978.

15. Hubbard, Ronald. *Dianética.* México; Grupo Editorial Printeatic, S.A., 1978.

16. Karras, Gary. *Trato hecho!: cómo negociar con éxito.* Buenos Aires, Argentina; Ed. Atlántida S.A., 1985 y Nierenberg, Gerard I. *The art of negotiating.* New York, NY; Pocket Books, 1984.

17. Fisher, Roger y William Uri. *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in.* Bergenfield, NJ; Penguin Books. 1985.

18. Mc Clelland, David y David G. Winter. *Cómo se motiva el éxito económico.* México; Uteha, 1970.

19. Blake, Robert R. y Jane Syrgley Mouton. An overview of the grid. In: *Training and development journal.* The American Society for Training and Development, Inc., May 1975, p. 29-37.

20. Hersey, Paul y Kenneth Blanchard. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources.* 4th ed. Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, Inc., 1982.

21. Teleometrics. Jay Hall. *Seminarios modelos para la gerencia.* Houston, TX; 1755 Woodstead Court, 1988.

22. Peters, Thomas J. y Zenger Miller, Inc. *Camino a la excelencia.* México; Grupo Dando, 1983.

23. Lippit, Gordon L. *Organization renewal: A holistic approach to organization development.* Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice-Hall, Inc., 1982. p. 16.

24. Harrison, Roger. Choosing the depth or organizational intervention. *Journal of Applied Behavioral Science, 6: 181-202, 1970.*

25. French, Wendell L. y Cecil H. Bell Jr. *Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional: cómo perfeccionar las empresas.* México; Ed. Diana 1981. p. 38-41.

26. Harrison, Roger. Op.cit.

27. Harrison, Roger. *Three Levels of Consciousness in Organizations, Organizational Philosophies in three Levels of Organizational Consciousness?* y *Progress Through the levels of Evolution.* Documentos presentados en la Conferencia Nacional del Organization Development Network (ODN), Los Angeles, CA., 1991.

28. Harrison, Roger. Documentos en: *Organization development network national conference proceedings (ODN).* Los Angeles, CA; October 26-10, 1991. p. 139-141.

29. Ibid. p. 142-145.

30. Gilley, Jerry W. y Steven A. Eggland. *Principles of human resource development.* Reading, MA; Addison-Wesley Pub. Co. Inc. y University Associates Inc., 1989. p. 252.

31. Schein, Edgar H. *Process consultation: Its role in organization development.* Reading MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1969 y David Coghlan. In defence of process consultation. *Leadership and Organization Development Journal, 9(2):27-31, 1988.*

32. French, Wendell y Cecil H. Bell Jr. Op.cit. p. 123-127.

33. Coch, Lester y J.R.P. French Jr. Overcoming resistance to change. *Human Relations, 1:512-532, 1948.*

34. Eisen, Saul. *Modelo y ejercicio de planeamiento estratégico.* Traducción de The Strategic Planning Process: A Guidebook. Costa Rica, INCAE, 1990. (Con autorización del autor).

35. Seashore, Charles. Op.cit.

36. Rogers, Carl. Op.cit.

37. Harris, Thomas A. *Yo estoy bien, tú estás bien.* Madrid, España; Grijalbo, 1985.

38. Robbins, Anthony. *Personal power.* New York; Sybervision, 1990. (Este programa incluye libros, cassettes y un programa de trabajo individual).

39. Odiorne, George O. *Administración por objetivos.* México; Ed. Limusa-Wiley S.A., 1974 y Morrisey George L. *Administración por objetivos y resultados.* México; Fondo Educativo Interamericano, 1976.

40. Thompson, Philip C. *Círculos de calidad: como hacer que funcionen.* Bogotá, Colombia; Editorial Norma, 1984.

41. Blake, Robert y Jane S. Mouton. *The managerial grid.* Houston, Tx.; Gulf Publishing Company, 1964.

42. Hubbard, Ronald. Op.cit.

43. Berne, Eric. *Juegos en que participamos: psicología de las relaciones humanas.* México; Editorial Diana S.A., 1966; *¿Qué dice usted después de decir hola?.* Barcelona; Grijalvo, 1977; y Jongewar, J. *Triunfar con todos.* México; Fondo Educativo Interamericano S.A., 1977.

44. *Guía del curso Dale Carnegie: en comunicación eficaz y relaciones humanas.* Dale Carnegie and Associates, Inc.; y Dale, Carnegie. *Cómo ganar amigos e influir en las personas.* Buenos Aires, Argentina; Editorial Sudamericana, 1985.

45. Ickis, John. *Modelos de intervención para el desarrollo institucional: la experiencia de INCAE.* INCAE II(1 y 2):49-72, 1983.

46. Likert, Rensis y Jane Gibson Likert. *New ways of managing conflict.* New Jersey; Mac Graw Hill Book Company, 1978; y Walton, R.E. *Conciliación de conflictos.* México; Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1977.

47. Lindenberg, Mark y Benjamin Crosby. *Managing development: The political dimension.* New Brunswick, NJ; Transaction Press, 1981. Cap. 4.

48. Ramírez A., Julio Sergio. La red de eslabonamiento estratégico. San José, Costa Rica; *Nota Técnica INCAE. No.01-87-99-11916, julio de 1987.*

49. GTZ. *ZOPP: una introducción al método.* Deutsche Gesellsdraft Fuir Technische Zusammenarbeit (GTZ), Frankfurt. p. 1-34.

50. Schneider, Benjamin (Editor). *Organizational climate and culture.* San Francisco, CA.; Jossey-Bass Publishers, 1990; *What is culture?,* Cap. 1 de *Culture and related corporate realities,* por Vijay Sathe. Homewood, IL.; Editorial Richard D. Irwin, Inc., 1985, p. 9-24; Diagnóstico de la Cultura Corporativa. Tomado de: *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance,* de Robert E. Quinn, San Francisco, CA.; Jossey-Bass Pub., 1989, p. 142-147.

51. Druker, Peter. *The practice of management.* New York, NY; Harper Brothers, 1954, Capítulo 17.

52. Morgan, Gareth. *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world.* San Francisco, CA; Jossey-Bass Publishers, 1989. p. 100-103.

53. Kuttner, Monroe. Facilitating change for your client. *Journal of Accountancy, 168(3):147-150, 1989.*

54. Urban, David. Organizational development: A new direction for marketing channel research. *European Journal of Marketing 23(6):38-54, 1989.*

55. Jones, Coy A., Keys J. Bernard, Miller, Thomas R. Focused labour force: An organizational development strategy. *Leadership & Organization Development Journal, 10(3):10-16, 1989.*

56. Project Adventure, INC. *Bring the adventure home.* Covington, GA. 1989.

57. Morgenstern, Gail y Judith Schuster. OD and managment: An undeveloped partnership. En: *Organization development network national conference proceedings.* Los Angeles, CA; October 26-10, 1991, p. 280-285.

58. Myers, Betty H., y R. Donald Myers, Jr. Issues in total quality as an internal OD activity. *Organization development network national conference proceedings.* Los Angeles, CA; October 26-10, 1991, p. 286-290.

59. Harrison, Roger. Three Levels... Op.cit.

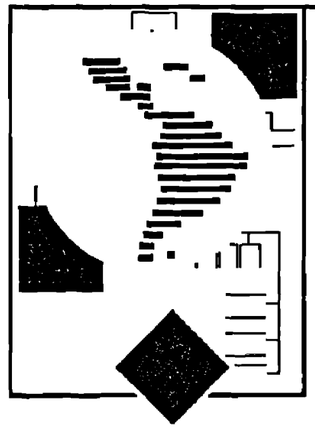
60. Stoner, James A.F. y Charles B. Wankel. *World class managing: Two pages at a time.* New York, NY: Graduate School of Business Fordham University, 1990. (En prensa).

61. Fezler, William. *Imagery for healing, knowledge and power.* New York, NY; Simon & Schuster Inc., 1990, p. 15-19.

62. Howe, Maurice A. Using imagery to facilitate organizational development and change. *Group & Organization Studies 14(1):70-82 1989.*

63. Perls, Fritz. *Sueños y existencia: terapia gestáltica.* Santiago, Chile; Editorial Cuatro Vientos. 1982, John Grinder & Richard Blander. Op.cit.

64. Robbins, Anthony, Op.cit.



Capítulo V

Rol, perfil y formación del consultor de desarrollo organizacional

En este capítulo se tratará la formación del facilitador o consultor de desarrollo organizacional. Para ello se revisarán las habilidades, destrezas y actitudes que un facilitador debe tener para ser eficaz y la forma de lograrlas, mejorarlas o cambiarlas, según sea la situación. En la parte final de este capítulo se discutirá la ética del facilitador del desarrollo organizacional, ya que es un elemento clave, no sólo para el éxito profesional del consultor sino para toda la disciplina o profesión.

Papel y perfil del consultor de desarrollo organizacional

Con frecuencia se realizan programas de desarrollo organizacional que, muchas veces, terminan tratando de formar consultores de DO, sea porque se determina que la organización lo requiere, o bien porque se encuentra personal que parece tener potencial para ser desarrollado, Ello trae como consecuencia que esto suceda a lo largo del proceso de una intervención.

Por otro lado, muchas veces, al enseñar un curso de organización o de desarrollo organizacional, nos hemos visto entusiasmados al preparar como facilitadores de desarrollo organizacional a grupos cautivos.

En este contexto, una de las preguntas que surgen para descartar la posibilidad de diseñar un curso con contenidos como respuesta superficial sobre lo que nos gustaría enseñarles es, ¿Cómo se forma un facilitador o consultor de desarrollo organizacional?

Muchos de los facilitadores de desarrollo organizacional actuales nacimos a la vida profesional en el desarrollo organizacional acaecido en los años 70,

donde la formación se realizaba a través del estudio de una ciencia social a nivel doctoral y mucho trabajo en adiestramiento de sensibilidad, dinámicas grupales sazonadas con una gama de cursos de psicología y prácticas de intervenciones, junto a profesores-facilitadores más avanzados en el área.

Actualmente, existen programas de postgrado para la formación en desarrollo organizacional: Case Western Reserve University ofrece un programa de maestría y doctorado en desarrollo organizacional, Harvard ofrece un programa doctoral en conducta organizacional, igual que Yale y otras universidades, lo cual no necesariamente implica desarrollo organizacional pero, normalmente, muchos de sus graduados trabajan en este campo.

En Latinoamérica, los programas educacionales de desarrollo organizacional son más bien informales y se centran en las escuelas de psicología o en las áreas de administración. Por otra parte, instituciones que ofrecen cursos o programas de formación en desarrollo organizacional, como INCOLDA en Colombia o INCAE en Centroamérica, también trabajan más intensamente en intervenciones de desarrollo organizacional, con lo cual muchas veces se van formando facilitadores de desarrollo organizacional.

En Chile, según se ilustra en el Caso del Hospital Nacional de Chile (véase el Capítulo 3), se ofreció un programa de desarrollo organizacional para profesionales del área de administración de salud. Los contenidos para el grupo de 15 participantes consistió en la lectura y discusión de materiales de desarrollo organizacional, junto con una intervención organizacional en uno de los mayores hospitales del país, además de sesiones de adiestramiento de sensibilidad para un total de 30 horas. Los egresados de ese programa volvieron a sus lugares de trabajo habituales donde lo aprendido les ayudó en su carrera administrativa, dentro y fuera del sector salud.

En Centroamérica, como parte de la intervención institucional de empresas públicas, se forman consultores internos para que sean multiplicadores del cambio organizacional, que los profesores-facilitadores introducen en la organización. Estos programas de formación de consultores internos varían en horas de formación que van de dos a quince días.

Como hemos visto, el papel que juega el consultor de desarrollo organizacional es de facilitador de cambios organizacionales y su papel varía de acuerdo con la profundidad de la intervención que se vaya a realizar.

Habilidades del facilitador de desarrollo organizacional

¿Cuáles son, entonces, las habilidades que un facilitador de desarrollo organizacional debe tener? Boyatzis (1), plantea un modelo de seis pasos para conocer las habilidades que se requieren en un determinado puesto. Con esta metodología se pretende conocer la situación de una determinada persona al comenzar un programa de capacitación para desarrollarle las habilidades requeridas, hacer capacitación que provea esas habilidades y que la persona practique esas habilidades. En resumen, el proceso que propone Boyatzis es el siguiente (2):

1. Reconocer la habilidad requerida

2. Comprender la competencia en esa habilidad y cómo se relaciona con la efectividad aplicada en el puesto

3. Autoevaluación o retroalimentación a través de instrumentos sobre el nivel de competencia que se tiene

4. Experimentación, demostrando la competencia y llevándola a un nivel de alta efectividad

5. Practicar usando la competencia

6. Aplicación de la competencia en las situaciones de trabajo y en el contexto de las otras características

El modelo anterior, que se encuentra en aplicación en la Universidad Case Western Reserve para el desarrollo del currículum del programa de maestría en administración de empresas, ha sido adaptado para aplicarlo a la formación del facilitador de desarrollo organizacional. En la formación de facilitadores o consultores de Desarrollo Organizacional dentro del ejército de los Estados Unidos, se siguió un proceso muy similar y se establecieron indicadores de ejecutoria de habilidades de Efectividad Organizacional en nueve agrupaciones de competencias, que se indican a continuación (3):

GRUPO DE COMPETENCIAS 1: Conocimiento funcional. Conocimiento de la teoría de Desarrollo Organizacional (DO) y la habilidad demostrada para relacionarla a las organizaciones

GRUPO DE COMPETENCIAS 2: Fuerte Autoconcepto. Autoconfianza, capacitación y habilidad para actuar; escuchar el punto de vista de los

otros y dejar de lado su propia agenda. Tiene poco temor de rechazo, se restringe y acepta la responsabilidad por los fracasos

COMPETENCIA 2-A: Autoconfianza
COMPETENCIA 2-B: Bajo temor de rechazo
COMPETENCIA 2-C: Objetividad perceptual
COMPETENCIA 2-D: Autocontrol
COMPETENCIA 2-E: Acepta la responsabilidad por fracasos

GRUPO DE COMPETENCIAS 3: Autoimagen profesional. Definición: Se presenta ante otros como un recurso experto, tiene un sentido realista de lo que un experto en DO puede y no puede hacer, descansa en los recursos de los demás y trabaja para desarrollar a otros.

COMPETENCIA 3-A: Reconoce, comprende y trabaja para traspasar las limitaciones de su propia pericia
COMPETENCIA 3-B: Se ve a si mismo como un experto sustantivo
COMPETENCIA 3-C: Desarrolla a otros a través de la transferencia de habilidades y el modelaje de conducta

GRUPO DE COMPETENCIAS 4: Desarrolla comprensión mutua. Busca claridad entre los usuarios, el sistema usuario y él mismo, respecto a los asuntos que se traten, el ambiente y los procesos de desarrollo organizacional.

COMPETENCIA 4-A: Establece relación profesional
COMPETENCIA 4-B: Preocupación por la claridad
COMPETENCIA 4-C: Trabaja en los valores del sistema cliente
COMPETENCIA 4-D: Identifica las principales preocupaciones y los asuntos no identificados por el sistema cliente

GRUPO DE COMPETENCIAS 5: Influencia personal. Usa estrategias apropiadas para ganar aceptación de una idea, plan o actividad, manteniéndose sensitivo respecto de su propio estilo interpersonal y las oportunidades para un alto impacto personal.

COMPETENCIA 5-A: Crea una imagen positiva
COMPETENCIA 5-B: Usa estrategias de influencia interpersonal
COMPETENCIA 5-C: Demuestra preocupación por el impacto
COMPETENCIA 5-D: Comunica claramente ideas orales y escritas

COMPETENCIA 5-E: Comprende, dirige y clarifica su propio impacto en los demás
COMPETENCIA 5-F: Usa el poder unilateral para dirigir y controlar los recursos de los facilitadores de desarrollo organizacional.

GRUPO DE COMPETENCIAS 6: Habilidades diagnósticas. Recaba y organiza información recogida de diferentes fuentes organizacionales; analiza y provee estos datos a los usuarios de una manera significativa.

COMPETENCIA 6-A: Reconoce y obtiene perspectivas múltiples de los problemas y situaciones
COMPETENCIA 6-B: Usa teorías y conceptos para desarrollar y articular diagnósticos
COMPETENCIA 6-C: Demuestra esquemas rápidos de reconocimiento de situaciones en marcha
COMPETENCIA 6-D: Usa metáforas y analogías efectivamente

GRUPO DE COMPETENCIAS 7: Habilidades para resolver problemas. Reconoce causas enraizadas de problemas y recomienda o ayuda a los usuarios a identificar soluciones; comprende, identifica y usa el poder informal y formal e influencia la estructura de la organización

COMPETENCIA 7-A: Demuestra pensamiento de causas y efectos
COMPETENCIA 7-B: Identifica temas centrales en los datos
COMPETENCIA 7-C: Identifica y usa patrones de influencia

GRUPO DE COMPETENCIAS 8: Flexibilidad Táctica. Reconoce y usa cursos alternativos de acción para sobrepasar barreras y alcanzar los resultados deseados.

COMPETENCIA 8-A: Reconoce y se adapta a las expectativas del sistema cliente y a las normas organizacionales
COMPETENCIA 8-B: Utiliza un enfoque hacia los problemas en la adaptación de las técnicas y procedimientos
COMPETENCIA 8-C: Toma y diferencia múltiples roles
COMPETENCIA 8-D: Saca ventaja de las oportunidades

GRUPO DE COMPETENCIAS 9: Orientación a resultados. Conduce el desarrollo organizacional para lograr objetivos medibles, concretos y oportunos.

COMPETENCIA 9-A: Demuestra preocupación por objetivos medibles
COMPETENCIA 9-B: Elevado sentido del tiempo como recurso

Este conjunto de competencias se usó en la selección y capacitación de consultores de desarrollo organizacional en un programa de 16 semanas. Sin embargo, para ese período sólo se trabajó con 18 de las 33 competencias seleccionadas, que fueron las que se consideraron posibles de lograr en ese tiempo.

Programa de formación de facilitadores de desarrollo organizacional

La secuencia que se usó en la capacitación para desarrollar las habilidades requeridas por los facilitadores de desarrollo organizacional fue la siguiente:

1. Presentación de los objetivos del módulo en relación con los objetivos finales y medios del aprendizaje

2. Introducción de los indicadores de resultados en la clase o criterios de observación de los resultados de los alumnos

3. El componente de reconocimiento, que generalmente era la repercusión en un caso de estudio, la presencia o ausencia de una determinada competencia

4. La comprensión del componente, generalmente una conferencia presentando un modelo y los antecedentes de la competencia

5. El componente de la autoevaluación que era, generalmente, alguna forma de autocalificación para capacitar a los estudiantes a determinar en qué medida poseían o no la competencia respectiva

6. El componente de desarrollo de la habilidad que era, generalmente, un ejercicio de práctica en el cual los estudiantes podían experimentar con la nueva conducta, conocer cómo la sentían y aplicarla para su propio uso, midiéndola contra criterios de efectividad

7. El componente de aplicación al puesto que era, generalmente, una simulación, un "role playing" o una actividad directamente relacionada con el trabajo

8. Actividades de seguimiento en video o de otra manera, con fijación de objetivos y planificación de acciones, en las cuales el estudiante evaluaba el aprendizaje y hacía planes para mejorar la competencia respectiva

Desde un punto de vista global, Neilsen (4) indica que un facilitador de desarrollo organizacional debe tener cuatro grupos de habilidades básicas: Conceptuales, que se relacionan con el contenido; Interpersonales, que se relacionan con el proceso; Técnicas, que se relacionan con el contexto; y, de Integración, que se relacionan con el manejo del proyecto, teniendo cada cual un lado público y un lado personal. El lado público es lo que se muestra cuando se hace una intervención organizacional y el lado privado es lo que maneja el consultor para producir resultados con la intervención.

Las destrezas conceptuales, se refieren al conocimiento y manejo de la disciplina globalmente y comprenden, en el lado público, la capacidad de orientar la atención del cliente hacia los problemas, oportunidades y formas de pensar en la vida organizacional que sean consistentes con los valores del desarrollo organizacional. En el lado privado, implica la capacidad de teorizar sobre lo que uno está tratando de lograr y de acumular continuamente nuevo conocimiento para lograrlo. En el lado público, esta destreza se relaciona con la capacidad de conceptualización y comunicación con el sistema cliente, para hacer sentido de una necesidad real y una respuesta de intervención que el cliente comprende, lo cual se logra a través de un complejo proceso de empatía, negociación y constante conceptualización y reconceptualización. Esto obliga a un facilitador de desarrollo organizacional a estar permanentemente al día en el desarrollo de diversas disciplinas, y estar al día en los acontecimientos del diario vivir que afectan a las empresas y organizaciones en muy diferentes áreas que se pueden incorporar a las propias, teorías que maneja cada consultor de desarrollo organizacional o facilitador. En el lado personal se abarca el uso, combinación y aplicación de las teorías a las situaciones inmediatas en un proceso de intervención, con las propias dudas sobre la validez y confiabilidad de estas extensiones que son mezclas de percepciones e intuiciones, mezcladas con principios teóricos que se validan por los resultados, la experiencia y el constante cotejo con colegas o publicaciones del campo de las ciencias conductuales.

Las destrezas interpersonales implican la capacidad de conectarse emocionalmente con los clientes, en forma que se haga cómodo para ellos aceptar al consultor como modelo, para tratar con los problemas que surgen durante un proyecto.

Estas destrezas, en el lado público, implican la capacidad emocional de producir en el sistema cliente y en uno mismo una cantidad de sentimientos y atributos que lleven al éxito la intervención y que comienzan con la aceptación mutua y empatía con el cliente. Estas destrezas pueden desarrollarse a través de dinámicas grupales, grupos de sensibilidad o terapia grupal o individual. Otras destrezas en esta área son la capacidad de crear un ambiente de confianza, no levantar sentimientos de defensividad y la capacidad de evocar sentimientos de alegría, permitiendo salir el "yo niño" durante la intervención, con lo cual se permite la espontaneidad, creatividad y emocionalidad. Las destrezas interpersonales anteriores, deben sentarse sobre una madurez del consultor, que implica mesura o autocontrol y una relación de mutuo respeto de los límites personales y valores de cada uno, reaccionando con áreas de sensibilidad que se captan durante el proceso, confrontándolas y sacándolas a la luz para construir sobre ellas.

Esta área de destrezas tiene más que ver con el autoconocimiento y desarrollo personal del facilitador y se adquiere por la vivencia y reflexión diaria, en el manejo de su vida personal y con entrenamiento a través de adiestramiento de laboratorio, dinámicas grupales, o terapia grupal o individual.

En el lado privado de las destrezas interpersonales, indica Neilsen, que se requiere la capacidad de emplear a colegas como recursos y destrezas para manejar un proceso de rejuvenecimiento en momentos de presión o baja de energías que se le presentan al consultor, especialmente por el diferente papel que le toca jugar con el sistema cliente en la vida organizacional. Esto implica para el facilitador asumir riesgos en forma solitaria y constante durante un proceso de intervención, por lo que,el apoyo de colegas es fundamental.

Las destrezas técnicas, por su parte, implican en el lado público, la capacidad de ejecutar que tiene el facilitador de los diferentes enfoques, metodologías y técnicas relacionadas existentes y que mantiene en su repertorio para ajustarlas a las necesidades de la intervención. Estas técnicas implican metodologías que llevan al sistema cliente a trabajar a diferentes niveles de profundidad y centran la atención en diversos asuntos

de nivel organizacional, grupal o personal. Dentro de las metodologías existentes, éstas crecen constantemente y se multiplican los expertos en estas áreas. En el lado privado de las destrezas técnicas, es tarea del consultor manejar un grupo de enfoques, métodos y técnicas en que se sienta cómodo operando con ellas al grado de adaptarlas, rediseñarlas y aplicarlas en forma que den respuesta a las necesidades o situaciones que se presentan durante una intervención. Dentro de nuestra propia experiencia, el manejo constante va dentro de un núcleo central de cinco a diez técnicas permanentes y probadas, con unas cinco a diez en revisión, experimentación o adaptación. Uno de los peligros en el manejo de cada metodología o técnica que existe es la mecanización, perdiendo la espontaneidad y creatividad que hacen efectiva la intervención. Especialmente, hemos visto que esto sucede con los procedimientos e instrucciones escritas, o en el uso de paquetes enlatados sin ningún despliegue de energía, entusiasmo o compromiso por parte del facilitador. Muchas veces, la mecanización o improvisación puede darse al nivel de aplicar en cada grupo diseños similares-sin considerar ni diagnosticar la necesidad real del cliente.

Segun Neilsen (5), las destrezas técnicas se relacionan, en el lado público, con tres habilidades que son: la capacidad de hacer presentaciones en forma excelente, destreza manual y la capacidad-de manejar acontecimientos imprevistos. Esta última responde a la situación normal de enfrentar crisis que muchas veces atentan y llevan a modificar cuidadosos diseños que se habían elaborado para realizar etapas o partes importantes de una intervención, adaptándolas a las necesidades sentidas por los participantes. Esto lleva a actuar creativamente con el repertorio de habilidades técnicas, para lo cual se deben aplicar las recomendaciones anteriores sobre el nivel adecuado de la profundidad de las intervenciones.

Asimismo, las destrezas de integración tienen que ver con la gerencia del proyecto de intervención de que se trate, el cual normalmente tocará sólo una parte de la vida integral del facilitador. Igualmente, deberá lidiar con los aspectos personales de estas destrezas que se refieren al manejo de su vida personal, que muchas veces puede ser interferida, tanto por el tiempo como emocionalmente, por las necesidades de la intervención. Desde este punto de vista, la experiencia y recomendación proviene de diferentes profesionales que trabajan como agentes de cambio, en el sentido de no involucrarse con el sistema cliente más allá de lo que la intervención requiere, lo que es sano tanto para el facilitador como para el propio sistema cliente y así evitar dependencia. En el terreno público, las necesidades del manejo de un buen proyecto implica buena planificación, un uso adecuado

de los recursos materiales, financieros y especialmente humano, formando los equipos más apropiados para la intervención. Desde este punto de vista, es importante el encaje de cada proyecto dentro de la vida organizacional completa, que pueda relacionarse con otros proyectos y necesidades diarias del consultor como miembro de otra institución diferente de la que está interviniendo. El uso de medidas de efectividad de resultados, tanto de la intervención como de los resultados financieros, le da un doble papel que, a veces, es difícil de manejar, especialmente si se es facilitador a cargo de la parte de uno o más proyectos.

Características del consultor de desarrollo organizacional

Burke (6), indica que hay cinco características importantes del consultor de desarrollo organizacional:

1. Generalista y especialista. Generalista en formación para entender el fenómeno organizacional y especialista en conducción de procesos;

2. Integrador entre los diferentes niveles y puntos de vista que existen en una institución o empresa, poniendo en contacto los diferentes recursos que se necesitan interna o externamente;

3. Neutralidad respecto de la institución que se interviene, ya que no pertenece a ella ni debe involucrarse en la búsqueda de poder internamente;

4. Credibilidad basada en los conocimientos de la empresa y en la adecuación de los procesos que se aplican, lo cual está directamente relacionado con el éxito del programa de cambio;

5. Marginalidad, que es una característica, tanto de personalidad, como del papel que se practica, de ser fronterizo al sistema que se interviene, sin buscar centralidad ni exposición personal, que le corresponde a los miembros del sistema cliente.

Por otra parte Hamilton (7), en una investigación acerca de si las características de personalidad y tendencias conductuales de consultores de desarrollo organizacional exitosos diferían significativamente de aquellos menos exitosos, concluyó que esto era así en las tres siguientes categorías:

1. Apertura y sensibilidad frente a las necesidades de otros

2. Comodidad con situaciones ambiguas y habilidades para encontrarle sentido a estas situaciones

3. Comodidad con ellos mismos en sus relaciones con otros

Formación académica del facilitador de desarrollo organizacional

En términos de capacitación académica, para llegar a ser facilitador, Burke propone un programa de maestría de 12 materias que un profesional de ciencias sociales pudiera abarcar, ya sea en un curriculum académico o práctico. Las materias propuestas son las siguientes (8):

1. Psicología Organizacional o Conducta Organizacional
2. Dinámica de Grupos, teórica y práctica
3. Métodos de Investigación
4. Enseñanza de adultos
5. Desarrollo de Carrera
6. Consultoría y Entrevistas
7. Desarrollo Organizacional
8. Capacitación y Desarrollo
9. Investigación-Acción y Consultoría
10. Administración de Recursos Humanos
11. Consultoría de Procesos; y
12. Teoría Organizacional

En este sentido, la Universidad de Sonoma en California que ofrece un Programa de Maestría en Desarrollo Organizacional tiene el siguiente curriculum (9):

- ✓ Seminario de Desarrollo y Capacitación de Recursos Humanos
- ✓ Seminario en Procesos Interpersonales
- ✓ Teoría de Organización Avanzada
- ✓ Seminario de Desarrollo Organizacional
- ✓ Postseminario en Desarrollo Organizacional
- ✓ Humanización del trabajo y mejoramiento de la calidad de vida
- ✓ Internado en Desarrollo Organizacional
- ✓ Tésis de grado

Cursos electivos

- ✓ Seminario en Conducta de Grupos
- ✓ Seminario en Teoría de Sistemas
- ✓ Proyecto de Práctica Gerencial
- ✓ Gerencia en Procesos Intuitivos
- ✓ Investigación de campo

Este Programa de dos años de la Universidad de Sonoma que dirige el profesor Saul Eisen se imparte con un reducido número de participantes que reciben atención personalizada en grupos de trabajo muy pequeños, mezclando trabajos de terreno, dinámicas grupales y teoría.

La Universidad Católica de Chile está iniciando un Programa de Postgrado de Desarrollo Organizacional que abarcará materias de Recursos Humanos y de Cambio Organizacional con el objetivo de formar consultores capaces de manejar los aspectos generales de una consultoría de desarrollo organizacional o de recursos humanos, pero no está destinado a formar facilitadores. Este programa de año y medio de duración será en la forma de módulos jornada completa cada cierto tiempo para permitir a los participantes trabajar y estudiar. Se tienen contemplados cuatro períodos internados para la realización de talleres de dinámica grupal.

Recién en enero de 1992, el Departamento de Desarrollo Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile terminó de realizar un programa modular de un año de duración para formar consultores de desarrollo organizacional. En conversaciones con profesores y egresados de este programa, convenían que el nivel era relativamente correspondiente al que iba a iniciar la Universidad Católica de Chile, es decir, no reunía los requisitos para formar facilitadores de desarrollo organizacional, sino que era más bien para el manejo de departamentos de Recursos Humanos o cambios organizacionales en el sistema formal.

Por otra parte, la Universidad de Monterrey en Mexico, tiene un programa de Maestría en Desarrollo Organizacional que dirige la Lic. Guadalupe Martínez de León. Este programa se lleva a cabo a través de 14 módulos, realizándose cada módulo en tres o cinco días-módulo cada cinco o seis semanas. Este programa de dos años de duración es de jornada completa durante los días correspondientes al módulo, pero permite trabajar, ya que

está diseñado para que el participante sólo asista a los módulos y luego continúe con su trabajo habitual. A continuación se indica el currículum de este Programa (10):

UNIVERSIDAD DE MONTERREY
GRADO: MAESTRIA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- ❒ MODULO 1-1: Comunidad de Aprendizaje
- ❒ MODULO 1-2: Modelos y Teorías de Organización y Metodologías de Investigación.
- ❒ MODULO 1-3: Desarrollo Organizacional y Metodologías de Cambio
- ❒ EVALUACION

SEMESTRE II

- ❒ MODULO II-1: Grupos
- ❒ MODULO II-2: Teoría de Sistemas Aplicada
- ❒ MODULO II-3: El Proceso de Consultoría
- ❒ EVALUACION

SEMESTRE III

- ❒ MODULO III-1: Ciencias Aplicadas de la Conducta
- ❒ MODULO III-2: Administración Estratégica
- ❒ MODULO III-3: Metodologías de Intervención
- ❒ MODULO III-4: Desarrollo Organizacional Aplicado y Conceptos Modernos
- ❒ EVALUACION

SEMESTRE IV

- ❒ MODULO IV-1: Fase 1: Proyecto de Desarrollo Organizacional. Contrato
- ❒ MODULO IV-2: Fase 2: Proyecto de Desarrollo Organizacional Diagnóstico
- ❒ MODULO IV-3: Fase 3: Proyecto de Desarrollo Organizacional Plan de Acción
- ❒ MODULO IV-4: FASE 4: Proyecto de Desarrollo Organizacional Evaluación y Cierre.
- ❒ PROYECTO FINAL

Formación práctica de un facilitador de desarrollo organizacional

Muchos consultores que están en el campo profesional quieren convertirse en consultores de desarrollo organizacional, ¿Cómo podrían hacerlo sin tener que ingresar a la universidad?

Se puede completar un currículum práctico y no académico vía seminarios de instituciones o grupos especializados, tales como el NTL, el Gestalt Institute de Cleveland, OD Network, University Associates, Universidades de Michigan o Harvard, que ofrecen programas avanzados de desarrollo profesional, abarcando temas tales como: programa básico de adiestramiento de laboratorio, laboratorios de crecimiento personal, teoría y práctica de la capacitación, habilidades de consultoría, laboratorios de desarrollo organizacional, programas de formación de equipo, experiencia supervisada, prácticas de consultoría en grandes organizaciones y programas avanzados de desarrollo profesional.

La pertenencia y participación en las asociaciones profesionales de desarrollo organizacional, tales como ODN y su Asociación Latinoamericana de Desarrollo Organizacional (ALDO), grupo de desarrollo organizacional de la Academy of Management y de la American Society for Training and Development y participación en la creación de futuras ramas de estas asociaciones en Latinoamérica son excelentes oportunidades de renovación y complemento profesional. Tal como Burke y otros lo indican, el crecimiento y desarrollo, aún abierto para el desarrollo institucional del DO, lo hace una gran oportunidad de participar y desarrollarse profesionalmente, proponiendo y ejecutando ideas de mejoramiento en todas las áreas de una profesión, que aún no se cierra a la creatividad y desarrollo.

Gordon y Lippit (11), han resumido las áreas de competencia de un profesional de desarrollo organizacional, interno o externo, que correponden a las áreas de conocimiento, destrezas y actitudes con una exposición de una lista titulada Taxonomia de las Habilidades de un Agente de Cambio y que se resumen en 25 áreas de habilidades para cuatro papeles, que son el de educador, diagnosticador, consultor y relacionador, que se presentan en el Cuadro 5.1.

CUADRO 5.1

TAXONOMIA DE LAS HABILIDADES DE UN AGENTE DE CAMBIO

EL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO		DESCONGELAMIENTO		CAMBIO			RECONGELAMIENTO	
AREAS DE HABILIDAD DEL AGENTE DE CAMBIO / FASES DE CAMBIO PLANEADO — ROLES		1. CONCIENCIA DE NECESIDAD DE CAMBIO	2. ESTABLECIMIENTO DE RELACION DE CAMBIO	3. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE PROBLEMAS	4. EXAMEN DE OPCIONES; ESTABLECIMIENTO DE METAS	5. ACEPTACION; TOMA DE ACCION	6. GENERALIZACION Y ESTABILIZACION	7. TERMINACION
EDUCANDO	INVESTIGADOR		X	X	XX			
	ESCRITOR	X		X	X		X	
	DISEÑADOR		X	XX				X
	MAESTRO		X		X		X	
	INSTRUCTOR			X		X	X	
	ENTRENADOR				X	XX	X	
	ABOGADO	XA		X	XA	XA	X	XA
	CONFERENCISTA LIDER	X			XX	X		
	PLANIFICADOR DE CARRERA			X	X			
DIAGNOSTICANDO	INVESTIGADOR DE LA ACCION	X		XX	XX	X	X	
	DIAGNOSTICADOR							X
	DISEÑADOR DE INSTRUMENTOS	X		XX	X	X	X	
	PARA EL ESTUDIO			XX				X
	ANALISTA DE DATOS			XX	X	X	X	X
	EVALUADOR	X		X	X	XX	XX	
CONSULTANDO	MODELO DEL ROL	X	XX	X	X			XX
	RELATOR A TODOS LOS NIVELES	X	XX	X	X	X	X	X
	EXPERTO EN CONSULTORIA DE PROCESOS:					X		
	RETROALIMENTACION DEL ESTUDIO	X		XX	XX		X	
	PROCESO DE OBSERVACION	X		XX	X	X	X	X
	TOMA DE DECISION		X	X	XX			
	SOLUCION DE PROBLEMAS	XX		XX	XX	X	X	
	RESOLUCION DE CONFLICTOS	X		XX	XX	X	X	
	LIDERAZGO DE CONFERENCIA		X	X	XX	X	X	
	COTEJADOR	XA		XA		XA	XA	
	INTERVENTOR				XX	XX	X	X
	ANALISTA DE SISTEMAS	X		XX	XX		X	
	DISEÑADOR/PLANEADOR	X		X	XX		X	
	ADAPTADOR		X	X	XX	X	XX	
ENLAZANDO	ESLABON DE RECURSOS		X	X	XX	XX	X	XX
	RECURSOS INTERNOS	X	XX	XX	XX	XX	XX	XX
	RECURSOS EXTERNOS							
	SERVICIOS ESPECIALES			X	X	XX		
	EN AREAS DEBILES		(DONDE QUIERA QUE SE REQUIERA O NECESITE AYUDA)					
	EXPERTOS/TEORICOS				X			
			X	X		X		
	PARA LA BUSQUEDA DE ACCION							
	REMISOR	X			XX			XX

CODIGO: X - Aplicable XX - Especialmente Aplicable XA - Aplicable pero Riesgoso

FUENTE: Lippitt, Gordon y Ronald Lippitt. *The Consulting Process in Action.* San Diego, CA; University Associates, 1978. p. 98.

Para las áreas de habilidades que debe manejar un facilitador de desarrollo organizacional, Gordon y Lippit, basados en su práctica de consultores, han propuesto la tabla de medios educativos formales e informales para adquirir esas habilidades, conocimientos y actitudes requeridas (12) (ver Cuadro 5.2).

Estas habilidades, conocimientos y actitudes requeridas concuerdan con aquellas desglosadas en el Programa de formación de facilitadores de desarrollo organizacional del Ejército de los Estados Unidos y con la Taxonomía de Habilidades del Agente de Cambio.

Cuestionario de autoevaluación de destrezas del consultor de desarrollo organizacional

Como complemento a la relación entre destrezas necesarias y recomendación de preparación para adquirirlas, es interesante el cuestionario para autoevaluación que puede servir al lector para hacer un diagnóstico de sus áreas de fortalezas y debilidades para aplicar a su desarrollo profesional (13). (véase Cuadro 5.3).

Bases para un programa de autodesarrollo profesional en desarrollo organizacional

Muchas veces existen consultores que quieren mejorar sus habilidades como consultor y avanzar a niveles de mayor perfeccionamiento entrando al área de desarrollo organizacional. Desde este punto de vista y como un programa de autodesarrollo profesional, es interesante la opinión de un consultor participante en una investigación sobre el desarrollo de consultores, que reflexionaba respecto de la manera de lograr su autodesarrollo (14). En este sentido indicaba:

- ✓ Primero, yo buscaría participar en seminarios o trabajar con expertos reconocidos en el área de desarrollo organizacional.

- ✓ Segundo, me involucraría en un programa de lectura que yo mismo me prepararía, considerando los últimos artículos de revistas y libros de desarrollo organizacional.

CUADRO 5.2

NECESIDADES Y FORMAS DE ADQUIRIR LAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA SER FACILITADOR O CONSULTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CARACTERISTICAS DE UN FACILITADOR O CONSULTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	MEDIOS PARA ADQUIRIR LAS CARACTERISTICAS REQUERIDAS PARA SER FACILITADOR							
	EDUCACION FORMAL					EXPERIENCIAS INFORMALES DE APRENDIZAJE		
	LITERATURA DE LAS CIENCIAS CONDUCTUALES Y ORGANIZACION	TUTORIA DE UN PRACTICO CON MUCHA EXPERIENCIA	TERAPIA INDIVIDUAL Y ADIESTRAMIENTO DE SENSIBILIDAD (GT)	LABORATORIO DE ADIESTRAMIENTO	CURSOS UNIVERSITARIOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	EXPERIENCIA, EXPOSICION EN ORGANIZACIONES	DISCUSIONES CON COLEGAS	EXPERIMENTACION
HABILIDADES PARA:								
1 Usar *metodología científica*	●				●			●
2 Tratar con gente y situaciones Tomar acciones		●	●	●		●		●
3 Enseñar, comunicarse	●	●	●	●		●		
4 Diagnosticar y captar los problemas organizacionales								
5 Manejarse dentro de las realidades políticas	●					●		●
6 Captar el éxito o el *fracaso*			●	●		●		
CONOCIMIENTO DE:								
1 Teoría del cambio	●	●			●			
2 Características de los sistemas orgánicos	●				●	●		
3 Si mismo			●	●			●	
4.Un plan, modelos conceptuales o marcos de análisis	●				●	●		
5 Métodos específicos de desarrollo organizacional	●	●			●			
6.Herramientas de investigación	●	●			●			●
7.Medio ambientes organizacionales	●				●	●		
ACTITUDES:								
1.Confianza, apertura			●	●		●		
2 Flexibilidad, adaptabilidad, aprendizaje			●	●		●		●
3 Deseos de ayudar			●	●				
4 Honestidad consigo mismo y con otros			●	●				

FUENTE Tomado del Cuadro 7 de Lippitt, Gordon y Ronald Lippitt,
THE CONSULTING PROCESS IN ACTION , (San Diego, CA . University Associates, Inc , 1978), pg. 107

CUADRO 5.3

ENCUESTA DE HABILIDADES PARA FACILITADOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

HABILIDADES COGNOSCITIVAS	HABILIDADES CONSULTIVAS	HABILIDADES CONCEPTUALES	HABILIDADES HUMANAS
[ ] Desarrollo organizacional [ ] Conducta organizacional (individual, grupal, intergrupal y de toda la conducta organizacional). [ ] Gerencia de las ciencias conductuales [ ] Contabilidad financiera, finanzas, mercadeo, información gerencial, presupuestos, etc. [ ] Tecnología de capacitación [ ] Conciencia del desarrollo y avance actual en D.O.	[ ] Propuestas escritas [ ] Mercadeo, programas e ideas [ ] Diagnóstico organizacional [ ] Sintetización datos [ ] Escritura de reportes [ ] Resolución de problemas [ ] Desarrollo de equipos [ ] Resolución de conflictos [ ] Consultoría de procesos [ ] Habilidades para capacitación y desarrollo [ ] Habilidad para identificar y responder a las necesidades reales de la organización [ ] Habilidad para adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes [ ] Habilidad para establecer rápidamente relaciones de confianza con clientes [ ] Habilidad para obtener resultados duraderos	[ ] Fuerte base filosófica respecto a la conducta humana, gerencia, conducta organizacional, y el desarrollo organizacional [ ] Una visión sistémica de las organizaciones y del medio ambiente en el cual funcionan [ ] Habilidad para visualizar, diseñar y dirigir programas de largo plazo, capacitación, intervenciones y programas de seguimiento [ ] Habilidad para comprender y comunicar teorías, principios, modelos e ideas. [ ] Habilidad para innovar	[ ] Cuidado genuino por la gente [ ] Actitud positiva [ ] Autoconciencia [ ] Autodisciplina [ ] Buen balance emocional [ ] Integridad [ ] Habilidades para dar ayuda (comprensión, empatía, escucha, aconseja, comprueba sus percepciones, afirmativo, bueno para dar y recibir retroalimen-tación) [ ] Sensible ante las necesidades organizacionales [ ] Habilidades para confrontar y allanar problemas [ ] Persuasión y persistencia [ ] Voluntad de afrontar riesgos [ ] Habilidad para manejar exitosamente la tensión y las frustraciones [ ] Buen sentido del humor [ ] Habilidad para modelar y practicar conductas saludables

Evalúese usted mismo colocando las respuestas apropiadas en cada línea. Sume su puntaje y divídalo por dos, comparando con los estándares que se dan abajo. Los rangos para sus respuestas son los siguientes: 1 = Pobre; 2 = Bajo el Promedio; 3 = Promedio; 4 = Bueno; 5 = Excelente.

EXCELENTE = 90-100 BUENO = 80-89 PROMEDIO = 70-79 BAJO EL PROMEDIO = 60-69 POBRE = BAJO 60

FUENTE: Blake, Robert y Jane S. Mouton. Consultation: A handbook for individual and organization development. San Francisco, CA, Addison Wesley Pub. Co., 1983, p. 572.

- ✓ Tercero, me asociaría a la Red de Desarrollo Organizacional(OD Network), NTL, ASTD, ORI Network o grupo similar, para participar en sus reuniones, seminarios, presentando artículos o experiencias propias.

- ✓ Cuarto, trataría de medir mis habilidades, analizándome para conocer mis puntos fuertes y débiles, para formularme un plan de autodesarrollo.

- ✓ Quinto, trabajaría en el plan anterior buscando las oportunidades de conocimiento o prácticas necesarias, trabajando con otros profesionales en las áreas que más lo necesite.

- ✓ Sexto, participaría activamente en las conferencias y reuniones profesionales que hayan.

Las recomendaciones anteriores iluminan las posibilidades de desarrollo de esta profesión en Latinoamérica, nueva en el mundo, a la cual dentro de las tendencias de globalización, están entrando países de Europa Oriental, los queya están teniendo sus propias reuniones y asociaciones en formación, apoyadas por las existentes en los Estados Unidos.

La ética del profesional de desarrollo organizacional

La ética del facilitador de desarrollo organizacional es otro tema relacionado directamente con la formación y práctica profesional (15).

La ética puede ser considerada como declaraciones personales sobre los valores aceptados por los individuos en su profesión, a los cuales se adhieren durante el ejercicio de consultoría.

Al igual que en otras profesiones, la ética es un factor importante de la credibilidad, permanencia y desarrollo profesional. Las recomendaciones éticas en desarrollo organizacional son similares a las que han establecido las Asociaciones de Psicología, Consultores de Ingeniería, Colegios de Médicos y otros colegios profesionales.

Una profesión es una vocación basada en el conocimiento para servir a una clientela, lo que implica una actitud ética para con la clientela y los demás miembros de la profesión.

El profesionalismo se basa en la existencia de un conjunto de conocimientos y procedimientos técnicos especializados, personas tituladas y capacitadas para practicarlos, normas de ética para encauzar la conducta profesional y un organismo representativo, cuya meta es el profesionalismo.

Por otra parte, se define a la ética profesional como normas de conducta profesional y práctica, que nacen de la naturaleza de la profesión, consistentes con los propósitos de la profesión y su función en la sociedad, y que son considerados como la mejor manera de aplicar el conocimiento y destrezas particulares de la profesión.

De acuerdo con Shay (16), en su *Ethic and Professional Practices in Management Consulting*, citado por Lippit y Lippit, la ética representa las actitudes, principios y enfoques que contribuyen al éxito del trabajo especial de la profesión, que se traduce en relaciones equitativas y satisfactorias, y relaciona la profesión apropiadamente con la parte de la sociedad a la cual sirve.

La ética se relaciona con la gente y no con los códigos. Existen tres enfoques para abordar la ética: un enfoque normativo legal, un enfoque sin principios sino que sólo el interés personal y el enfoque situacional. El primero, se fundamenta en las leyes que son las normas aceptadas por la sociedad a la que pertenecemos y cuyas reglas aceptamos.

El segundo, es un enfoque individualista sin leyes que se refiere a situaciones en las cuales no existen leyes y el único patrón es el propio interés, y el tercero es el situacional, que se ubica entre los dos anteriores, y, que corresponde a la mayoría de las decisiones éticas, puesto que cada una es única, y actuamos basados en nuestra experiencia y pautas éticas que hemos extraído de ellas. Esto obliga a que el consultor deba tener principios o valores muy claros que le sirvan de pautas de acción.

De acuerdo a Lippit y Lippit (17), hay tres factores que hay que considerar, los cuales han venido a dar lineamientos respecto a la ética de los consultores: la ética científica, la ética humanística y la ética científico-humanista. Estos tres enfoques han sido respuestas a los grandes cambios sociales de la última década. El primero, enfatiza la racionalidad, moderación, flexibilidad, cálculo, planificación y prudencia. Los valores humanísticos enfatizan la libertad, espontaneidad, creatividad, participación y autoactualización. Los valores científico-humanistas se proponen como una integración de ambos enfoques. Un ejemplo de la aplicación de la primera es el análisis de sistemas e investigación de operaciones, donde se

externalizan los valores preferidos y metas. Como ejemplo de los valores humanistas es el enfoque dado por Maslow en psicología, quien enfatiza la apertura en las comunicaciones, la toma conjunta de decisiones, el crecimiento personal y el autodesarrollo. El consultor de desarrollo organizacional se encuentra en la mayoría de las veces actuando dentro del enfoque humanista, pero expuesto a los criterios del enfoque científico, por lo que su actuación también cae dentro del enfoque científico-humanista.

Código de ética

Un código de ética en la profesión asegura un tratamiento justo para los clientes y les garantiza la protección de sus derechos.

En las profesiones de ayuda, los códigos de ética, cumplen los siguientes cometidos (18):

1. Proveen guías profesionales, basadas en referencias históricas respecto a las conductas que son apropiadas y justificadas para el cliente.

2. Permite a los profesionales inspirar fe en el cliente de que el consultor se comportará de una manera que beneficia al cliente.

3. Significa que el consultor está dedicado a hacer un buen trabajo para el interés del cliente, a cambio de la confianza del cliente.

Diferentes profesiones han establecido códigos de ética para protección de sus clientes y algunos muy relacionados con las-labores de consultoría de desarrollo organizacional, como son la Asociación de consultores de ingenieros Administradores (1966), The American Society for Training and Development, el National Training Laboratory (NTL), la Sociedad Americana de Psicología y The Association of Management Consulting Firms (ACME).

De los diversos códigos de ética mencionados, Lippit y Lippit deducen los siguientes factores, dentro de los cuales se dan los lineamientos éticos (19):

1. Responsabilidad del consultor
2. Competencia del consultor
3. Normas legales y morales
4. Falsear Antecedentes profesionales propios
5. Confidencialidad

6. Bienestar del cliente
7. Publicidad de los servicios
8. Relaciones interprofesionales
9. Remuneraciones
10. Responsabilidad hacia la organización
11. Actividades promocionales

La Sociedad Americana de Psicología tiene un libro de casos de normas éticas para psicólogos (1967), el cual sirve para capacitar éticamente a psicólogos, y ejemplifica situaciones difíciles con las conclusiones obtenidas de estos casos.

Algunos de los dilemas éticos en la consultoría de desarrollo organizacional y consultoría, en general, se relacionan con los siguientes aspectos (20):

1. Expectativas de los clientes con respecto al papel y naturaleza de la ayuda del facilitador o consultor.

2. La mezcla de normas éticas del consultor que provengan de algunos de los otros campos profesionales en que se ha formado el consultor.

3. Conflictos entre la vida personal y aplicación de valores propios del proceso de consultoría.

4. El dilema de la manipulación, debido al papel de agente de cambio con poderosos instrumentos a su disposición para influenciar el sistema cliente.

En este sentido, la red de Desarrollo Organizacional de Estados Unidos ha establecido el siguiente código de ética:

Código de ética de la red de desarrollo organizacional (21)

Octubre de 1988 (18ava Revisi ón)

Nuestro propósito al establecer un código de ética en Desarrollo Organizacional tiene tres cometidos:

1. Aumentar la conciencia ética y profesional entre profesionales de Desarrollo Organizacional y su sentido de responsabilidad ética.

2. Guiar a los Profesionales de Desarrollo Organizacional para escoger opciones éticas con más información.

3. Ayudar a la profesión de Desarrollo Organizacional a operar en su plena potencialidad.

Reconocemos que para existir como profesión, es necesario un consenso importante entre los miembros de nuestra profesión acerca de lo que profesamos, particulamente nuestros valores y ética. Esta declaración de principios éticos representa un paso hacia tal consenso.

Valores de los profesionales de desarrollo organizacional

Como profesionales de Desarrollo Organizacional, reconocemos la importancia fundamental de los siguientes valores para nosotros y nuestra profesión:

1. Calidad de vida. La gente debe estar satisfecha con la totalidad de su experiencia en la vida.

2. Salud, potencial humano, reparto del poder, crecimiento, y excelencia: la gente debe ser saludable, conciente de su completo potencial, reconocimiento de su poder, llenar ese potencial, crecer dentro de él, vivirlo y, generalmente, haciendo lo mejor que puedan con ese potencial, individual y colectivamente.

3. Libertad y responsabilidad: Las personas deben ser libres y responsables para escoger como quieren vivir sus vidas.

4. Justicia: Las personas deben vivir una vida cuyos resultados sean justos y rectos para cada uno.

5. Dignidad, integridad, valores y derechos fundamentales de los individuos, organizaciones, comunidades, sociedades, y otros sistemas humanos.

6. Actitudes de ganar-ganar y de cooperación: La gente debe preocuparse de unos y otros, y trabajar juntos para lograr resultados que le sirvan a cada uno, individual y colectivamente.

7. Relaciones auténticas y abiertas.

8. Efectividad, eficiencia y armonía: La gente debe alcanzar el máximo de los resultados deseados, al mínimo costo, de manera que coordine sus energías individuales y propósitos, con aquellos del sistema total, los subsistemas de los cuales ellos son parte, y de los sistemas mayores de los cuales el sistema es una parte.

9. Visión totalizante, sistémica y con orientación hacia los grupos que se sirve: comprensión de la conducta humana desde la perspectiva de sistema total que influencia y es influenciada por esa conducta; reconocer los intereses que diferentes personas tienen en los resultados del sistemas y valorar esos intereses equitativa y justamente.

10. Amplia participación en los asuntos del sistema, confrontación de los asuntos que conduzcan a una efectiva resolución de problemas, y a decisiones democráticas.

Guía ética para profesionales de desarrollo organizacional

Como profesionales de Desarrollo Organizacional, nos comprometemos a apoyar y actuar de acuerdo con las siguientes guias.

I. Responsabilidad consigo mismo

A. Actuar con integridad, auténticidad y sinceridad consigo mismo.

B. Esforzarse continuamente por el autoconocimiento y crecimiento personal.

C. Reconocer las necesidades y deseos personales y, cuando ellos entren en conflicto con otras responsabilidades, buscar resoluciones a esos conflictos de forma tal que todos salgamos ganando.

D. Plantear nuestros propios intereses económicos y financieros de manera justa y equitativa, tanto para nosotros como para nuestros clientes y sus intereses.

II. Responsabilidad por la Competencia y Desarrollo Profesional

A. Aceptar responsabilidades por las consecuencias de nuestros actos y hacer esfuerzos razonables para asegurar que nuestros servicios sean usados apropiadamente. Terminar si dichos servicios son usados apropiadamente, y asegurarse que cualquier abuso sea corregido.

B. Luchar por alcanzar y mantener un nivel profesional de competencia para nosotros mismos y nuestra profesión, desarrollando la totalidad de la propia potencialidad y estableciendo relaciones cooperativas con otros profesionales de desarrollo organizacional.

C. Reconocer las necesidades personales y deseos y lidiar con ellos responsablemente en la ejecución de mi rol profesional.

D. Practicar, proveyendo servicios y usando técnicas, dentro de los límites de la competencia cultural y experiencia.

E. Practicar en culturas diferentes de la nuestra solamente con asesorías de gente del lugar o que conoce acerca de esas culturas.

III. Responsabilidad con clientes y otras personas relevantes

A. Servir al bienestar de largo plazo, intereses y desarrollo del sistema cliente y todos sus accionistas o interesados, aún cuando el trabajo a realizar tenga un enfoque de corto plazo.

B. Conducir cualquiera actividad profesional, programa o relaciones de una manera honesta, responsable y adecuadamente abierta.

C. Establecer acuerdos mutuos en un contrato que cubra los servicios y las remuneraciones.

D. Lidiar con conflictos constructivamente y evitar al máximo los conflictos de interés.

E. Definir y proteger la confidencialidad de nuestras relaciones profesionales con el cliente.

F. Hacer cualquier declaración pública en una forma realista y exacta, incluyendo promociones y avisos publicitarios.

IV. Responsabilidad hacia la profesión

A. Contribuir al propio desarrollo profesional continuo, al de otros y a la profesión.

B. Promover que se compartan el conocimiento y habilidades de desarrollo organizacional.

C. Trabajar con otros profesionales de desarrollo organizacional de manera que ejemplifique lo que nuestra profesión predica.

D. Trabajar activamente por la práctica ética de individuos y organizaciones relacionados con actividades de desarrollo organizacional y, en caso de prácticas dudosas, usar canales apropiados para lidiar con ellas.

E. Actuar de manera que acredite a la profesión de desarrollo organizacional con la debida consideración a colegas de otras profesiones.

V. Responsabilidad social

A. Actuar con sensibilidad frente al hecho que nuestras recomendaciones y acciones pueden alterar las vidas y bienestar de personas dentro de nuestro sistema cliente y dentro de sistemas mayores de los cuales ellos son subsistemas.

B. Actuar con conciencia de nuestros propios filtros culturales que afectan nuestra visión del mundo, respetando las culturas diferentes de la nuestra y ser sensible a las diferencias multi e interculturales, y sus consecuencias.

C. Promover la justicia y servir al bienestar de todo ser vivo en la tierra.

D. Reconocer que aceptar estos principios como guía para nuestra conducta nos compromete con estàndares que pueden ser más estrictos que las leyes de algunos países en los cuales practiquemos, que las guías de conducta de cualquiera profesión o asociación a la cual pertenezcamos, o que las expectativas de cualquiera de nuestros clientes.

Caso ilustrativo

Muchos de los conceptos vistos en este capítulo, los ilustran los Casos DIPEI (A) y DIPEI (B), los cuales se refieren a la Unidad de apoyo de la Oficina de Planificación Agrícola del Ministerio de Agricultura de El Salvador (OSPA), visto en el capítulo 4, en el caso MAG(E) diez años antes.

Estos casos ilustran la intervención realizada con los miembros de la Unidad DIPEI para establecer un grupo de consultoría interna dentro del MAG, que le permita a una organización convertirse en una institución que apoye los cambios del sector agrícola en El Salvador. La filosofía de los cambios fue planteada en una reunión sobre Estrategias del Sector Agrícola-que duró tres días en el mes de septiembre, donde se congregaron representantes del sector privado, público y organismos internacionales, como resultado de una invitación del IICA para obtener conclusiones sobre el futuro del sector.

Posteriormente a esta reunión de estrategia, se llevó a cabo la intervención, en la cual también participó el grupo de Recursos Humanos así como miembros del BID, IICA y, en la parte final, representantes del Banco Mundial, quienes escucharon y discutieron las conclusiones de los miembros de DIPEI, respaldándolos en su objetivo de llegar a ser una unidad de asesoría interna en el MAG.

El proceso de fortalecimiento de DIPEI (A)[1]

La Licda. Mercedes Llort, Directora de la Oficina Sectorial de Planificación Agrícola (OSPA) del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, se encontraba en su oficina el día jueves 5 de septiembre a las quince horas, conversando sobre la necesidad de fortalecer al nuevo grupo de la División de Planificación y Estrategia Institucional del MAG (DIPEI), con el fin de que se convirtiera en un equipo de trabajo que fuera el líder a nivel del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y así lograr su fortalecimiento, reestructuración y desarrollo institucional.

"La necesidad de la conformación del grupo de trabajo de DIPEI obedece que a nivel de Gobierno se pretende dar una reorientación al Gasto Público y, por lo tanto, existe la necesidad de reformar el Ministerio de Agricultura en toda su extensión", --comentaba la Licda. Llort.

Antecedentes

Al término de un año, la división DIPEI había cambiado de nombre tres veces. El personal que se encontraba en proceso de nombramiento para la División de Planificación y Estrategia Institucional (y que anteriormente formaba parte de la Oficina Coordinadora de Proyectos OCOPROY), tenía a su cargo el manejo de los proyectos financiados por la AID. Esta oficina existió mucho antes que la misma Secretaría Técnica de Financiamiento Externo (SETEFE). Posteriormente, se cambió de nombre y se llamó Division de Desarrollo Institucional y Presupuesto (DIDIPRE), cuya misión era manejar el presupuesto ordinario, el extraordinario y el desarrollo institucional. Sin embargo, en la práctica, únicamente llegaron a manejar el presupuesto ordinario del Ministerio de Agricultura y Ganadería, quedando otras divisiones que también pertenecían a OSPA, encargadas de la planificación y seguimiento de los proyectos.

[1] Este caso ha sido escrito por el Dr. Carlos René Lagos y la Licda. Mélida De León, para documentar el proceso de fortalecimiento institucional de la División de Planeamiento y Estrategia Institucional del MAG.

Después de las recomendaciones elaboradas en julio de 1991 por la Misión del Banco Mundial, integrada por los expertos Rogerio Pinto y A.M. Delbue, la División pasó a llamarse DIPEI, nombre que se oficializaría después de la reunión del 12 y 13 de septiembre, la cual era una reunión de estrategia a nivel nacional del sector público, sector privado e instituciones descentralizadas y autónomas.

DIPEI estaría a cargo del área organizacional a nivel sectorial y contaba con todo el apoyo del Programa de fortalecimiento Institucional(PFI), concebido con dos funciones principales que eran: fortalecer el área administrativa del MAG, y el área de planificación, sobre todo en el área organizacional. El PFI trabajaría en coordinación con DIPEI, que tenía que actuar en función de lo que el MAG estuviera demandando.

El quehacer de DIPEI

El papel que se concebía para DIPEI era diseñar la macroestructura del Ministerio, y después desarrollarla a nivel micro. Posteriormente, tendrían que consolidar la estructura, dar seguimiento y elaborar los documentos necesarios para ejecutar la propuesta del Banco Mundial. De este modo, la Misión de DIPEI sería fortalecer a los otros departamentos y divisiones para que ellos pudieran seguir caminando solos en las reformas. DIPEI debería ayudarles para hacer los cambios, dándoles las directrices apropiadas.

La Misión del Banco Mundial proponía que el Ministro no tomara decisiones solo respecto a los cambios, sino que fueran decisiones colegiadas y que de ahí emanaran documentos que tuvieran base legal.

La recomendación del Banco Mundial era que debería existir una Junta Directiva con decisiones colegiadas que se dieran a conocer por medio de acuerdos. La recomendación no decía quienes debían integrar la Junta Directiva. DIPEI había estado haciendo consultas sobre la posibilidad de poner en práctica las recomendaciones y se acordara crear el Comité Técnico Asesor (CTA). DIPEI tambien había estudiado y visto la posibilidad de poner en práctica las recomendaciones que dejó la Comisión del Banco Mundial, contando con las estructuras que tenían en el MAG, dándole las funciones al Comité Asesor Sectorial a nivel centralizado (CASS) y al Consejo Agrario Nacional de nivel descentralizado (CAN). Esta propuesta era una alternativa para no crear Juntas, pues ya se contaba con consejos dentro de la estructura.

Comentarios sobre la creación de DIPEI

Al preguntarle a la Licda. Silvia de Machuca, Jefe de la División de DIPEI, sobre la creación de DIPEI, expresaba: "Estoy de acuerdo con la filosofía de modernización del Sistema Gubernamental. Esto debió haberse hecho desde hace muchos años para eliminar la burocratización y la ineficiencia del aparato estatal".

"Ahora bien --comentaba-- dentro de la política gubernamental, la reducción del gasto público es impostergable. Como equipo en DIPEI, estamos encargados de hacer que el Ministerio tenga ese cambio para ser más eficiente y eficaz. Debemos ayudar para que se den los cambios organizacionales, de procedimientos administrativos, en personal, etc., porque no es justo que se haga mal uso de los fondos del pueblo", --finalizaba la licenciada de Machuca.

Por su parte, la Licda. Vilma de Martínez, que formaba parte del equipo técnico de DIPEI, comentaba "Es necesaria la creación de la División de Planificación y Estrategia Institucional. En la práctica nos estaba consumiendo más tiempo el presupuesto, pero, la parte organizacional nadie la estaba haciendo. Hubo una propuesta anterior para que se creara una DIDI que estaría a un nivel inmediato al Ministro. La analizaron y vieron que podría ocasionar una competencia con OSPA, que además tenía la confianza del Ministro, naciendo DIPEI al interior de OSPA. El tiempo dirá si vale la pena sacarla o no sacarla de OSPA".

OSPA tenía en esa época cinco dependencias a lo interno, que eran las siguientes:

- ✓ *División de Cooperación Internacional -DICI*
- ✓ *División de Desarrollo Institucional y Presupuesto -DIDIPRE*
- ✓ *División de Programación y Proyectos -DIPROPROY*
- ✓ *División de Seguimiento y Evaluación -DISIE*
- ✓ *Unidad de Análisis Políticos -UAP*
- ✓ *Centro de Cómputo, y*
- ✓ *Departamento Administrativo*

Expectativas del personal de DIPEI

Para efectos de clarificar el papel de DIPEI, se había programado un taller de cinco días dedicados sólo a esta tarea. Para el equipo de trabajo de DIPEI, era fundamental este taller de Estrategia, aun cuando dejarían sin personal las oficinas de trabajo, consideraban que sería beneficioso salir de

este taller con los elementos de juicio suficientes para poner en marcha el proceso de Reforma del MAG.

El grupo de trabajo de DIPEI tenía un total de ocho profesionales asignados, dentro de los cuales habían administradores de empresas y economistas.

Condiciones previas a la evaluación del REFORMAG

En un informe presentado por la Misión Evaluadora del Banco, Mundial, se exponía que si bien era posible que en ese momento se podía adelantar la configuración básica del componente REFORMAG, consideraban que aún no estaban dadas las condiciones necesarias para poder definirlo con el grado de precisión requerido por los proyectos del Banco.

El informe mencionado enfatizaba la necesidad de establecer una División de Planificación y Estrategia Institucional y Administrativa, que diera un secretariado técnico a la Junta Ejecutiva, monitoreara la implementación de las decisiones tomadas, y sirviera de punto focal de interlocución con las restantes iniciativas del Gobierno de El Salvador (GOES) y los organismos que apoyaban al REFORMAG.

Como evaluación de los esfuerzos de modernización realizados, la Misión indicó que no pudo discernir una estrategia directriz. A pesar de los esfuerzos técnicos realizados, las contribuciones de estos trabajos no daban solución a los grandes problemas del MAG, sino que más bien apuntaban a soluciones técnicas que rebasaban la capacidad de absorción de reformas del MAG en ese momento. También, se había detectado que no se habían realizado esfuerzos sistemáticos para integrar los diferentes cuadros directivos y ejecutivos del MAG al proceso decisorio de la reforma, con lo cual ese personal estaba alienado de este proceso.

Por lo tanto, era necesario que se oficializara la nueva estructura organizativa del MAG, la creación y funciones del Comité Técnico Asesor y de la DIPEI mediante un Acuerdo Ministerial, donde se anunciara la preparación de una Ley Marco para el Ministerio, para que se pudiera actuar en las reformas de una manera integral.

Estrategia sectorial

La estrategia económica del Gobierno, dentro de la cual actuaba el MAG, se fundamentaba en cuatro postulados básicos:

a) Desregulación del mercado
b) Privatización
c) Apertura del mercado
d) Disciplina monetaria y fiscal

Dentro de estos lineamientos, la Estrategia Sectorial Agropecuaria para 1990-1994, definía los objetivos del MAG, como ente normativo a nivel sectorial y las políticas que sustentarían sus acciones en los campos de su competencia. En esencia, se reconocía explícitamente que la producción agropecuaria era una actividad netamente empresarial, que dependería en el futuro de las iniciativas tomadas por el sector privado, en particular, de los pequeños productores.

En este contexto, la mayoría de las acciones que el Ministerio había estado impulsando para aumentar la producción y productividad agropecuaria, se enmarcaban dentro de las políticas macroeconómicas y sectoriales planteadas en su estrategia.

Para cumplir con esta estrategia, los objetivos en el mediano plazo eran los siguientes:

1. *Eliminación de las distorsiones macroeconómicas que afectaran especialmente la agricultura.*

2. *Liberalización de los precios y el comercio de bienes agropecuarios, mediante la privatización de las empresas e instituciones públicas que intervenían en el mercado.*

3. *Reestructuración de la reforma agraria y liberalización de las decisiones respecto de las formas de propiedad.*

4. *Modernización del sector a través de la reorganización y fortalecimiento de los servicios de generación y transferencia de tecnología y el uso de insumos agropecuarios.*

5. *Ampliación del flujo de recursos financieros mediante alternativas que garantizaran un uso eficiente y rentable del crédito.*

6. *Implementación de una estrategia de explotación racional de los recursos naturales, que fuera compatible con la realidad geográfica del país y asegurara una recuperación rápida de las áreas más frágiles ecológicamente.*

7. *Reorganización institucional del sector público agropecuario, para forjar una estructura ágil y eficiente cuyo papel normativo y asesor sustituyera la naturaleza interventora que había caracterizado su tradicional funcionamiento.*

En el documento en que se exponía la estrategia, se expresaba además que, sin lugar a dudas, la Estrategia Sectorial interpretaba cabalmente los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, en especial las orientaciones económicas y el papel normativo del Estado para el desarrollo.

A nivel sectorial, muchas iniciativas habían sido adoptadas, destacándose la liberalización del comercio de granos básicos y la clausura de las actividades del IRA; la privatización del Instituto Salvadoreño de Café (ISIC); la eliminación de los monopolios del INCAFE, INAZUCAR y parcialmente de la COPAL; la promulgación de la Ley de Consolidación de la Reforma Agraria; la creación del Consejo Nacional del Medio Ambiente (CONAMA), que definiría la Estrategia ambiental del país y coordinaría las iniciativas en ese campo; el saneamiento de la mora del sector reformado y la reorganización, en proceso, del Banco de Fomento Agropecuario incluyendo sus políticas crediticias; y la creación del Banco de Tierras. Estas y otras iniciativas, no menos importantes, cambiarían radicalmente las condiciones en que se desenvolvía la actividad agropecuaria.

El componente de Reforma y Fortalecimiento del MAG (REFORMAG), dentro del Programa de Reforma e Inversión Sectorial Agrícola (PRISA), venía a cumplir con una parte importante de este propósito y respondía al principio de que ciertas actividades seguirían siendo inherentes al ámbito del sector público agropecuario, aunque las mismas estarían sujetas a nuevas formas organizativas y técnicas.

El quehacer del Ministerio de Agricultura

El Documento de discusión interna de RUTA II, establecía que era necesaria la clarificación del quehacer fundamental del Ministerio, como un prerequisito para la definición de su organización interna. Las responsabilidades del MAG habían quedado divididas en dos grupos generales que eran:

1. *Las relacionadas con la política sectorial y*

2. *Las que tenían que ver con la entrega de servicios directos al sector.*

En lo relacionado con la Política Sectorial, el Gobierno Nacional y el Ministerio reconocían que la producción agrícola era una actividad netamente empresarial, y que el desarrollo futuro dependería principalmente de las iniciativas tomadas por el sector privado.

En lo referente a los servicios directos al sector, el trabajo parecía estar enfocado en la identificación de las medidas organizacionales complementarias necesarias para que el Ministerio cumpliera con las responsabilidades que no pudieran ser enfrentadas únicamente con medidas de política sectorial, o sea, sus "servicios directos al sector".

Reflejando su política sectorial fundamental, el Ministerio había tomado la decisión estratégica de que estas medidas complementarias debían ser enfocadas casi exclusivamente en dos objetivos:

a. *La transferencia de tecnología productiva para incorporar a los pequeños y medianos agricultores al proceso de desarrollo sectorial, y*

b. *El buen manejo y la preservación de los recursos naturales necesarios para sustentar la producción agrícola nacional en el futuro.*

Principales aspectos de la estrategia institucional del MAG

El documento de PRISA señalaba que la Estrategia Institucional del MAG estaría orientada no sólo a fortalecer la capacidad interna del Ministerio como un fin en sí mismo, sino también a mejorar su actuación y la de los entes descentralizados en el campo, ya fuera a través de su acción directa o mediante su papel normativo y asesor.

Los postulados en que se fundamentaría dicha estrategia serían los siguientes:

1. *Reorganizar la estructura centralizada del MAG y concentrar su quehacer fundamental en función de cuatro objetivos básicos, sin desmedro de otras iniciativas secundarias o complementarias. Estos objetivos eran:*

   a. *Ejecutar una política sectorial y económica capaz de redinamizar el crecimiento de la producción y productividad agropecuaria.*

b. *Proteger los recursos naturales para sustentar la producción agropecuaria.*

c. *Cumplir con la normatividad legal y reglamentaria relacionada con las actividades del sector, y*

d. *Realizar un servicio eficiente y rentable de protección de la salud animal y vegetal.*

2. *Darle un nuevo énfasis a la actuación concreta del MAG en los niveles normativos y operativos de su competencia, bajando a un nivel secundario las actividades relacionadas con la burocracia interna.*

3. *Mejorar los flujos de información y la comunicación interna, incluyendo el intercambio de ideas técnicas, la planificación participativa y la toma de decisiones.*

4. *Establecer canales claros de autoridad y delegación de funciones, con la consiguiente asignación de responsabilidades a los gerentes, directores, profesionales, funcionarios medios y técnicos.*

5. *Hacer un uso más racional de los recursos limitados del Ministerio, a través de medidas que redujeran su burocracia interna y agilizaran los sistemas de apoyo logístico y administrativo.*

6. *Definir y difundir las políticas macroeconómicas y sectoriales acordadas en el Comité Económico y los órganos internos de decisión (CCAN y CTA), a las instituciones del sector, asegurando su cumplimiento, y evaluando periódicamente su impacto.*

A nivel del Ministerio, para cumplir con estos postulados que eran el marco de referencia dentro del cual actuarían, ya habían iniciado un proceso de reorganización interna que incluía una nueva estructura para el MAG (Ver Anexo 1), el fortalecimiento de áreas específicas y el diseño de sistemas administrativos y de manejo de personal.

Condiciones previas para el REFORMAG

La Oficina Sectorial de Planificación Agrícola (OSPA) había estado coordinando la preparación del REFORMAG y se había comprometido a

cumplir las condiciones previas discutidas y acordadas con la Misión del Banco Mundial, que eran las siguientes:

a. *Definir una estructura del MAG, que reflejara cierta estabilidad durante la ejecución del programa y respondiera a sus competencias básicas.*

b. *Esta estructura debería abarcar la totalidad del MAG, definiendo funciones específicas para cada Centro y Dirección y los requerimientos de dotación óptima de personal y recursos. Esto último podía determinarse con los resultados de la encuesta de personal y de otras informaciones adicionales (Ver Anexo 2: Encuesta a Directivos propuesta por la Misión). Además, se estaba realizando un inventario de activos que ayudaría a identificar ciertas necesidades básicas de apoyo logístico en las áreas contempladas por el REFORMAG.*

c. *Formalizar la creación de un Consejo Técnico Asesor (CTA) con el mandato de apoyar las iniciativas y decisiones tanto del MAG como las que se relacionaban con el componente.*

d. *Crear y organizar una Unidad de Planificación y Estrategia Institucional (DIPEI), adscrita a la OSPA, que coordinara directamente el REFORMAG y respondiera a las-directrices y decisiones del CTA en cuanto a la política institucional. DIPEI sería el punto focal de interlocución entre el Ministerio y los demás organismos gubernamentales que apoyaban el REFORMAG.*

e. *Oficializar la nueva estructura organizativa del MAG y la creación y funciones del CTA y de DIPEI, mediante un Acuerdo Ministerial donde se anunciara la preparación de una Ley Marco para el Ministerio.*

f. *Preparar un documento base del componente REFORMAG en los términos acordado por la última Misión del Banco Mundial, para ser evaluada por la próxima Misión.*

Propuesta para la conformación de DIPEI

Con el fin de asegurarse que DIPEI tuviera la capacidad suficiente para monitorear la ejecución del REFORMAG, existían seis recomendaciones en el documento preliminar del PRISA, a saber:

a. *Designar en la dirección de DIPEI un profesional calificado y con amplia experiencia administrativa y gerencial.*

b. *Seleccionar seis profesionales calificados en diferentes campos, con experiencia y disponibilidad para trabajar a tiempo completo en sus nuevas funciones.*

c. *Definir claramente la organización interna y las funciones de DIPEI, asignando a nivel de las UPIS en los Centros y Direcciones, un técnico con responsabilidad permanente para trabajar con DIPEI.*

d. *Preparar un plan detallado de trabajo, que incluyera las responsabilidades de DIPEI respecto al REFORMAG y otras que le correspondieran por su naturaleza en el ámbito de la reforma institucional.*

e. *Capacitar al equipo técnico de DIPEI y a los responsables en cada Centro y Dirección en todo lo relacionado a sus nuevas funciones organizacionales y de política institucional.*

f. *Que DIPEI asegurara la necesaria coordinación entre el REFORMAG y otros proyectos afines, en especial con el componente institucional del PFI.*

Fases del REFORMAG

Las actividades contempladas en el REFORMAG se desarrollarían en cinco fases principales que serían las siguientes:

Fase 1: Planificación y Estrategia Institucional

Fase 2: Aspectos Legales

Fase 3: Administración de Personal

Fase 4: Desarrollo e Implementación de Sistemas y Procedimientos.

Fase 5: Fortalecimiento de la Eficiencia Sectorial, la Capacidad de Información y la Coordinación.

El equipo de trabajo de DIPEI había elaborado un documento en el que daban ordenamiento a las actividades, partiendo de la base de las cinco fases del REFORMAG, agregándole una sexta fase que era la de Infraestructura (Ver propuesta de Trabajo de DIPEI en Anexo 3).

Por otra parte, en un documento emitido por el Lic. José Balmore, contraparte nacional de PFI, se hacía notar que a nivel del sector público se seguían diagnosticando problemas de personal, que eran muy serios en el mismo, tales como la evaluación del desempeño, problemas de incentivos y escalafón salarial y la necesidad de continuar con diagnósticos más específicos. Comentaba la necesidad de entrenar a las personas para que ellas pudieran constituirse en consultores internos para el MAG.

La propuesta estaba orientada a que DIPEI se preocupara más de dos áreas principales:

1. *El desarrollo organizacional del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y*

2. *Definir planes de capacitación global y de capacidad gerencial.*

El problema que existía, a criterioio del Lic. Balmore Velásquez y del asesor Jean Francois Crhistin del Programa de Fortalecimiento Institucional, era que había que crear dentro del Ministerio de Agricultura una cultura institucional ya que las personas aún no estaban en capacidad de interpretar y menos aún de entender el cambio organizacional y de actitudes que había que tener.

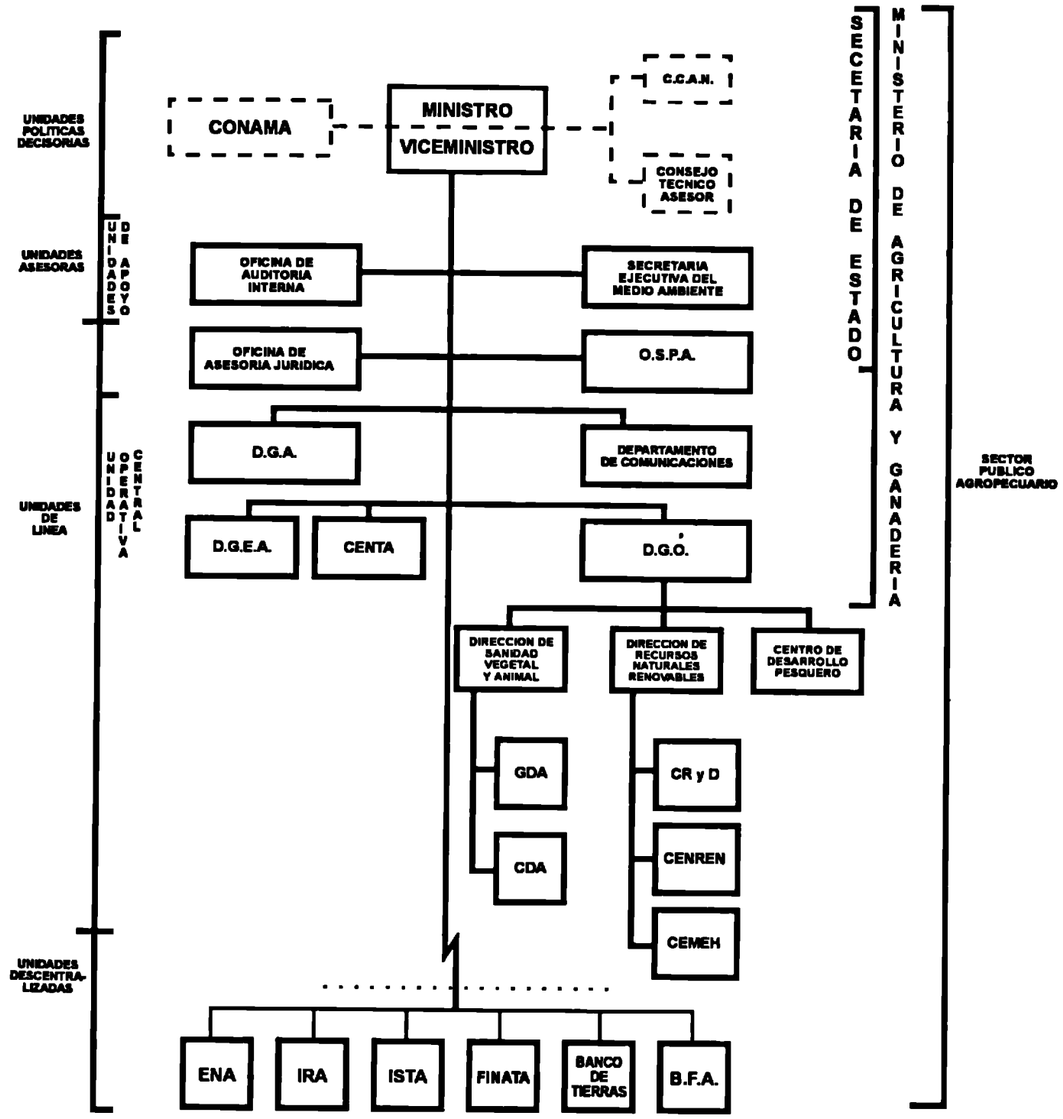
Según diagnósticos del MAG, la capacitación había sido manejada en forma asistemática. Todos los proyectos habían traído un componente de capacitación en tecnología, en aspectos bien específicos, pero esa capacitación había sido manejada de una manera muy informal.

La distribución de becas había sido deficiente. Solamente había beneficiado a un grupo èlite. Además, las becas se daban únicamente a nivel de San Salvador.

La reflexión del grupo de DIPEI

El equipo de trabajo de DIPEI se preguntaba sobre qué elementos adicionales deberían tomar en consideración para llegar a liderear los cambios necesarios según la Estrategia del Ministerio de Agricultura, y de esa manera poder reducir el gasto público, tal como lo expresara el Ministro de Agricultura y Ganadería en las palabras de clausura del Seminario de Estrategia del Sector Agrícola.

ANEXO 1
ORGANIZACIÓN DEL MAG



ANEXO 2

OFICINA SECTORIAL DE PLANIFICACIÓN
DIRECCIÓN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
ENCUESTA PARA DIRECTIVOS DEL MAG

Funciones y Dotaciones de las Direcciones Generales y Centros

Agosto de 1,991

UNIDAD: _____

DIRECTOR GENERAL O DIRECTOR: _____

1. Funciones de Estructura

Descripción de la Función No.E.1:

Dotación de la Función No.E.1: _____

Profesional Operativo: _____ Técnico Operativo: _____

Profesional Administ.de Apoyo: _____ Técnico Administ. de apoyo: _____

Motorista:____ Ordenanza: _____ Vigilancia: _____ Limpieza _____
Maestranza: _____

Descripción de la Función No.E.2:

Dotación de la Función No.E.2: _____

Profesional Operativo: _____ Técnico operativo: _____

Profesional Administ. de Apoyo: _____ Técnico Administ. de apoyo _____

Motorista: ____ Ordenanza: _____ Vigilancia: _____ Limpieza _____
Maestranza: _____

ANEXO 3

PROPUESTA DE DIPEI PARA EL ORDENAMIENTO DE ACTIVIDADES

1. Planificación y Estrategia Institucional

1.1. Reestructuración institucional (macro y micro)
1.2. Desarrollo Gerencial
1.3. Planeación Estratégica (política y estrategia directriz)
1.4. Gestión financiera
1.5. Capacitación

2. Marco Legal

2.1. Estudio de leyes e instrumentos legales que regulan el funcionamiento del Sector Agropecuario (público y privado).

2.2. Formulación del Anteproyecto de la Ley Orgánica del MAG y su Reglamento. (Estructura de instrumentos legales para formalizar las decisiones ministeriales).

2.3. Formulación y o actualización de leyes orgánicas o de creación de las instituciones del Sector Público Agropecuario y sus reglamentos.

2.4. Actualización de Leyes y Reglamentos que normen la calidad y sanidad de los productos e insumos agropecuarios, el manejo y explotación de los recursos naturales renovables; Ley de Certificación de Semillas, Ley de Riego y Drenaje, Ley de Asociaciones Agropecuarias, etc.

2.5. Propuesta de modificaciones a leyes e instrumentos que regulan la administración pública (Ley de Suministros, Jubilaciones, Indemnizaciones, de aplicación de escalafón, etc.

3. Administración de Personal

3.1. Cuantificación de la distorsión salarial del MAG con su dotación de personal actual.

3.2. Aplicación del escalafón al actual personal del MAG.

3.3. Formulación y aplicación de metodología para el manejo de los casos excedentes o faltantes en las remuneraciones.

3.4. Estudiar y proponer medidas para acelerar el proceso de jubilación.

3.5. Proyectar el potencial de jubilaciones.

3.6. Determinar la dotación óptima de personal.

3.7. Identificación del personal para la dotación óptima.

3.8. Propuesta de metodología de formación de empresas de servicios integradas por ex-empleados.

3.9. Adecuación y mecanización de registros de personal (activo, pasivo y en disponibilidad remunerada).

3.10. Diseño, estructuración y manejo de base de datos de personal.

3.11. Estrategia de capacitación del personal que reemplace al personal a jubilarse.

3.12. Implantación del sistema de Administración de Personal y del programa de incentivos y de evaluación.

3.13. Formulación e implantación de programas de entrenamiento.

3.14. Formulación y aplicación de un programa de comunicación de políticas, programas, medidas e instrumentos de la administración de personal.

4. Desarrollo e Implantación de Sistemas y Procedimientos

4.1. Propuesta e implantación de sistemas administrativos aprovisionamientos y suministros
Inventario de Activos fijos
Almacén y planeamiento de compras
Servicios de apoyo (taller, transporte, reproducción, correspondencia)

4.2. Implantar el sistema gubernamental de contabilidad y definir los procedimientos internos del mismo

4.3. Estructurar e implantar procedimientos financieros

4.4. Estructurar e implantar el sistema de auditoría interna

5. Desarrollo e Implantación del Sistema de Información y Comunicaciones (Inter y Extrainstitucional)

6. Infraestructura

6.1. Estudio de prefactibilidad del proyecto de construcción del edificio.

El proceso de fortalecimiento de DIPEI (B)[2]

El equipo de trabajo de la División de Planificación y Estrategia Institucional del MAG (DIPEI), se encontraba reunido el día 16 de-septiembre, conjuntamente con el personal del departamento de Recursos Humanos en el Hotel Terrazas, en donde se iba a llevar a cabo un seminario taller de Desarrollo Organizacional.

Los participantes se encontraban muy motivados por obtener los conocimientos necesarios y suficientes para poder liderear el proceso de reformas que se pretendían realizar a nivel del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador.

Durante los días doce y trece de septiembre, se había llevado a cabo una Reunión General de Estrategia a nivel nacional del sector agrícola en El Salvador. Las conclusiones obtenidas fueron que era necesario que el sector Agrícola, a nivel general, se volviera más eficiente y competitivo para poder satisfacer la seguridad alimentaria de la población salvadoreña y, a la vez fortalecerse como exportadores de productos tradicionales tales como café, caña de azúcar y algodón, eliminando los altos impuestos para exportar que habían predominado por muchos años.

Esta reunión era de gran importancia para la División de Planificación y Estrategia Institucional, dado que de ahí iban a salir conclusiones para que se empezara a actuar en las Reformas al Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Expectativas de los participantes

El seminario-taller, de cinco días de duración, dió inicio con la presentación de las expectativas de los participantes, con la finalidad de efectuar un sondeo sobre lo que esperaban de esos cinco días de compartir y producir. El proceso de cinco días incluía trabajar en diagnóstico(FODA), planeamiento estratégico de DIPEI y Recursos Humanos, así como programación colectiva para los próximos tres meses, e incluía actividades experienciales para integración de equipos de trabajo.

[2] Este caso ha sido escrito por el Dr. Carlos René Lagos y la Lic. Mélida De León, para documentar el proceso de conformación de la División de Planeamiento y Estrategia Institucional del MAG.

A la vez, para el instructor, esas expectativas se convertirían en el contrato psicológico con el grupo, y un compromiso para atender las inquietudes del grupo.

Fue así como a las nueve de la mañana, que los participantes empezaron a conversar sobre sus expectativas, expresando que durante esos cinco días querían complementar un proceso lógico de desarrollo organizacional; dominar con mayor facilidad los conceptos de D.O. y poderlos aplicar en el campo de trabajo; actualizar conocimientos en materia organizacional y conocer nuevas herramientas para el manejo del cambio.

Otro participante también expresó que esperaba que el grupo trabajara en equipo, refiriéndose a DIPEI-Programa de Fortalecimiento Institucional-RECURSOS HUMANOS, que ese actuar juntos les permitiera tener la VISION de a dónde iban y que fuera un grupo con mayor confianza y comunicación.

También expresaron, que esperaban aprender de las experiencias de todos, reafirmando conocimientos sobre diagnóstico, y poder ayudar a mejorar el trabajo en equipo dentro del MAG.

En cuanto a procesos de cambio, esperaban identificar a nivel de grupo las características propias, para poder ser líderes en el proceso de cambio dentro del MAG, permitir adoptar con cierta facilidad el cambio y poder ser agentes multiplicadores de conocimientos.

El grupo de Recursos Humanos expresó que esperaba tener mayor claridad del verdadero rol en cuanto a DIPEI y definir una estrategia de recursos humanos que no se había definido como un sistema integrado. Al mismo tiempo, definir la función del departamento de Recursos Humanos de manera más específica. Además, unificar conceptos y metodologías de trabajo en este campo, definir con claridad el objetivo macro de lo que querían alcanzar dentro del área de Recursos Humanos, aprovechando el tiempo y el esfuerzo.

Dentro de las expectativas, también se les preguntaba a los participantes qué cosas no querían que sucedieran y las respuestas fueron que esperaban no echar en saco roto lo que de ahí saliera; que no se sintieran como islas; que fueran participativos, que no fuera un evento más; y que no fuera un seminario en el que se hablaban y se decían muchas cosas bonitas, pero que, al final, terminaban engavetados los documentos.

Diagnóstico colectivo

Seguidamente, se dividieron en dos grupos de trabajo al azar para trabajar el diagnóstico colectivo FODA, en el que identificarían las fortalezas que eran de carácter interno, oportunidades externas, debilidades internas y amenazas externas, que les permitiría a los participantes ubicarse en el momento que iniciaban y saber el punto de partida de DIPEI(ver Anexo 1).

Los participantes quedaron satisfechos con el diagnóstico realizado, que consideraron un buen punto de partida para la actividad de la semana. Al mismo tiempo, cada grupo hizo una pintura proyectiva de cómo percibían el Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador y a la División de Planeamiento y Estrategia Institucional dentro del contexto sectorial.

Las figuras fueron muy explicativas, ya que las percepciones de los participantes enriquecieron el diagnóstico, produciendo con las pinturas conclusiones realistas de la situación por la que atravesaba el MAG y DIPEI.

Las percepciones para la Figura 1 (ver Anexo 2), eran que veían al Ministro de Agricultura representado en las lomas y a un técnico preguntándose para dónde vamos. Al MAG lo veían inmerso en toda una situación política, sumada al deterioro de los recursos naturales.

Al lado izquierdo de la pintura, veían a los partidos políticos, Convergencia, Arena, Democracia, etc. que funcionaban a nivel nacional.

En la figura tecomate y los sacos, que podrían ser fertilizantes, veían representados a los campesinos. Un participante veía en esa pintura al MAG enterrado y otros lo veían nacer en una planta que aparecía en la figura. Las flechas las veían como la necesidad de coordinación entre los diferentes elementos. También veían un terreno árido que podría significar que el impacto del Ministerio no había sido mucho, que se habían dado diferentes programas, y que no habían tenido continuidad.

Lo que los autores de la pintura habían representado eran los diferentes símbolos de los partidos políticos representando la influencia que existía en el entorno de políticas para la dotación de medios para el sector agropecuario. Habían puesto a los titulares observando lo que pasaba en el sector agropuecuario, a un técnico que se preguntaba qué pasaba, un muñeco que se preguntaba que pasaba a lo interno y a lo externo en el Ministerio de Agricultura. Pero, por el lado derecho de la figura, siempre representaron un sol que empezaba a nacer, un nuevo amanecer para el Ministerio de Agricultura.

Las interpretaciones de los participantes para la pintura realizada por los integrantes del grupo 2 (ver Anexo 3), eran que veían a un muñeco que representaba a un organigrama que para ellos significaba que era el MAG, que estaban durmiendo en todos los niveles, algunos medio despiertos y otros durmiendo con interrogantes. La mayoría no sabía para donde iba, con mucho adormecimiento en el cuerpo.

El muñeco representaba la estructura del Ministerio de Agricultura, y sentían que no había conciencia a todo nivel. La cabeza principal estaba viendo hacia abajo y no atinaba.

La cooperación en materia monetaria fluía al Ministerio, pero, en esa misma proporción, se iba por la falta de definición de políticas. Había una figura que parecía estar ubicada al revés, para la misma los participantes dijeron que veían al Gobierno patas arriba y que no sabía para donde iba.

Otra interpretación era que en el organigrama, el muñeco no estaba en tierra firme, la cabeza pensante estaba dormida, y al lado derecho sólo podían ver a la DIPEI que estaba medio despierta.

Las interpretaciones de los autores eran que a nivel màximo del Ministerio, estaban pensando hacia dónde llevarlo. El organigrama sólo tenía una oreja, que era de ayuda internacional, se olvidaban del enfoque político, cada quien tenía su manera de actuar.

A nivel de base no fluía la comunicación, tampoco veían coordinación. El sector campesino preguntábase que iba a hacer el ministerio.

Visión-Mision

Una vez concluidas las presentaciones del diagnóstico proyectivo, el grupo de técnicos realizó un ejercicio de imaginería, con las directrices del facilitador, con el fin de que proyectaran lo que sería la División de Planificación y Estrategia Institucional -DIPEI- y el Departamento de Recursos Humanos.

Las diferentes VISIONES de los participantes quedaron expresadas de la siguiente manera:

- *Veían una oficina grande, de vidrio con mucha claridad, alfombrada de color café, a diferentes técnicos como Max haciendo proyecciones, Vilma trabajando en privatización, etc.*

- *Veían una oficina bien decorada, ambiente muy agradable, en donde DIPEI ya era una parte del Ministerio, con numeroso personal selecto con equipo técnico y sofisticado. La oficina de DIPEI tenía bastante peso técnico, en donde entraba bastante gente a trabajar.*

- *Veían también un ambiente de la oficina con plantas, gente en su quehacer, todos trabajando, un clima de tranquilidad. El grupo del MAG era de poca gente, ejecutivos, y personal técnico trabajando en el campo.*

- *Veían a DIPEI como un grupo muy armónimo, pero, no se podía ver si estaban presentes los compañeros del Grupo Técnico de DIPEI.*

A continuación, partiendo de las funciones que tenían asignadas, y pensando en lo que querían llegar a ser, cada grupo independientemente elaboró su propia MISION de lo que serían, quedando estructuradas las Misiones de DIPEI y Recursos Humanos de la siguiente manera:

Misión de DIPEI

La División de Planeamiento y Estrategia Institucional es la unidad rectora y líder del desarrollo institucional del MAG que, a través de un trabajo en equipo y en estrecha coordinación con las dependencias centralizadas y autónomas del Ministerio, y con gran mística de trabajo, planifica, coordina y da seguimiento al proceso de modernización institucional; define la estrategia de modernización institucional en función de la política global del gobierno en esa área; da normas y metodologías para lograr los cambios institucionales; asesora en la reorientación del rol del MAG, asesora al despacho ministerial y las dependencias centralizadas y autónomas en los procesos de desarrollo institucional, para así lograr la máxima eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios del ministerio a los pequeños productores agrícolas y la utilización de los recursos para reducir el gasto público y contribuir a reducir el déficit fiscal.

Misión de recursos humanos

El grupo de Recursos Humanos también elaboró su propia MISION, que quedó de la siguiente manera:

El Departamento de Administración de Recursos Humanos del MAG, es la unidad rectora de la política institucional en materia de Recursos

Humanos, cuya función principal es la de alcanzar un desarrollo óptimo del personal, de tal manera que contribuya de mejor forma con el Ministerio en el logro de los objetivos propuestos. Cumple su cometido en coordinación con DIPEI y las unidades de personal que funcionan en las unidades secundarias.

Planeamiento estratégico

Una vez definida la Misión de cada grupo, el segundo día de trabajo consistió en hacer planeamiento estratégico para DIPEI y Recursos Humanos.

Con este fin se integraron dos grupos: uno de Recursos Humanos y otro de DIPEI, para identificar los mercados escogidos, grupo de interesados clave, análisis de demandas, factores clave de éxito, y así sucesivamente hasta llegar a las metas estratégicas, implementación de ellas y plan de acción(ver Anexo 4).

La dificultad para el grupo de Recursos Humanos, era que al momento de planear estratégicamente juntos, sentían que la creatividad se veía limitada para ellos, por el hecho de estar atados a una nueva propuesta de reestructuración del Departamento de Recursos Humanos, en la que se encontraba trabajando un consultor externo contratado específicamente para esa actividad.
Sin embargo, el grupo llegó a conclusiones claves y fundamentales para el accionar del departamento, tales como empezar a trabajar en equipo con el personal de DIPEI, dado que las expectativas eran que en todo el proceso de reformas al MAG iban a caminar juntos para lograr un trabajo más efectivo.

Una vez finalizado el planeamiento estratégico, los participantes sentían que había mayor claridad de hacia donde iban, y cuáles eran los factores clave y necesarios para empezar a trabajar en el gran reto de la modernización del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Programación colectiva

De esta forma, una vez definida la Estrategia, los grupos empezaron a programar colectivamente, para lo cual, era necesario en primer lugar definir un objetivo general de la Unidad o División a que pertenecían. Posteriormente, para entrar en mayor detalle, definir los objetivos específicos. Con estos datos debían hacer un listado de las actividades principales que realizaban, que a su vez, calzaran con los objetivos identificados, y finalmente estas actividades priorizarlas según su importancia. Los grupos de trabajo debían dejar un espacio al terminar, pues, lo que correspondía en la última etapa de la

Programación Colectiva, era para poner un indicador que midiera esas actividades programadas.

Definición de áreas prioritarias de trabajo

El día viernes 20 de septiembre, después de hacer una actividad experiencial de trabajo en equipo en que todos habían participado muy motivados, el facilitador pidió a cada uno de los participantes que definieran sus características principales en el área personal y en el área profesional, siendo la tarea de cada uno, contar después al resto del grupo, cuáles consideraban que podían ser sus mayores aptitudes, para efectos de empezar a consolidar el Equipo de Consultores Técnicos de DIPEI y Recursos Humanos.

Fue así, como cada uno realizó su presentación de áreas de trabajo, el resto de participantes escuchaba atentamente, y el facilitador realizó un esquema tipo organigrama, el cual podría servir de base para la nueva organización de DIPEI(ver Anexo 5).

Conclusiones del grupo

A las dieciocho horas del día viernes 20, los participantes se encontraban reunidos en el salón de clases, y así, expresaron sus sentimientos alrededor del trabajo realizado durante cinco días que habían sido muy bien aprovechados, tiempo durante el cual habían aprendido haciendo.

El Lic. Ricardo Rebollo, Personal Técnico de DIPEI, comentaba que había sido una vivencia bastante importante, que con esa base les permitiría lograr cambios, y al final fué un tiempo muy corto. "Sigo con la idea de evaluar los cambios" expresaba, de lograrlo sería un paso importante para revisar lo que sucede.

La Licda. Silvia de Machuca agradeció al equipo por su participación activa, incluyendo al equipo de Recursos Humanos y Programa de Fortalecimiento Institucional por todo el apoyo que habían brindado. En ese sentido el Lic. Mauricio Rodríguez, que era Jefe del Departamento de Recursos Humanos del MAG, expresaba que se sentía integrado con el grupo de DIPEI para abordar las futuras tareas de desarrollo institucional que se iniciaban.

Asimismo, la Licda. Mercedes Llort comentó al grupo: "Pensé en preparar algo bonito para venir a decirles, pero, la realidad es que en el día no tuve tiempo. Sin embargo, quiero dejarles un mensaje: Son momentos como este que tienen razón de ser y me dan ánimos de seguir en el Ministerio, saber que vamos a seguir como equipo integrado de trabajo, que vale la pena lo que se está haciendo y vamos hacia adelante. Quiero agradecer a ustedes, porque han tomado el reto y van a desarrollar el trabajo de aquí en adelante. Aquí esto empieza, el trabajo va a ser arduo, pero, tenemos elementos en las manos", finalizaba la Licda. Llort.

El Dr. José Lois comentó "Creo que una de las mejores inversiones que se puede hacer es en capacitación, ello tiene un efecto multiplicador en la sociedad aunque la persona se vaya o se quede en el Ministerio".

"Así --continuaba el Dr. Lois-- DIPEI maximiza la calidad de productos, maximiza la calidad de recursos humanos. Estamos hablando de un REFORMAG que va en camino; los procesos de reorganización son difíciles y aún mas cuando hay cambio de modelos. Siéntanse tranquilos, que con todo y los problemas, el proceso va para adelante".

Aplicando el seminario al REFORMAG

Una de las tareas institucionales pendientes del grupo era preparar una propuesta detallada de actividades a llevar a cabo para ejecutar el REFORMAG, enmarcado dentro de la propuesta de DIPEI que era de conocimiento de todos al inicio del seminario-taller (ver Anexo 3 del Caso EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE DIPEI (A)). El trabajo de esta propuesta se realizó en la semana siguiente al seminario y entre los puntos principales que incluía se encontraban cuadros Gantt que indicaban las actividades y los tiempos de cada componente para un período de cuatro años.

La Licda. Silvia de Machuca había acordado realizar en la primera semana de octubre una continuación del desarrollo institucional de DIPEI, donde se analizarían las conclusiones del primer seminario-taller y se discutirían experiencias de desarrollo institucional de otras instituciones para terminar enfocándose en las estrategias de cambio del MAG.

La Licda. de Machuca, luego de ver los desafíos institucionales que enfrentaba su equipo, concluyó que la mejor idea para enfocarse en el MAG, a continuación de otras experiencias, sería analizar la propia propuesta de cambios según se habían presentado a la Misión del Banco Mundial.

Silvia se preguntaba acerca de los avances que podrían lograr en esta nueva actividad de desarrollo del grupo consultor que se estaba formando y preveía la posibilidad de salir de este taller de seguimiento con una visión diferente acerca de lo que serían las futuras tareas y cometidos de DIPEI.

ANEXO 1
DIAGNÓSTICO COLECTIVO -FODA-
DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA INSTITUCIONAL DIPEI

Fortalezas

- Apoyo de la Dirección Superior
- Apoyo de Misión (Fase Preparatoria)
- Desarrollo del trabajo en equipo multidisciplinario
- Disposición del personal para adoptar el cambio
- Confianza de titulares

Debilidades

- Distorsión Salarial
- Falta de equipo
- Falta de coordinación con las unidades de OSPA
- Deficientes condiciones de trabajo
- Ausencia de Planificación Estratégica
- Deficiente comunicación y coordinación con las dependencias del MAG

Oportunidades

- Financiamiento para REFORMAG (previo cumplimiento de condiciones).
- Capacitación

Amenazas

- Incertidumbre en el futuro de lo relacionado con presupuesto.
- Proliferación de consultorías externas
- Distracción de las funciones de la DIPEI (apaga fuego).

DIAGNÓSTICO COLECTIVO FODA
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA

Fortalezas

- Existe personal técnico calificado
- Estructura organizativa a nivel regional/zonal
- Infraestructura
- Multitud de iniciativas para el cambio
- Capacidad adecuada para implantar transferencia y teconologia
- Iniciativas para el cambio acorde a las politicas del GOES
- Apoyo de Organismos Internacionales
- Se cuenta con programa de seguridad social
- Confianza del GOES en titulares.

Debilidades

- Personal técnico calificado en cargos no adecuados.
- No existe ajuste entre cargo y persona
- Falta de medios para operar a nivel regional
- Falta de autoridad, irrespeto a los niveles jerárquicos.
- Inconsistencia en la toma de decisiones del despacho.
- Desmotivación del personal
- Equipo y medios de trabajo inadecuados
- Presupuesto mínimo para operación, orientado a pago de salarios.
- Marco legal obsoleto
- Distorsión salarial
- Deficiente comunicación a todo nivel
- Creación indiscriminada de posiciones administrativas condicionadas por convenios e instructivos.
- Ineficiente control de la ejecución presupuestaria.
- Falta de continuidad de los proyectos.

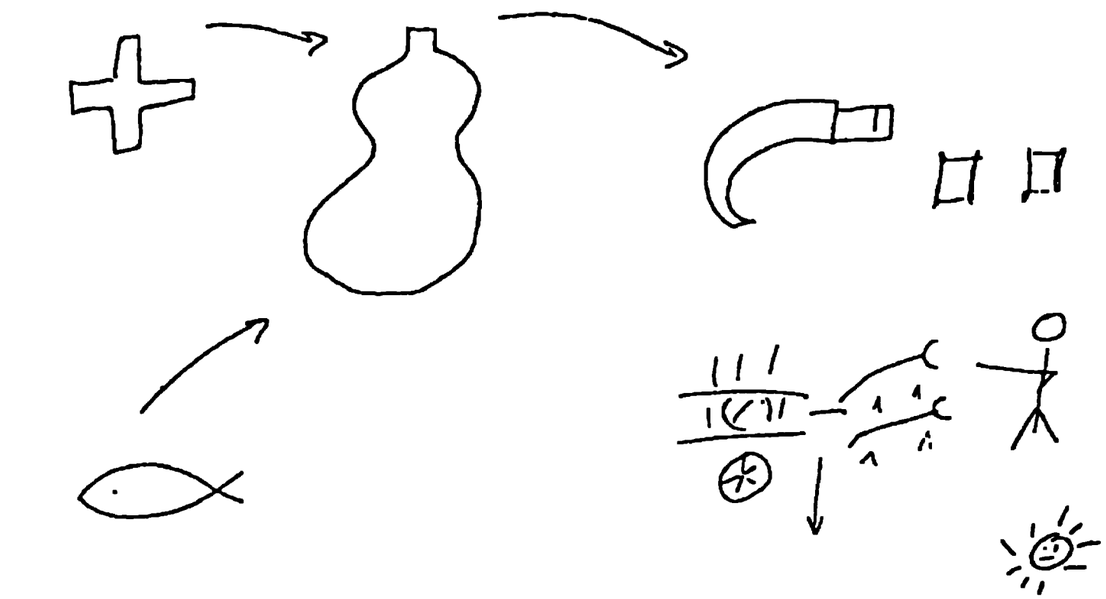
Oportunidades

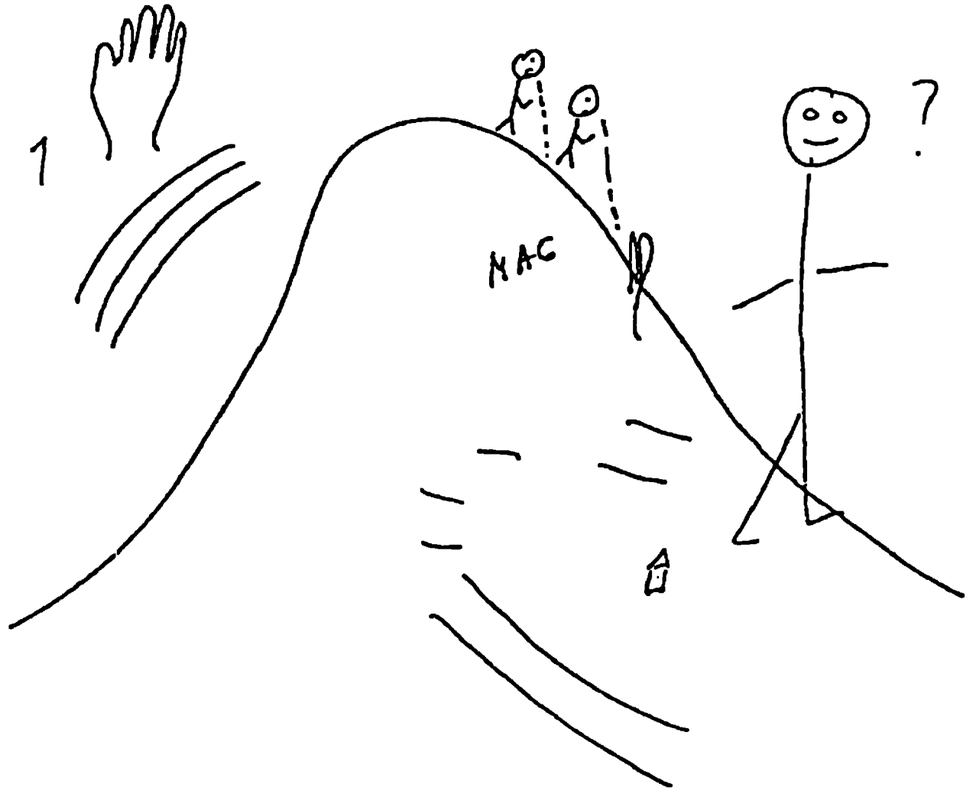
- Capacitación en desarrollo gerencial
- Financiamiento para acciones prioritarias
- Tecnificar el aparato administrativo
- Apertura para introducir cambios en el marco legal
- Activos fijos inexplotados

Amenazas

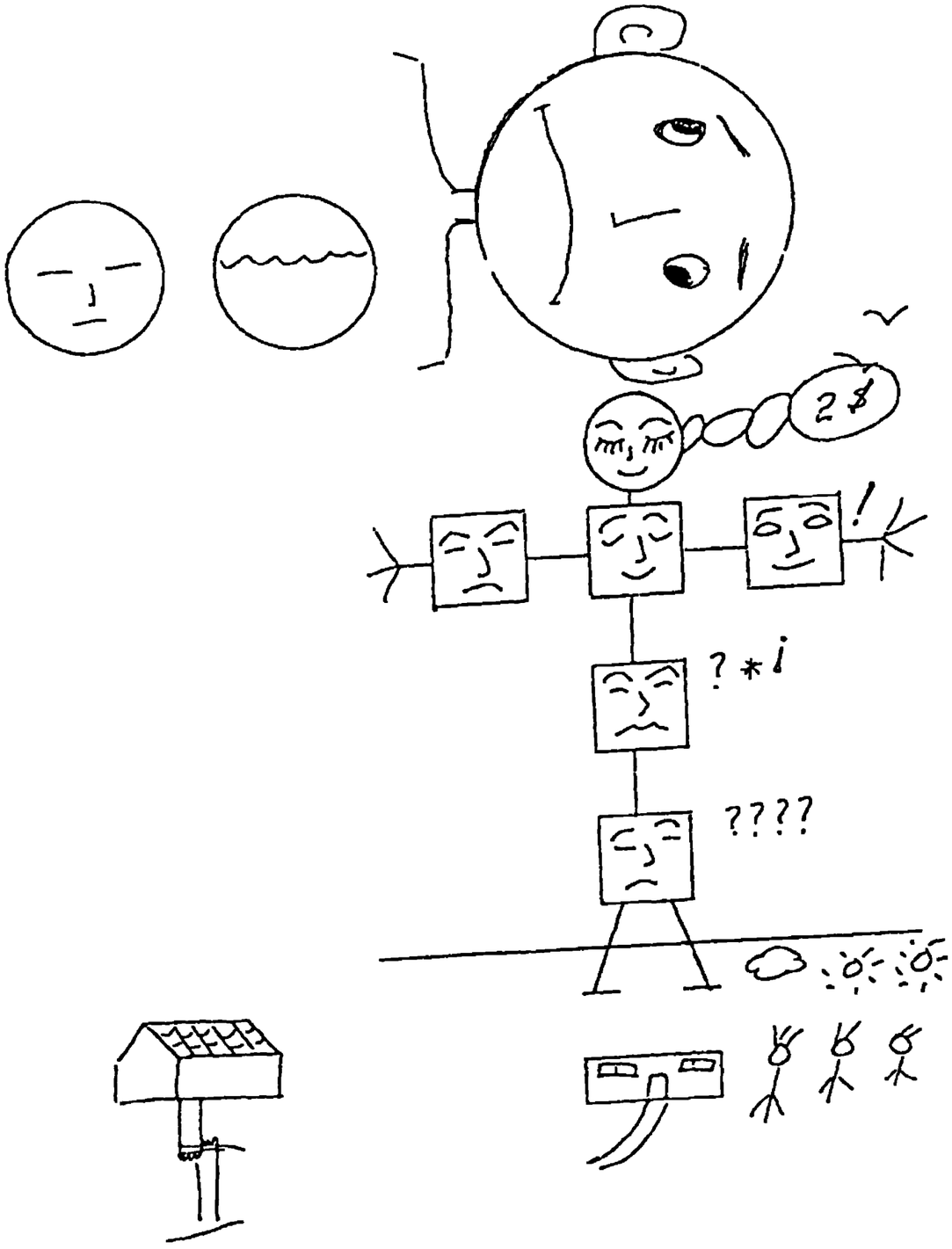
- Conflictos laborales en potencia
- Situación política del país
- Fuga de personal técnico calificado
- Bloqueo de iniciativas técnicas por aspectos políticos.

ANEXO 2





ANEXO 3



ANEXO 4
DIVISIÓN DE PLANEAMIENTO Y ESTRATEGIA INSTITUCIONAL METAS ESTRATÉGICAS

1. Desarrollar una capacidad de consultoría interna, al servicio del MAG.

2. Constituir un equipo de cambio bien remunerado y muy especializado, con todo el apoyo logístico necesario.

3. Consolidar la estructura del MAG como ente normativo.

3. Contribuir a la racionalización de los recursos

5. Reducir y reorientar el gasto público del MAG

6. Hacer propuestas para suavizar el impacto de las medidas en el sector laboral

7. Modernizar los métodos de trabajo en el MAG

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

META ESTRATÉGICA: "CONSTITUIR UN EQUIPO DE CAMBIO BIEN REMUNERADO Y MUY ESPECIALIZADO, CON TODO EL APOYO LOGÍSTICO NECESARIO, PARA DESARROLLAR UNA CAPACIDAD DE CONSULTORÍA INTERNA AL SERVICIO DEL MAG"

1. Establecer un programa de capacitación con énfasis en Desarrollo Institucional, tanto para DIPEI como para Mercados Escogidos.

2. Darnos a conocer como agentes de cambio a nivel de ejecutivos, técnicos, administrativos, internos y externos.

2. Formular e implementar el manual de organización de la OSPA.

3. Presentar el proyecto de presupuesto de la DIPEI

3. Formalizar el Plan Estratégico de la DIPEI

3. Establecer y desarrollar una estrategia de penetración.

3. Diseñar y proponer un régimen de incentivos especiales para personal de DIPEI.

METAS ESTRATÉGICAS DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Definir estructura del Departamento de Recursos Humanos y su relación con DIPEI.

2. Lograr apoyo de los titulares

3. RRHH(nosotros)sujeto de capacitación constante

4. Asesorar a los titulares en materia de RRHH

5. Promoción salarial del Departamento de Recursos Humanos

6. Dotación de personal óptimo del MAG

7. Generar confianza en el equipo de trabajo

8. Proyección de los Recursos Humanos en función de los objetivos del MAG.

9. Sanear política salarial

10. Formular políticas de personal en forma coordinada

11. Asesorar unidades de personal del sector.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Reunión con DIPEI, para definir relación de trabajo (conformación de equipos).

2. Aprovechar Cooperación Internacional.

3. Cambio de actitudes

4. Lograr compromiso de los titulares

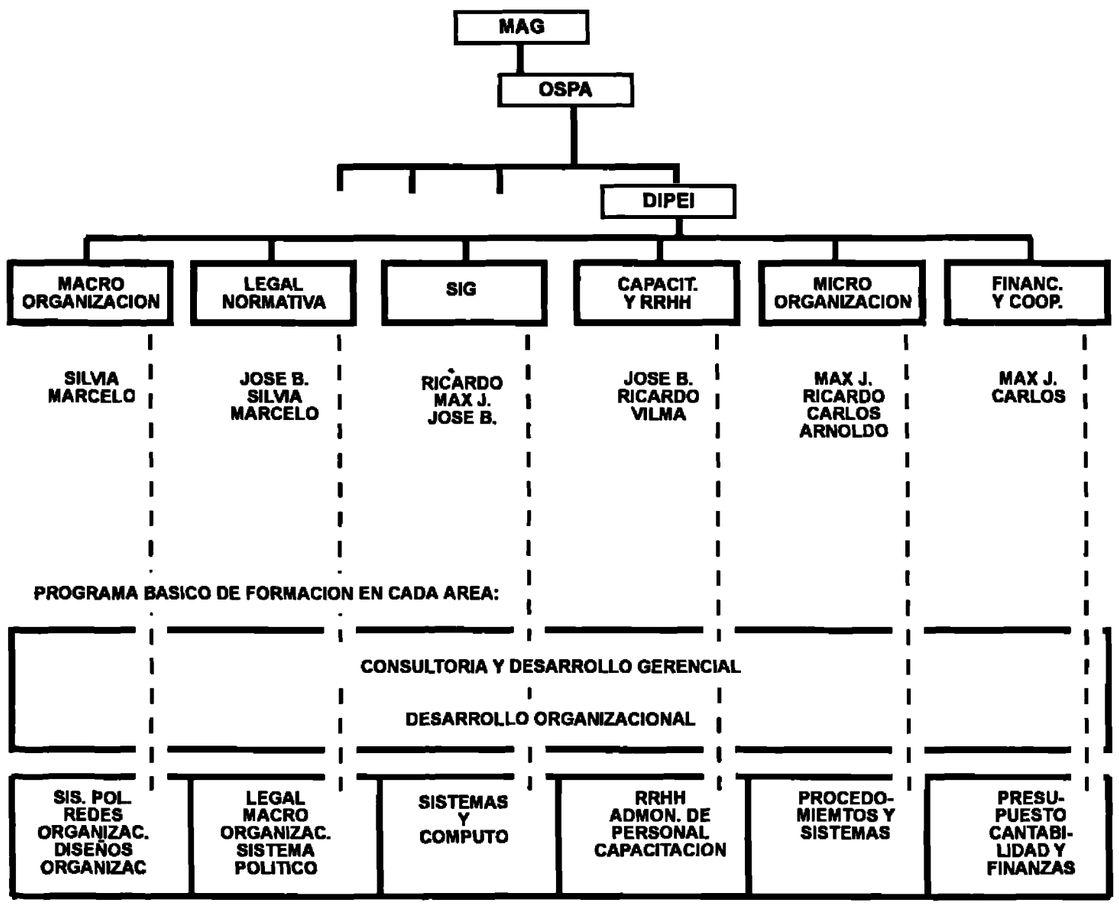
5. Analizar propuestas de reestructuración

6. Coordinación de esfuerzos con diferentes unidades

7. Definir plan de acción.

ANEXO 5

PROPUESTA DE AREAS Y BASES DE FORMACION PARA EL GRUPO DE CONSULTORES DE DIPEI



Análisis de los casos DIPEI (A) y (B)

El Caso DIPEI (A) es la parte que explica la intervención que se hizo en la Dirección de Planeamiento y Estrategia Institucional para institucionalizarla como una oficina consultora interna del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador (MAG). El Caso DIPEI (B) indica las actividades que se realizaron durante la intervención de una semana de duración en que además de los profesionales de DIPEI, participaron los miembros del Departamento de Recursos Humanos del MAG.

Una vez terminada la intervención y ratificada la oficina como organismo consultor interno queda el desafío al grupo de profesionales de DIPEI, lograr una formación profesional que les permita actuar eficazmente como consultores internos de una gran institución pública que enfrenta demandas de agilización que van a implicar intervenciones radicales, incluyendo la disminución del personal.

¿Cuál debe ser la posición de DIPEI dentro del MAG?. Creemos que la Visión, Misión, Metas Estratégicas y Objetivos delineados durante la intervención sirven de pauta para desarrollarse como un equipo de consultoría interna, eficaz y eficiente, que colabore a reducir los problemas del sector agrícola dentro de la economía y la sociedad salvadoreña.

Aún le queda a la dirección de DIPEI junto con los profesionales de ésta, una sutil y demandante tarea política de institucionalización que debe hacerse a nivel del propio ministerio con el Ministro, Subsecretario, Directora de la Oficina Sectorial de Planificación Agrícola (OSPA) y el resto de directivos del MAG. Igualmente, debe hacerse otro nivel de institucionalización política con los diferentes organismos internacionales y organizaciones del sector público. Finalmente, se requiere una relación con los usuarios y los grupos que los representan para efectos de estar permanentemente sensibilizados a las necesidades que atiende el MAG. Puede hacerse un análisis de todas estas relaciones y prioridades utilizando la técnica de Mapeo Político y la Red de Eslabonamiento Estratégico, de tal modo de no dejar de considerar ningún sector relevante a las tareas de cambio organizacional que deberá abordar DIPEI en el futuro. DIPEI debe posicionarse como una oficina de consultoría interna que conoce la dirección en que va el sector agrícola en el país y que a través de macrodiagnósticos permanentes conoce las necesidades de cambio para lograr las metas y objetivos sectoriales que se hayan fijado para el MAG.

DIPEI tiene ahora las alternativas abiertas, pudiendo actuar como una oficina de consultoría interna, pasiva y burocrática o puede adoptar una

posición proactiva y dinámica que está en condiciones de competir con oficina consultora externa, ofreciendo sus servicios para solucionar los problemas, presentes o potenciales, que detecte a través de su actividad diagnóstica permanente. También puede actuar en una línea intermedia como sería una oficina que sólo responde a las peticiones que se le hagan, actuando con responsabilidad y eficiencia.

DIPEI en una posición proactiva, además de la actividad diagnóstica debe preocuparse de definir las intervenciones más adecuadas que permita la realización de los cambios relevantes que se deben hacer en el Ministerio y sector agrícola. Esto implica, estar en condiciones de ofrecer al sector agrícola los servicios que éste requiere para su desarrollo, vale decir, una labor de mercadeo interno. Esto implica conocer bien sus fortalezas, y reforzar sus áreas de debilidades con consultores externos que actúen como paliativos mientras se adquieren las habilidades que aún DIPEI no tenga, excepto cuando sean áreas muy especializadas y esporádicas.

En la intervención de una semana, los profesionales de DIPEI identificaron las áreas que eran necesarias establecer y las necesidades de conocimientos y habilidades que se requerían para cumplir el papel de consultores y facilitadores de desarrollo organizacional. Precisamente, lo que todos requieren es una formación de consultores de desarrollo organizacional, lo cual fue iniciada con la propia intervención. Sin embargo, esto es sólo el comienzo y el camino por recorrer no es fácil. En el Capítulo 5 se citan diferentes formas académicas y no académicas para lograr una formación de agente de cambio o facilitador de desarrollo organizacional que la mayoría de los profesionales de DIPEI debe tener.

Los aspectos que los profesionales de DIPEI deben manejar son las metodologías de intervención, investigación y evaluación, además del desarrollo de un Código de Etica propio, que sea práctico y aplicado a los difíciles procesos de cambio en que deban participar. Tal como se vió en el Capítulo 5, es más fácil enunciar estas áreas de desarrollo profesional, que realmente lograrlas, ya que las destrezas, habilidades y actitudes requeridas son complejas y escurridizas, por lo que DIPEI debe abordar un programa de capacitación con seriedad y responsabilidad que les permita llegar a ser un equipo consultor interno que responda a las expectativas institucionales internas y externas.

REFERENCIAS

1. Boyatzis, Richard. *The competent manager: A model for effective performance.* New York; John Wiley & Sons, 1982.
2. Boyatzis, Richard. Op.cit. p. 10-59
3. Warrick. *OD research: Contemporary thinking and applications.* Glenview, IL; Scott & Foresman & Co., 1985, p. 404-411
4. Neilsen, Eric. *Becoming an OD practitioner.* New Jersey; Englewood Cliffs, 1984, Cap. 4.
5. Neilsen, Eric. Ibid.
6. Burke, Warner. *Desarrollo organizacional: punto de vista normativo.* México; Addison-Wesley Iberoamericana, 1988, p. 159-161.
7. Hamilton, Esther E. The Facilitation or organizational change: An empirical study of factors predicting change agent's effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science 24(1):37-59, 1988.*
8. Burke, Warner. Op.cit. p. 164-166.
9. Sonoma State University. *Organization development program.* MA in Psychology, OD Program. Psychology Department, Rohnert Park, CA.
10. Universidad de Monterrey. *Maestría en desarrollo organizacional.* Campus Profesional UDEM, Ave. Morones Prieto No.4500 Pte. CP 66238, San Pedro Garza García, N.L.
11. Lippitt, Gordon y Ronald Lippitt. *The consulting process in action.* San Diego, CA; University Associates, 1978, p.94-98.
12. Lippitt, Gordon y Ronald Lippitt, Op.cit. p. 107.
13. Blake, Robert y Jane Mouton. *Consultation: A handbook for individual and organization development.* New York; Addisson Wesley Publishing Co., 1983, p. 572.
14. Lippitt, Gordon y Ronald Lippitt, Op.cit., p. 105-106.
15. *The international registry of organization development professionals and organization development handbook.* Cleveland, OH; Organization Development Institute, 1991.

16. Shay, Phillip W. Ethic and professional practices in management consultation. *The Advancement Management Journal, 30(1):13-14, 1965.* (Citado por Lippitt y Lippitt, Op.cit. p. 58).

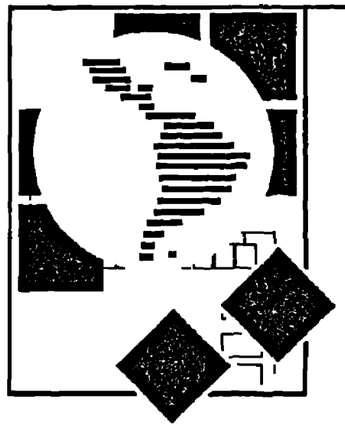
17. Lippitt, Gordon y Ronald Lippitt. Op.cit., p. 61-62.

18. Lippitt, Gordon y Ronald Lippitt. Op.cit., p. 62-63.

19. Lippitt, Gordon y Ronald Lippitt. Op.cit., p. 64-66.

20. Lippitt, Gordon y Ronald Lippitt. Op.Cit., p. 68-72

21. *The international registry of organization development professionals and organization development handbook.* Cleveland,OH; Organization Development Institute. Octubre de 1988, 18ava Revision, p. 33-36.



Capítulo VI

Evaluación de los resultados del cambio

En este capítulo trataremos sobre las posibilidades de medir los resultados de las intervenciones de desarrollo organizacional. La crítica normal de estas intervenciones es que producen mucho entusiasmo y buenas evaluaciones de participantes pero que nunca se llega a concretar cuáles son en realidad, los resultados efectivos logrados, ya sea para las personas o por las organizaciones intervenidas.

En relación con este tópico, recientemente estuvimos revisando los temas de desarrollo organizacional prevalecientes en las tesis doctorales de ciencias sociales y administración. Obviamente, los temas actuales no corresponden a la tendencia de principios de la década del 70, en que las investigaciones de tesis de diferentes disciplinas se centraban alrededor de probar los efectos del Adiestramiento de Laboratorio o Grupos-T sobre grupos y organizaciones de todo tipo: educacionales, voluntarias, públicas, privadas, con fines o sin fines de lucro. En esa época, se buscaba probar que las nuevas formas de Desarrollo Organizacional, especialmente el Adiestramiento de Sensibilidad, producían efectos importantes en el comportamiento individual, grupal y organizacional. La metodología experimental era la que predominaba y en menor medida, los estudios de campo. Estos últimos se consideraban de menor rigurosidad en su pureza científica o capacidad de generalización.

Evaluación experimental de los efectos de los grupos-T

En esa época, nuestra propia Tesis (1) se centró en este tema. Lo que pretendimos fue analizar el efecto de un programa de Adiestramiento de Laboratorio sobre los cambios institucionales, grupales e individuales en una institución educacional Chilena.

El estudio abarcó a todo el personal administrativo de una de las Facultades de la Universidad que participó en un programa de adiestramiento de sensibilidad (Grupo-T) de una semana, a tiempo parcial y no residencial.

Las hipótesis planteadas eran que el Adiestramiento de Laboratorio produciría los siguientes cambios: 1) En las variables personales de autoseguridad, adaptación personal, introspección y autoritarismo, medidas por el Test de Gough Lista de Adjetivos a Marcar; 2) Cambios en las relaciones del grupo, medidas a través de una prueba sociométrica de Bales; y 3) Cambios en las variables organizacionales, medidas por el cuestionario de Likert.

El diseño de la investigación consistía en un diseño cuasi-experimental que combinaba las características de mediciones pre- post tratamiento con grupos control, combinado con un diseño de serie de tiempo para hacerle seguimiento durante varios meses, el cual se describe a continuación:

DISEÑO EXPERIMENTAL PARA MEDIR LOS RESULTADOS DE GRUPOS-T

TIEMPO / GRUPOS	Julio 9	Primera Semana	Segunda Semana	Cuarta Semana	Sexta Semana	Octubre 2
Grupo A	X	O1				O7
Grupo B		O2	X	O5		O8
Grupo C		O3		O6	X	O9
Grupo D		O4			O11 X	O10
Grupo E					O12 O13 X	O14

(En este diseño "X" representa el Adiestramiento de Laboratorio y "O" la medición a través del Test LAM de Gough. El Test Sociométrico se aplicó a todos el 9 de julio y el 2 de octubre, al igual que el Cuestionario de Likert).

FUENTE: Lagos, Carlos René. Tesis Doctoral. *Un Experimento de adiestramiento de laboratorio en una organización pública Chilena y su importancia para el desarrollo administrativo y organizacional.* Universidad de Pittsburgh, Pensylvania; e INCAE, 1972 (Traducción).

Los hallazgos de esta investigación de tesis fueron que había un fuerte efecto en las variables Autoconfianza, Adaptación Personal e Introspección, atribuído a la etapa de descongelamiento producida por el Grupo-T, con una declinación de la variable de Autoritarismo a un nivel de significación estadístico entre el .05 y .10. Con respecto a las hipótesis de cambio en las elecciones sociométricas, medidas por el Test Estadístico de McNemar, resultaron en el sentido hipotetico a un nivel de significación estadística entre el .01 y .05. Igualmente, sucedió con los cambios en las variables organizacionales de Likert que cambiaron en el sentido postulado en la hipótesis a un nivel de significación estadística entre el .01 y .05.

De este modo, se pudo concluir que el Adiestramiento de Laboratorio de una semana, no-residencial, fue efectivo en contribuir a producir cambios en los individuos, grupos y variables de nivel organizacional. Se sugería seguir experimentando en esta línea de estudio.

En investigaciones posteriores que emprendimos (2), los resultados obtenidos siguieron esta misma tendencia. En un experimento controlado buscamos medir cómo el Grupo-T cambiaba la Autodescripción y su relación con el consenso sobre la realidad. De este modo aplicamos un diseño experimental, comparando los efectos del Adiestramiento de Sensibilidad o Grupo-T con la técnica de Discusión de Grupos en el contexto de un Curso de Relaciones Humanas de un semestre de duración. Las hipótesis postulaban que los participantes del grupo experimental (Grupo-T) tendrían un cambio significativamente mayor en su Autodefinición que los participantes del grupo control que trabarían con la técnica de Discusión de Grupos. Al igual, se postulaba una hipótesis en el mismo sentido con las variables de Cohesión y Autoexpansividad. Las variables de Autodefinición y de Autoexpansividad se midieron con el test Lista de Adjetivos a Marcar y la de Cohesión con índices del test sociométrico de Bales. El diseño utilizado fue el modelo clásico de medida pre- post intervención, tanto para el grupo experimental como para el-control. La asignación de los sujetos a cada grupo fue hecha al azar, formándose dos grupos de 13 alumnos cada uno.

Los resultados de este estudio permitieron confirmar la hipótesis que postulaba un cambio en la cohesión en los aspectos socioemocionales en el grupo experimental y aumento de la cohesión en los aspectos centrados en la tarea del grupo control. Con respecto a las variables de Autodefinición, medidas por el Test LAM, los datos obtenidos indicaron cambios significativos en 9 de 24 variables, concluyendo que hubo aspectos importantes de la autodefinición que fueron influidos por el tratamento del Grupo-T. Sin

embargo, para los cambios en la Variable de Autoexpansividad no hubo efectos significativos.

En Chile, con estas y otras investigaciones, pretendimos medir el efecto de los programas de desarrollo organizacional, que en esa época se centraban en la metodología del Adiestramiento de Sensibilidad. Pretendíamos con ello probar el efecto del Grupo-T sobre variables individuales, grupales y organizacionales. Las primeras, medidas por el Test Lista de Adjetivos a Marcar (LAM) (3)[1], que había sido estandarizado en la Escuela de Psicología de la Universidad Católica bajo la dirección del profesor Mario Morales (4), quien fue uno de los primeros entusiastas divulgadores de la metodología de Desarrollo Organizacional, dentro de su cátedra de Psicología del Trabajo y en su posterior dirección de la carrera de Psicología, bajo el enfoque de Rogers (5). Las variables grupales las medimos usando medidas psicométricas (6) y los efectos organizacionales con una versión traducida de los tests de Likert (7). Igualmente, se controlaban las variables medioambientales y se establecían grupos de control sin capacitación y grupos control con capacitación, mediante metodologías más tradicionales.

Estas investigaciones arrojaron resultados positivos, similares a los de estudios efectuados en Estados Unidos, es decir, efectos estadísticamente significativos en algunas de las variables individuales, grupales y organizacionales.

La metodología de casos como método de investigación de resultados de intervenciones de desarrollo organizacional

El entusiasmo de participar en los cambios organizacionales, tan necesarios en nuestros países, nos hicieron sumarnos a la ola de practicantes antes que investigadores del desarrollo organizacional en Chile, y posteriormente en Centroamérica, dejando a un lado la anterior metodología de medición de resultados de nuestras intervenciones. Sin embargo, en Centroamérica en el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), instituto creado con el patrocinio de la Universidad de Harvard, tuvimos la oportunidad de introducir la metodología de casos para documentar nuestras intervenciones de-consultoría, que fueron tradicionales al principio, pero que derivaron rápidamente a consultorías de Desarrollo Organizacional, a partir del año 1979. Fue asombroso encontrar que bajo la escritura de casos con fines docentes, se encubría una herramienta potencialmente poderosa, tanto para realizar intervenciones como para hacer evaluaciones e investigaciones de los resultados de estas intervenciones. Por ejemplo, una de nuestras intervenciones en el Ministerio de Agricultura y Ganadería de

El Salvador, ilustrada paso a paso mientras se realizaba(Casos MAG A,B,C, D y E), permitió sacar importantes conclusiones aplicables a la relación Estrategia-Estructura y la correspondiente intervención de Desarrollo Organizacional. Además, una segunda intervención en el MAG, diez años después, permitiò detectar efectos posteriores y diferentes tipos de factores que influenciaron el desarrollo estructural del Ministerio de Agricultura y Ganadería (ver Casos DIPEI (A) Y (B) en este mismo texto).

Igualmente, esta metodología permitió enriquecer las intervenciones al ilustrar diferentes estados de la institución o sistema que se intervenía. Un caso, al momento de entrada, en el cual se puede reportar información diagnóstica de diferente tipo, un caso intermedio, relatando la intervención realizada tal como es visualizada por diferentes actores, tanto a favor como en contra de la intervención, y un caso al final o tiempo después, para ver los efectos posteriores y destino de los diferentes cambios iniciados durante el proceso, ha sido el procedimiento con el cual nos encontramos actualmente trabajando. Esta metodología de ilustración del sistema cliente y la correspondiente intervención, por otra parte, pasa a ser una metodología de intervención, la cual hemos ilustrado anteriormente como Metodología de Casos. Este método corresponde estrechamente al tipo de intervención centrada en el cliente, lo que permite que el caso sea un elemento catalizador con diferentes usos, uno de ellos como método para traer hechos a la discusión del grupo y presentación de probables alternativas frente a uno o varios problemas. Sin embargo, el papel principal que puede jugar la metodología de casos en el desarrollo organizacional, es como espejo del estado del sistema cliente, el cual puede ser corroborado por otras metodologías más participativas, tal como la metodología de diagnóstico colectivo(FODA) o técnicas proyectivas.

Diferentes métodos de investigación para diferentes objetivos

Los métodos aplicables a la consultoría son los mismos métodos que se aplican en las investigaciones de las ciencias sociales. Estos métodos pueden ser inductivos, deductivos o retroductivos, en los cuales estos últimos son el resultado dinámico de un permanente cotejo entre marcos teóricos y la realidad que se conjuga en la mente, intuición e interés del investigador. Por otra parte, las metodologías pueden ser investigaciones experimentales, estudios de campo o de observación, o investigaciones de correlación. Los diseños experimentales son de mayor rigor, precisión y control de las variables que se pretende estudiar. Los diseños observacionales como las investigaciones de campo y estudios de casos, tienen menor control correspondiendo a diseños cuasiexperimentales en que se crea un

pequeño estudio de laboratorio en grupos naturales, siendo, por lo tanto, menos rigurosos. Los diseños de correlación corresponden a estudios de relación estadística entre variables.

Las investigaciones resumidas anteriormente eran investigaciones experimentales, clasificadas como diseños cuasiexperimentales debido a que el control de las variables no era total. En el Desarrollo Organizacional son tan importantes las evaluaciones de los resultados de las intervenciones como las evaluaciones del proceso de la intervención.

En este aspecto, Beer (8), presenta la relación entre el objetivo o estrategia de la investigación y el propósito de la evaluación, estableciendo las relaciones que se indican en el Cuadro 6.1. Las relaciones se refieren a que los propósitos de la evaluación pueden servir para medir el impacto en una unidad, para mejorar la estrategia de cambio, para vender el programa de Desarrollo Organizacional a los superiores, para mejorar las habilidades y métodos de intervención o para mejorar el conocimiento científico. De acuerdo a estos propósitos las estrategias de la investigación pueden centrarse en mediciones en la unidad organizacional o sistema intervenido, puede investigarse la metodología de la intervención, pueden medirse los cambios logrados o pueden medirse los resultados y el impacto de los cambios obtenidos. Para efectos de mejorar el conocimiento científico la estrategia de la investigación puede ir tanto al sistema, la metodología de la intervención, los cambios inmediatos logrados o el impacto de esos cambios como se aprecia en el cuadro en el que se presentan las estrategias de investigación según el propósito que se persigue.

Evaluación de las investigaciones de desarrollo organizacional

¿Cuán rigurosa es la investigación que se realiza de las intervenciones de desarrollo organizacional? En relación con esta pregrunta, Katz y Nicholas, de la Loyola University de Chicago informan a la Academy of Management en el año 1984 (9) una evaluación metodológica de las investigaciones de desarrollo organizacional, usando criterios de medidas duras. En el trabajo examinaron 65 estudios de desarrollo organizacional para evaluar el estado normal de las investigaciones que se realizaban con mediciones duras.

Cuadro 6.1

Estrategias de investigación según propósito

	Estrategias de la investigación Evaluación de:			
Propósito de la evaluación	**Sistema**	**Intervención**	**Cambio**	**Resultados**
Impacto en Unidad	✓			✓
Mejorar estrategia de cambio	✓	✓	✓	
Vendiendo DO a los niveles superiores				✓
Mejorando las habilidades de intervención y métodos		✓	✓	
Conocimiento científico	✓	✓	✓	✓

(✓) Indica la estrategia de investigación que se requiere para el propósito indicado.

Según los autores, sus descubrimientos muestran que la calidad de la investigación de desarrollo organizacional es mixta. Aunque la mayoría de los estudios empleaba diseños de investigación relativamente poderosos, la selección de grupos de control y la duración de las mediciones eran a menudo inadecuadas. La mayoría de los estudios no usó análisis estadísticos y, a menudo, las descripciones de las variables dependientes y la técnica de descripción, eran vagas y confusas.

Las investigaciones revisadas se publicaron entre 1948 y mediados de 1981. Se usaron cuatro criterios para seleccionar las investigaciones: 1) Los estudios tenían que haber sido realizados en organizaciones funcionando; 2) Los resultados de reportes tenían que ser hechos en términos de criterios duros; 3) Los estudios tenían que ser empíricos y debían describir los procedimientos de investigación utilizados; y 4) Los estudios tenían que emplear métodos de desarrollo organizacional.

Los autores consideraron tres clases de enfoques, basados en Friedlander y Brown (10), los que se detallan a continuación con la frecuencia de estudios en cada enfoque:

1. Enfoques Humanistas de Proceso: 15

   1.1 Adiestramiento de laboratorio estructurado, enfocados en la conducta interpersonal y asuntos de procesos de grupos: 4

   1.2 Desarrollo de equipos, con énfasis en mejorar la efectividad y la habilidad de resolver problemas en equipo: 4

   1.3 Encuestas de retroalimentación, con retroalimentación sistemática y discusión de los datos en grupos: 3

   1.4 Desarrollo de Equipo y encuesta de retroalimentación:4

2. Enfoques Tecnoestructurales: 36

   2.1 Diseño y ampliación del trabajo, consolidando las tareas del trabajo para proveer más variedad y un sentido de tarea total: 8

   2.2 Enriquecimiento del trabajo, reestructurando el trabajo para tener una mayor identidad con la tarea, más autonomía del empleado y retroalimentación del trabajo:16

   2.3 Diseño sociotécnico del sistema, alterando el ajuste entre la estructura social y la tecnología para producir unidades de trabajo autosostenibles: 12

3. Enfoques Multifacéticos. Estas intervenciones incluían dos o más enfoques con al menos una que fuese del enfoque humanístico o del enfoque tecnoestructural: 9 intervenciones.

   3.1 Estructural: 3

   3.2 Otras combinaciones: 6

Los 65 estudios seleccionados fueron clasificados de acuerdo al patrón de clasificación de las investigaciones experimentales de Stanley y Campbell (11). Según esta clasificación, cuatro estudios usaron diseños experimentales verdaderos, 41 usaron diseños cuasiexperimentales y sólo 20 emplearon alguna forma de diseño pre-experimental. Estos últimos eran pocos porque fueron eliminados por ser medidas blandas.

En estos estudios, el tamaño de las muestras se distribuía casi en forma pareja entre bajo 25 sujetos: 12 sujetos; hasta 50 sujetos: 14; hasta 99 sujetos: 15; más de 100 sujetos: 14; y tamaño desconocido: 10; con 31 estudios usando pruebas, de los cuales 15 usaron pruebas de criterio duro.

Por su parte, las variables dependientes se dividían en cuatro categorías: 1) Medidas de conducta de la fuerza de trabajo, referidas a rotación, ausentismo y quejas; 1) Ejecutoria financiera, referidas a costos, utilidades y ventas; 3) Proceso del trabajo y producto, referido a eficiencia, efectividad y cantidad; y 4) Calidad del producto o servicio, referida a defectos, reclamos de clientes o percepción de la calidad del servicio. La información era obtenida de los registros de la organización y, ocasionalmente, de observaciones especiales.

La mayoría de los estudios usó varias medidas de variables dependientes, desde un estudio que usó siete criterios diferentes, 30 estudios que usaron más de tres criterios y 22 estudios que usaron dos criterios de medida separados, con lo cual se incrementaba la validez de los resultados encontrados.

Las variables independientes fueron, en su mayoría, la estrategia de cambio y las técnicas empleadas. Hubo mucha dificultad para clasificar las variables independientes debido a la diversidad de técnicas usadas y a la falta de claridad en la definición de lo que esa intervención era.

Con respecto al enfoque de las intervenciones, como se desprende de la clasificación enunciada antes, 15 estudios eran del enfoque procesual humanista, 36 del enfoque tecnoestructural y 9 de varios enfoques mezclados.

En lo referente a las técnicas utilizadas, a pesar de que la mayoría mezcló diversas técnicas, las preponderantes fueron capacitación para desarrollar habilidades en 26 estudios, cambios de salarios en 13, retroalimentación

de ejecutoria en 8, consultoría de proceso en 5, monitoreo y asesoría en 3, desarrollo intergrupos en 3, y equipamiento y enfoques tecnológicos con rediseño de flujos de trabajo en 6 estudios.

El período de tiempo durante el cual se hicieron las mediciones fue más de tres años en 6 estudios, más de un año en 27, menos de un año en 26 y plazo desconocido en 6 estudios, con números de medidas que fluctuaban de una en 4 estudios a 9 medidas en 3 estudios. La moda fue de 2 medidas en 30 estudios y 6 medidas en 18 estudios.

Como debilidades comunes de los estudios se pueden mencionar: la descripción pobre de la variable dependiente por su poca representación y delimitación de los conceptos, poca claridad si los efectos de la intervención eran por la intervención misma o por los efectos indirectos de ésta; además, pocos estudios definieron correctamente o midieron la variable independiente, la mayoría de los estudios no hicieron un análisis estadístico de la información, presentándola sólo en forma descriptiva y, normalmente, los informes de los resultados de la investigación fueron pobres.

¿Cuáles son los resultados de las intervenciones de desarrollo organizacional?

Los antecedentes indicados nos aclaran el tipo de investigación que se está aplicando en el desarrollo organizacional, pero aún persiste la pregunta respecto de cuáles son los resultados que se obtienen de esas intervenciones?. En este sentido, Porras y Susan J. Hoffer (12) llevaron a cabo un estudio que buscaba identificar y especificar cambios de conducta comunes y característicos de los esfuerzos de cambio a través de desarrollo organizacional. Los autores entrevistaron a 47 líderes del desarrollo organizacional, definiéndolos como líderes por su presencia en investigaciones, publicaciones, intervenciones y reconocimiento teórico y práctico, que le daba la comunidad que trabaja en desarrollo organizacional.

Dentro de las conclusiones, los autores indican que "los líderes intelectuales perciben cambios conductuales comunes en los esfuerzos de intervención", indicando que " los líderes mostraron un monto razonable de consenso respecto a las categorías de conducta con un alto nivel de acuerdo en dos categorías mencionadas más frecuentemente: Comunicarse abiertamente y colaboración, que fueron mencionadas con un 79 y 74% de las respuestas, respectivamente. Las respuestas restantes son más bajas pero normalmente sobrepasaban el 50% (13)".

A continuación, resumidamente se mencionan los cambios de conducta común que son el resultado de esfuerzos exitosos de cambio organizacional, informado por los participantes en estos programas de desarrollo organizacional (14):

1. Cambios comunes de conducta de los individuos en todos los niveles organizacionales:

   1.1 Apertura de la comunicación
   1.2 Colaboración
   1.3 Asumir responsabilidades
   1.4 Mantener una visión compartida
   1.5 Resolver problemas efectivamente
   1.6 Respeto y apoyo
   1.7 Interacción de proceso y de facilitación
   1.8 Conducta inquisitiva sobre los resultados
   1.9 Conducta experimentadora y toma de riesgos

2. Cambios de conductas comunes de los Gerentes:

   2.1 Generación de participación
   2.2 Dirigiendo por visión
   2.3 Funcionando estratégicamente
   2.4 Promoviendo flujos de información
   2.5 Desarrollando a otros

Los aspectos interculturales en el desarrollo organizacional

Con respecto a los factores interculturales presente en las organizaciones en que se realizan intervenciones de desarrollo organizacional, Johnson y Head (15) presentaron una propuesta de paradigma a la Academy of Management para realizar e informar intervenciones interculturales de desarrollo organizacional. A juicio de estos investigadores, el factor intercultural ha sido ignorado en las investigaciones de desarrollo organizacional que se han reportado.

Los autores avalan las conclusiones del modelo de Hofstede, de que hay una inconsecuencia entre los valores perseguidos y pregonados por el desarrollo organizacional y aquellos que resultan de las características culturales existentes en diferentes países. Asi, indican que sólo Dinamarca aparece como país totalmente congruente con los valores de desarrollo organizacional

y en el otro extremo, Venezuela como el país totalmente incongruente con esos valores.

Por otra parte, los consultores o facilitadores de desarrollo organizacional, tanto de Estados Unidos como de Latinoamérica u otros continentes, aparecen totalmente transculturizados, profesando el mismo sistema de valores que los profesionales de Estados Unidos.

A nuestro juicio, este planteamiento abre una nueva variable a considerar en la evaluación de resultados del desarrollo organizacional y su investigación, que es el principal aporte de los autores. Las revisiones de los supuestos del desarrollo organizacional en diferentes culturas han sido realizadas por Hofstede (16), Bourgeois y Botvinik (17) y Wigglesworth (18), entre otros.

Los supuestos culturales principales del desarrollo organizacional, a juicio de Johnson y Head (19), son el de la Unidad de la práctica, en que la misma técnica se aplica cuando se usa bajo el mismo nombre; Valores inherentes, en que la intervención de desarrollo organizacional envuelve los mismos valores culturales para todos los participantes; Unidad de valores, en que se supone que todas las técnicas de desarrollo organizacional se basan y evocan los mismos valores culturales; y Universalidad de valores, en que se supone que los valores del desarrollo organizacional son culturalmente universales, o sea, buenos, indiferentemente de la situación o el contexto en que se usan. Estos supuestos deben ser revisados, para lo cual se hace la proposición de una metodología para situaciones de medios uniculturales y de medios multiculturales. En la situación de ambientes uniculturales, la metodología debe seguir los siguientes pasos (20):

1. Identificación del problema a ser abarcado por el desarrollo organizacional, estableciendo los indicadores a ser usados para medir la extensión de los problemas antes y durante la intervención

2. Identificación de las técnicas de desarrollo organizacional aplicadas, dando suficientes detalles de la técnica usada, para permitir comparaciones con otras situaciones y cambios en la técnica a través de su aplicación durante la intervención

3. Evaluación de la aplicación, la cual debería incluir la evaluación de los efectos de la técnica sobre el problema, evaluación de cualquiera modificación introducida en la técnica, evaluación del efecto total de la técnica sobre la organización y una evaluación global de lo apropiado que resultaron la técnica y sus variaciones

4. Identificación de los valores culturales del medio y evaluación de la relación de los valores implícitos de la técnica de desarrollo organizacional en su aplicación, modificación e impacto en su éxito.

Los autores consideran que la mayoría de los ambientes de los países industrializados son uniculturales, mientras que los ambientes de los países en desarrollo o del tercer mundo son multiculturales. Por lo anterior sugieren que la metodología en estos países debe incluir un análisis de la estructuración de las diferencias culturales dentro de la organización cliente, que son mayormente corporaciones multinacionales con características culturales de la casa matriz y del país, corporaciones del tercer mundo dependientes de expertos técnicos, corporaciones transnacionales nacionalizadas que han creado grupos interculturales en diferentes niveles de la organización y aventuras internacionales conjuntas que envuelven a trabajadores de diferentes países en sus diferentes niveles.

La modificación principal de la metodología en las situaciones multiculturales, es la de incorporar profesionales de desarrollo organizacional de ambas o más culturas representadas y el acuerdo de estos profesionales en la metodología propuesta, que sería la de los medios uniculturales. En caso de desacuerdo, se deberían hacer informes separados e incluirlos en la investigación (21).

Nuestra primera tendencia es la de pensar que no existen tales efectos interculturales en los países en que nos ha tocado intervenir: Centroamérica, Chile, Ecuador y observaciones en el contexto de otros países latinoamericanos, concordando en que el desarrollo organizacional nació y se desarrolló en Estados Unidos, al igual que el grueso del bagaje intelectual de las ciencias sociales.

Nuestras primeras experiencias en desarrollo organizacional, involucraron colegas psicólogos y educadores entrenados en Europa, quienes se habían formado leyendo a Carl Rogers, Warren Bennis, Richard Beckhard y Kurt Lewin traducidos al francés o al alemán, lo cual nos dió una base común para actuar. La validez de estos autores no era puesta en tela de juicio, al igual que no eran puestas en juicio las teorías de Sigmund Freud, Jean

Piaget o Carl Jung en sus posibilidades de aplicación interculturales. Más bien, la tendencia era pragmática, buscando lo que funcionara como enfoque o técnica para ayudar a los sistemas clientes, fueran estos individuos, grupos u organizaciones. Nuestra propia investigación de tesis de doctorado, pretendió ser una investigación intercultural sobre los efectos del Adiestramiento de Laboratorio en Chile, comparado con experiencias similares en Estados Unidos. Sin embargo, en los comienzos del desarrollo organizacional, no existía una conciencia ni sensibilidad como la que existe ahora acerca de los factores culturales con autores como Hofstede y otros que continuaron las investigaciones de Richard Hall, que leíamos en esa época. Por ello creemos que debemos de estar alertas sobre los avances en este campo y tomar las recomendaciones que se dan para analizar los resultados del desarrollo organizacional en diferentes contextos.

En esta línea, una tesis de psicología de una estudiante norteamericana en Ecuador (22), luego de revisar la aplicación de desarrollo organizacional en una empresa, llevada a cabo por un conocido consultor en esta área, percibía algunos aspectos diferentes respecto a la forma o impacto del desarrollo organizacional, por la forma cultural paternalista en el manejo de la empresa analizada, la centralización y la propia cultura del ecuatoriano que lo hacía ser más formalista y defensivo, tendiendo a resolver sus asuntos en una relación personal con los detentores del poder. Otra experiencia de intervención en un organismo de integración centroamericana, que recibe fondos de ayuda de AID, que se llevó a cabo con un equipo interventor compuesto por norteamericanos y latinoamericanos, pudo haber sido una excelente oportunidad de probar la metodología propuesta por Johnson, Head y Sorensen.

Aplicaciones de análisis costo-beneficio en el desarrollo organizacional

Por otra parte, aplicando metodologías de evaluación de resultados de las experiencias de cambio organizacional que provienen de los enfoques gerenciales racionales, se han propuesto esquemas de análisis de costo-beneficio que pueden ser probados para medir efectos de las intervenciones. Cheeck (23), en "La efectividad del costo llega a la función del personal", propone una metodología cuantitativo-cualitativa para decidir entre diferentes proyectos de mejoramiento en el área de recursos humanos, la cual puede ser incorporada al análisis de proyectos de desarrollo organizacional para análisis ex-antes y ex-post. Igualmente, se desprenden modelos de Investigación de Operaciones, que pueden ser avances para hacer evaluaciones de resultados de intervenciones, tratando de medir su

impacto. Recientemente, hemos hecho una aplicación de la Teoría del Valor, sobre la base de un modelo desarrollado para medir el impacto de un proceso de descentralización en que habíamos colaborado mediante la aplicación de desarrollo organizacional (ver en Caso El Dilema del Director-C). Creemos que esta es una vía adicional para medir resultados de intervenciones, las cuales pueden ser enriquecidas con las recomendaciones dadas anteriormente.

Necesidad de una estrategia explícita para incrementar la investigación en la consultoría de desarrollo organizacional

Para efectos de apoyar los esfuerzos de mejoramiento de las prácticas de consultoría de desarrollo organizacional que, como indicábamos anteriormente, se entrelazan con las prácticas de consultoría de expertos, Roger J. Gagnon en la reunión de la Academy of Management de 1984 (24), proponía una estrategia integrada para incrementar la investigación de la consultoría gerencial o administrativa.

Esta estrategia integrada para aumentar la investigación, debe sobrepasar los obstáculos de tiempo y recursos, operando centralizadamente bajo un liderazgo de las Escuelas Graduadas de Administración. Cada proyecto de consultoría o investigación que se aborde debe permitir obtener recursos y manejar una estrategia que estimule nuevas investigaciones y publicaciones en las áreas tan significativas de la consultoría de empresas, cambio organizacional y desarrollo organizacional.

Introducción al caso El dilema del Director "C"

El caso que se presenta a continuación plantea la intervención que se realizó en el Instituto de Nutrición para Centro América y Panama, en la cual durante un período que fue desde febrero a septiembre de 1991 se colaboró en el proceso de descentralización institucional.

El caso plantea una descripción de la intervención realizada en ese período y los resultados obtenidos, medidos por un Modelo deducido de la Investigación de Operaciones con aplicación de la Teoría del Valor.

El lector puede pensar diferentes otras formas que se pudiesen haber utilizado, ya sea para introducir un proceso de investigación durante la intervención o sobre modelos alternativos para medir los resultados de la intervención, a la fecha en que según el caso se realizaron las mediciones o en períodos subsiguientes.

El dilema del Director "C"

El 28 de noviembre de 1991, el Dr. Hernán Delgado, Director del INCAP, se encontraba en su oficina, esperando ser entrevistado para dar sus puntos de vista sobre el grado de avance en el proceso de fortalecimiento del Desarrollo Institucional, dentro del proceso de Descentralización.

El proceso de descentralización fue una estrategia dentro de todo el proceso de apertura del INCAP a Centroamérica y al mundo. Lo que estableció la apertura a Centroamérica fue buscar una relación con los usuarios y tomadores de decisiones, tanto política como técnica, en los países en el ámbito de la situación alimentaria y nutricional.

El Dr. Delgado indicó lo siguiente: " El Grupo Técnico Básico ha sido una pieza fundamental para tener mejor conocimiento de lo que requieren los países en términos de cooperación técnica del INCAP.

Considero que los Grupos Técnicos Básicos (GTB) se han consolidado de manera muy importante, estan llegando a constituirse en equipos de trabajo multidisciplinarios. Esta identificación de necesidades de cooperación ha priorizado las mismas necesidades y ha pasado de un proceso de donde simplemente se respondía a la demanda de cooperación técnica, a un proceso en donde se promueven procesos de cooperación. El INCAP debería dar más consultoría de procesos. El INCAP, en lo político, es importante pues es muy conocido por los otros organismos de cooperación. Hoy ha logrado involucrarse más en el trabajo de la OPS.

Lo que nos falta por hacer es, primero, sistematizar la cooperación en los GTB a través de la priorización, evaluación y seguimiento de la cooperación, fortaleciendo técnicamente a los equipos técnicos. En segundo lugar, garantizar la transferencia de tecnología, dando guías de conocimiento a los GTBs, sus contrapartes y a los grupos necesitados, para operar a nivel de terreno.[1]"

[1] Este caso ha sido escrito por el Dr. Carlos René Lagos y Mélida De León, del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, para servir como base de discusión en clase más bien que para demostrar el manejo correcto o incorrecto de una gestión administrativa.

Antecedentes

El INCAP contaba, desde junio de 1990, con un plan estratégico institucional para el período 1991-2000, el cual era un marco de referencia para descentralizar la entrega de la Cooperación Técnica a los países. La finalidad era ser más eficaces, eficientes y tener la suficiente capacidad de respuesta a la demanda de cooperación técnica para sus Países Miembros.

Siguiendo este proceso, el 15 de febrero se inició una reunión de diagnóstico inicial de dos días de duración, en la que participó el Comité de Coordinación Interna. Esta reunión tenía mucha importancia para el Dr. Delgado, dado que buscaba una dirección lo más colegiada posible. Así, los Jefes de Proyectos, Jefes de Departamentos y los consultores de los Grupos Técnicos Básicos de Centroamérica, Panamá y Belice, se reunieron para iniciar el proceso de consultoría participativa, junto al Comité de Coordinación Interna (CCI).

El producto de este taller fue la base para posteriores reuniones de consultoría participativa de tres días de duración, que se realizaron en cada uno de los países de Centroamérica y Panamá, con los Grupos Técnicos Básicos y representantes de la Sede.

De esta forma, desde inicios del mes de marzo de 1991, cada Grupo Técnico Básico había trabajado y elaborado propuestas concretas con el objeto de mejorar y fortalecer el Proceso de la Gestión Descentralizada de la Cooperación Técnica del INCAP.

Los aportes de cada Grupo Técnico Básico habían sido logrados en cada taller, después de largas horas de deliberaciones y cuidadoso análisis de documentos de trabajo preparados en equipo.

Reunión de trabajo de Guatemala

El Grupo Técnico Básico de Guatemala abordó el tema de la Organización, para lo cual se discutieron y analizaron tres enfoques adecuados para el tema, que al momento de hacer analogías, permitían a los participantes ubicarse en la situación por la que atravesaba el INCAP. Estos tres enfoques se referían a la necesidad de desenvolverse en los tres niveles de análisis organizacional que plantea Graham Allison y que son el modelo Burocrático, el Modelo Político y el Modelo Racional.

Los miembros del GTB de Guatemala dieron opciones de solución para la organización del INCAP, que posteriormente fueron adecuados y plasmados en el Manual de Normas y Procedimientos para los Grupos Técnicos Básicos.

A la vez, se trabajó en sensibilización, aplicando metodologías participativas de trabajo con ejercicios físicos, que dió lugar a que el grupo se expandiera y trabajara en la solución de problemas interpersonales que les afectaban.

Uno de los temas que se consideraba de vital importancia tratar en el corto plazo, fue la organización y clarificación de líneas de mando. Además, el Grupo Técnico Básico de Guatemala, por estar situado en el mismo lugar de la sede, consideraba que se dificultaban aún más las relaciones y comunicación entre el GTB, las Divisiones y las Coordinaciones (Anexo 1).

Los Consultores del GTB consideraban que uno de los aspectos necesarios de definir claramente era el trabajo que debía hacer el GTB dentro de la sede, y cuales serían las funciones de la sede en el país. Así, se aclararía hasta dónde llegaba la responsabilidad del GTB y que trabajo debía hacer la sede, que no fuera responsabilidad del GTB.

Efectivamente señalaban que era fundamental aclarar la dependencia técnica y administrativa para todos los Grupos Técnicos Básicos. Luego de las discusiones, se llegó a definir líneas de asesoría que iban de las Divisiones a los GTBs. Esta asesoría estaría brindada por expertos de las divisiones y serían programadas, unas, en el Plan Anual de Trabajo y, otra u otras, a solicitud del GTB en las áreas que necesitara.

De este modo el GTB, además de hacer mención a los temas anteriores, dedicó especial atención a la revisión del documento "La Gestión Descentralizada de la Cooperación Técnica del INCAP", clarificando las relaciones de dependencia y líneas de mando con la sede, trabajando en la Misión y en la definición de la naturaleza y sus tareas.

Durante el segundo día del taller, se realizó una actividad de trabajo en equipo, con una serie de ejercicios experienciales que tendían a incrementar la confianza en el grupo.

Una recomendacion que hicieron los representantes del GTB fue que en la medida que los Grupos Técnicos Básicos hicieran propuestas, en esa medida se pusieran en práctica, sin necesidad de esperar a que se publicaran en un manual.

Reunión de trabajo de El Salvador

El Grupo Técnico Básico de El Salvador, al igual que el de Guatemala, veía con mucha preocupación la diversidad de líneas de mando, y a la vez buscaba operacionalizar todos los mandatos de las Divisiones, Coordinaciones, Representación de OPS y clarificar la operación del GTB dentro del contexto de la descentralización.

Para poder funcionar con autonomía, el GTB de El Salvador, consideraba que era necesaria una comunicación tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba y mucha confianza de parte de las personas que tomaban decisiones en que los entes descentralizados podían hacer bien las cosas. Decían que en ese momento, la gran cantidad de líneas de mando, era el producto de la desconfianza y del temor.

En la reflexión del grupo de trabajo de El Salvador, indicaron que lo ideal para el INCAP sería tener mecanismos de control por compromiso, lo que implicaría tener manuales cortos y una definición compartida de la MISION del INCAP. Sería necesario que todos se sintieran parte de la Misión.

Además, el Dr. Rodríguez, Coordinador de Cooperación Técnica expresaba en esta reunión expresaba que la función de los GTB's como ejecutores de las cuatro funciones básicas del INCAP, era coordinarse con el papel de la sede, el cual era el de apoyarles con los elementos tecnológicos, buscando conciliar intereses a la luz del proceso de descentralización.

Por su parte, el Dr. Rafael Flores, Coordinador de Investigación, expresaba que para él la supervisión estaba clara. El Coordinador del GTB debería supervisar a los miembros del GTB. El Coordinador podría pedir apoyo de expertos de la sede para asesoría en aspectos científico-técnicos fuera de su campo, pero que los expertos no deberían tener autoridad directa sobre los miembros del GTB.

El grupo expresaba, que la oportunidad de hacer actividades experienciales fue muy importante, porque eso los unificó y les permitió conocerse en otra dimensión como seres humanos. Además, concluyeron que el trabajar en equipo permitía hacer un buen trabajo. Podían venir las peores crisis, pero, si el trabajo en equipo era bueno los resultados serían igualmente buenos.

Finalmente, el grupo de consultores procedió a analizar el documento "Ajuste de la Estructura Institucional al proceso de Planificación Estratégica

1991-2000", proponiendo ajustes a las funciones básicas de las Coordinaciones, Divisiones y del Comité de Coordinación Interna, como una acción inicial encaminada a la adecuación de la estructura organizacional a la estrategia de descentralización (Anexo 2).

Reunión de trabajo de Honduras

Siguiendo con el proceso de consultoría participativa, en la reunión del GTB de Honduras, el tema central fue la supervisión y evaluación en el INCAP, para lo cual se escribió y discutió el caso La Supervisión y Evaluación en el INCAP (A) que ilustraba el tema, incluyéndose toda la información y formularios utilizados.

En la discusión y anàlisis de caso, "People Express", el Grupo Técnico Básico de Honduras, haciendo una analogía con lo que sucedía en el INCAP, expresando que contaba con una gran clientela a quien servirle. Que el INCAP no tuvo oferta clara de servicios. Durante 30 años escribieron publicaciones, pero, la oferta de servicios del INCAP para contribuir a resolver los problemas alimentario-nutricionales, nunca se hizo.

"Todo ésto, -indicaba el Lic. Leonel Gallardo- nos lleva a pensar que el INCAP debe tener una orientación a clientes y mercadeo social. Que es necesario tener principios de empresa relacionados con brindar buen servicio, compromiso con la población, ser el mejor proveedor de programas alimentario-nutricionales, de la más alta calidad administrativa. Debemos tener sencillez y no ser sofisticados. Si; generar ciencia, pero, conciliar las dos cosas: ciencia con la práctica".

El Lic. Gallardo continuaba "Si el pueblo viera lo que estamos haciendo. Todo lo que nos pasamos programando cuando la gente se esta muriendo de diarrea. Lo que corresponde es que evitemos la gran cantidad de documentos. Menos reuniones, pero a cambio, mejorar la calidad del servicio que INCAP brinda a la población".

Analizando los formularios y el problema de la supervisión, el Dr. Miguel Dávila, Coordinador del GTB de Honduras, comentaba que las divisiones técnicas daban muy poca retroalimentación y ésta era muy general. El Dr. Dávila pedia que el enfoque técnico fuera más específico.

Reunión de trabajo de Nicaragua

En la reunión de Trabajo de Nicaragua, el Grupo Técnico Básico participó analizando, discutiendo y proponiendo medidas para mejorar y hacer congruente la Programación y Presupuesto en el INCAP. En esta reunión, los miembros del GTB expresaron que el problema serio que ellos percibían era que no estaba claro el objetivo de llenar informes y su utilidad real, pero, que al tener claridad acerca de éstos, la actitud para llenarlos sería diferente.

Otra conclusión que se obtuvo al discutir el Caso "Copley" y compararlo con el INCAP, fue acerca de la necesidad de un planeamiento estratégico operacional, al igual que la necesidad de una MISION claramente comprendida y compartida por todos, como una base necesaria para la programación.

De esta manera, las conclusiones obtenidas para la situación del GTB de Nicaragua, fueron las siguientes:

- *Es necesario manejar el planeamiento estratégico con propiedad para operacionalizarlo en la programación.*
- *Es necesario detectar las necesidades reales nacionales trabajando con las contrapartes, a quienes en este momento, en cierta medida, se les "Venden" o imponen algunas actividades como las de capacitación.*
- *Los formatos de programación deben ser lo más sencillo posible.*
- *No existe retroalimentación por parte de la sede, con respecto a los formularios, produciendo dudas sobre si estos son leídos o no.*
- *El GTB se pasa mucho tiempo buscando contrapartes nacionales.*

Reunión de trabajo de Costa Rica

Siguiendo con el plan de trabajo estipulado y la metodología de trabajo participativa, el Grupo Técnico Básico de Costa Rica analizó y discutió el caso LA SUPERVISION Y EVALUACION EN EL INCAP (B), correspondiente a la continuación del tema iniciado en Honduras con el caso LA SUPERVISION Y EVALUACION EN EL INCAP (A).

Durante la discusión y análisis el Grupo Técnico Básico de Costa Rica, concluyó que el instrumento de programación individual serviría de autoevaluación para los consultores de los Grupos Técnicos Básicos.

Según el Dr. Juan Rivera, Jefe de la División de Nutrición y Salud, "La base que sustenta una buena evaluación y supervisión es el Plan Individual. Sin embargo- expresaba- ahora queremos sentarnos y discutir con las personas, porque anteriormente había alguna gente con alto entusiasmo, pero, poco realistas y en su plan individual ponían metas inalcanzables. En el otro extremo, teníamos personas que sólo ponían dos actividades a realizar y al final de la evaluación salían excelentes".

"Por otra parte -expresaba la Licenciada Ernestina Ardón, Coordinadora de Recursos Humanos,- el problema para los Grupos Técnicos Básicos es que cuando uno evalúa, contrasta algo contra algo, y los GTB's no tienen un padrón de contraste contra el cual se va a evaluar".

Reunión del GTB de Panamá

De la misma manera, el Grupo Técnico Básico de Panamá se reunió del 18 al 20 de abril para revisar los aspectos de Programación y Presupuesto que les había correspondido. En el contexto de este cometido, se inició el proceso con una revisión de la Misión y Visión del GTB para, posteriormente, continuar con las actividades que incluían desarrollo de equipo y análisis de escenarios políticos (Anexo 3).

De esta forma, el primer día de trabajo, el Grupo Técnico Básico de Panamá trabajó en planeamiento estratégico y lo abordó con mucho entusiásmo, concluyendo con las siguientes metas:

1. *Metas de supervivencia*

   a) ***Lograr estabilidad laboral**, a través del fortalecimiento de la estabilidad financiera en el corto plazo*

   b) ***Establecer sistema de retroalimentación mediante un sistema de información***

   c) ***Buscar fuentes alternas de financiamiento**, a través de contactos con Fundaciones y creación del Endowment Fund*

   d) ***Integración del equipo del GTB***

2. *Metas de consolidación y logros*

   a) ***Incrementar cantidad y calidad de la transferencia tecnológica.** Obtener y aplicar innovación metodológica.*

   b) ***Mejorar la capacidad gerencial del GTB.** Esto a través del conocimiento del medio, mejoramiento de las habilidades de negociación, toma de decisiones, cambio y control.*

   c) ***Fortalecer y aclarar roles y líneas de autoridad en el GTB y con la sede.***

   d) ***Fortalecer divulgación para educar población y lograr metas de nutrición.***

El grupo se sentía satisfecho con el producto obtenido, sin embargo, consideró necesario seguir trabajando en los factores claves para su implementación, llegando al acuerdo que, las metas de supervivencia podrían abordarse mediante:

- *Consolidación del equipo a través de:*
  - ☐ *Concertación del grupo*
  - ☐ *Coordinación*
  - ☐ *Integración*
- *Recursos Financieros para la Estabilidad Laboral:*
  - ☐ *Ubicar fondos en función de objetivos y Misión*
  - ☐ *Posibilidad de venta de servicios del GTB*

Con relación al crecimiento y logros, consideraba fundamental formular un plan de capacitación continuo en negociaciones, análisis del medioambiente, mercadeo, manejo de recursos, Priorización de actividades, Sistema de Información Gerencial para toma de decisiones, evaluación y retroalimentación, capacitación en metodologías modernas de transferencia de tecnología y desarrollo para la excelencia técnica.

De esta forma, finalizaba el ciclo de actividades programadas en los países y los aportes deberían ser revisados por el CCI ampliado, para su discusión y planteamiento de diferentes alternativas, en caso de que las hubieren.

Comentarios posteriores al proceso

Una vez concluidas las reuniones de trabajo en los seis países, se entrevistaron diferentes directivos y ejecutivos del INCAP, para conocer cual era la percepción que tenían del grado de avance del proceso de descentralización del INCAP y presentarlas en el Seminario final que se llevó a cabo entre el 23 y 26 de mayo en Guatemala.

A criterio de la Licda. Maggie Fischer, Coordinadora de Información y Comunicación, la introducción de un día de DESARROLLO DE EQUIPOS en las reuniones de los GTB fue un aspecto clave que en INCAP no se había considerado como parte del proceso de descentralización. El Dr. Flores coincidía en que había sido muy satisfactoria esta inclusión. Sin embargo, agregaba que era necesario fortalecerlo y darle un seguimiento anual para obtener mejores resultados.

Sobre el Trabajo en Equipo, la Licda. Ernestina Ardón, Coordinadora de Recursos Humanos, opinaba que esta era un area necesaria de seguir trabajando: "Veo a la gente de los GTB's muy positiva, que están dándole al proceso toda la energía. La gente no está en contra del proceso, al contrario le ven bondades".

Entrevistado el Dr. Enrique Rodríguez, Coordinador de Cooperación Técnica, indicaba que fue una excelente oportunidad para revisar los avances y restricciones que se tenían a nivel de países en relación a la implementación del proceso de descentralización.

"Fue también una buena oportunidad para identificar que en muchos de los países están funcionando como equipos integrados de trabajo y poder escuchar de los GTB's lo positivo de la decisión institucional. Además, -continuaba el Dr. Rodríguez- he podido valorar las restricciones que actualmente se están dando en los países en el proceso de entrega de la Cooperación Técnica y aunado a esto, valorar la capacidad real de respuesta de los GTB's, la cual varía según los países".

"Durante este proceso, se detectó que otros problemas fundamentales son el proceso de negociación, nuestra falta de capacidad para dimensionar la parte política, para detectar las fortalezas y debilidades de las instituciones y para conocer la factibilidad y viabilidad de los procesos de transferencia de tecnología", comentaba el Dr. Rodríguez.

"Otro aspecto importante, es reconocer nuestras deficiencias en lo relacionado a los procesos de consultoría participativa. No existe un planteamiento de este tipo, y a la larga, lo que los GTB's deben hacer es crear condiciones de coordinación intersectorial para la optimización de los recursos. Sobre todo, tomando en consideración que no somos un organismo de financiamiento, sino que, al contrario, al final lo único que se va a valorar será la excelencia en la entrega de la cooperación técnica a los países" -continuaba el Dr. Enrique Rodríguez.

El Director de INCAP, Dr. Hernán Delgado indicaba: "De hecho, ya se esperaba que a finales del año existiera contracción en el INCAP porque existía el lineamiento concreto de trabajar en áreas específicas que eran competencia del INCAP y no trabajar en áreas de competencia de otros. Para este fin se estaba trabajando con centros de investigación y universidades a nivel centroamericano para capacitarlos y que, como instituciones que llegaban al nivel operativo, existiera la posibilidad de concretar investigaciones. Tal es el caso de la Universidad de San Carlos de Guatemala. En cambio, antes en INCAP, únicamente se hacía la investigación con muy buenos resultados, pero, no existía la voluntad para aplicarla".

"El INCAP es un grupo técnico que se va acercando a la población que sufre. Estamos mucho más cerca ahora para cumplir la misión".

"Ahora bien, para fortalecer el proceso de descentralización, lo que se está buscando es capacitar a los centros y universidades para que ellos puedan realizar investigaciones y transferirlas. Lo mismo ocurre con las otras tres funciones básicas del INCAP que son Recursos Humanos, Difusión e Información, y Cooperación Técnica, que deberán actuar a través de los GTB's".

Seminario final

La necesidad de una validación inicial de las propuestas de mejoramiento hechas por los Grupos Técnicos Básicos, dio lugar a un seminario final que contrastara con el producto de la primera reunión celebrada en Antigua Guatemala, en el mes de febrero de 1991.

Asimismo, el Comité de Coordinación Interna ampliado, realizó un ejercicio para planificar estratégicamente, para que todos pudieran tener la misma visión, y de esta manera compartir claramente su misión.

En esta reunión llevada a cabo del 23 al 26 de mayo el Dr. Delgado dio por inaugurada la sesión con un planteamiento de revisión de la Misión y Visión del INCAP, para lo cual se hizo un ejercicio de imaginería, ubicando al INCAP en el año 2000.

Al momento de terminar de expresar las diferentes visiones, las conclusiones a las que llegaron algunos profesionales eran que la MISION del INCAP debía ser muy bien definida, que tenía que estar muy relacionada con lo que ellos soñaron que sería el INCAP para el año 2000, porque el sueño iba atado a la misión.

El Lic. Luis Estrada expresaba en esta reunión: "El compromiso ético importante es saber que el laboratorista que está trabajando en el desarrollo metodológico debe saber que fuera de las paredes, está una población que sufre, que necesita alimentación. Implica que al final de cuentas, lo que se está haciendo pueda llegar a la población.

La imagen objetivo fue revisada para buscar un planteamiento de misión comprendida por todos.

Una vez aclarada la misión que quedó en proceso de revisión, procedieron a elaborar el Planeamiento Estratégico, que iba desde identificar los mercados escogidos de manera participativa, hasta llegar a establecer Metas Estratégicas, en dos grupos diferentes, siendo las Metas Acordadas las siguientes:

GRUPO 1

1. *Fondo de capital dotal.*
2. *Fortalecer la capacidad física y recurso humano para la realización eficaz de la Misión.*
3. *Descentralización manteniendo integralidad.*
4. *Desarrollo e implementación del proceso de supervisión/asesoría/monitoreo acorde a la misión.*
5. *Promoción del INCAP.*
6. *Consolidar el proceso Institucional de Transferencia de Tecnología.*
7. *Integrarse a metas y procesos regionales, subregionales e internacionales relacionados con seguridad alimentaria y nutricional.*
8. *Mantener apoyo al sistema permanente de vigilancia alimentario-nutricional, enfatizando los PAE's.*
9. *Mantener liderazgo científico técnico en el área de alimentación y nutrición.*
10. *Fortalecer la capacidad científico-técnico de los países para enfrentar los problemas alimentario-nutricionales.*
11. *Llegar con los programas a los grupos de riesgo.*
12. *Mantener masa crítica de recurso humano acorde a la misión.*
13. *Coherencia entre misión, discurso y práctica institucional reales.*

Metas estratégicas GRUPO 2

1. *Definir y Priorizar Programa Institucional Alimentario- Nutricional (Programa 1992 y Areas).*
2. *Fortalecimiento del Trabajo en Equipo Interdisciplinario.*
3. *Sistema de Evaluación y Retroalimentación Interna.*
4. *Estabilidad Económica a través del Endowment y Ventas de Servicios.*
5. *Descentralización.*
6. *Fortalecimiento Area Agroindustrial Alimentación en INCAP.*
7. *Contrapartes Alimentación y Nutrición.*

De esta manera, concluyó el Planeamiento Estratégico, dejando pendiente para el segundo día de trabajo la revisión de las propuestas de los GTBs, que posterior a la revisión y acuerdo del grupo, fueron editados los Manuales de Normas y Procedimientos, que únicamente tenían pendiente la validación oficial.

Metodologías y técnicas de desarrollo organizacional aplicadas

Como resumen del proceso llevado a cabo en los países y en la sede como apoyo al proceso de desarrollo Institucional del INCAP, se utilizaron diferentes técnicas tales como Diagnóstico Colectivo FODA. Asimismo, se hicieron pinturas proyectivas diagnósticas. Se priorizaron los problemas y se trabajó en la Programación Colectiva por Departamentos, GTBs y CCI. Con los problemas identificados se trabajó en la Resolución de Problemas.

Además, con el fin de dejar a los grupos constituidos como equipos de trabajo, se utilizaron iniciativas del curso de cuerdas y actividades físicas en que el grupo se divertía y, a la vez, daba lugar a reflexión y participación de todos.

En la mayoría de países el calendario de trabajo era similar, siendo diferente el problema a tratar, excepto en Panamá, en donde el GTB trabajó en Planeamiento Estratégico y Mapeo Político para visualizar la situación al futuro.

En las reuniones, también se hicieron revisiones de casos y propuestas, dando lugar a correcciones que posteriormente se concretaron en los Manuales de Normas y Procedimientos Administrativos para los Grupos Técnicos Básicos.

También se hizo un análisis económico financiero del Proceso de Descentralización, que midió los efectos producidos en el año 1991 en los países de Centroamérica y Panamá.

Análisis económico financiero del proceso de descentralización del INCAP

Dentro del convenio de trabajo respectivo, se incluyó la elaboración de un Modelo Económico-Financiero que sirviera para medir los resultados de la descentralización, el cual se diseñaría a través del propio proceso participativo que se iba a llevar a cabo.

El modelo elaborado permitió ilustrar con la información obtenida en forma ad-hoc, el estado del proceso de descentralización a septiembre de 1991.

Este modelo fue presentado en una reunión con directivos del INCAP donde se explicó su funcionamiento y se recibieron sugerencias para su mejor adaptación a las necesidades e información disponible en la institución.

El modelo, la información recogida, y los resultados obtenidos con un análisis de los datos se efectuó en tres etapas.

En una primera parte, se identificaron las variables y los ocho índices. En una segunda, se hizo la prueba de hipótesis de los resultados obtenidos. Finalmente, en una tercera parte, se hicieron ponderaciones diferentes de las variables o índices, probando nuevamente las hipótesis.

Luego de haber aplicado los procedimientos explicados anteriormente, se obtuvo la primera matriz de resultados. De acuerdo a estos resultados se dedujeron las siguientes conclusiones:

1) *La descentralización arrojó un resultado positivo respecto al conjunto de países de Centroamérica y Panamá (260.35).*

2) *Los países que demostraron estar más favorecidos hasta la etapa en que se encontraba el proceso de descentralización eran Panamá (276.55), El Salvador (131.30), Guatemala (16.42) y Costa Rica (2.36).*

3) *Los índices que permitieron identificar resultados positivos en el total de países hasta la etapa en que se encontraba el proceso de descentralización fueron el monto y número de becas para cursos y seminarios frente a la inversión, y monto de becas para cursos y seminarios frente a los meses-consultor.*

4) *El índice Recursos Financieros frente a la Inversión que era positivo, reflejaba una disminución relativa de los gastos por países, frente a una inversión mayor en cada uno de ellos, excepto en Guatemala donde el índice se mantuvo constante.*

Conclusiones sobre la prueba de hipótesis

La prueba de hipótesis se hizo comparando los valores de ocho índices al final del período 1 de mayo de 1990-30 de abril de 1991, con el valor que

tenían al 30 de abril de 1990, que correspondían al período 1 de mayo de 1989-30 de abril de 1990. A las diferencias obtenidas se les aplicó la prueba "t de Students" para probar las hipótesis formuladas con un nivel de confianza del 0.95.

Como conclusión de la aplicación estadística, que se hizo por país (Anexo 4), se dijo que hubo diferencias estadísticamente significativas en El Salvador y en Panamá, donde la descentralización tuvo un efecto tanto en cobertura como en eficiencia en el uso de los recursos financieros.

Adicionalmente, se prepararon cuadros con valores ponderados diferentes entre los índices, no encontrándose variaciones de importancia en las conclusiones.

Percepciones de resultados del proceso

La Licda. Mara de Galindo, Coordinadora del Grupo Técnico Básico de Guatemala, entrevistada el 28 de noviembre de 1991, expresaba que el Proceso de Descentralización se iba a fortalecer debido a la voluntad del Director. Ella sentía que la parte administrativa estaba muy débil. Sin embargo, creía que los Grupos Técnicos Básicos se iban a fortalecer, porque ya tenían un año más de experiencia. El INCAP se iba a hacer más técnico. Mara terminó diciendo: "Creo, también, que se va a favorecer el próximo año la línea técnica, preocupándose más bien del Qué, no como antes que primero preguntaban el Con qué, lo que implicaba que lo financiero estaba antes que la parte técnica".

En el mismo orden de ideas, el Dr. Adán Montes, Coordinador del Grupo Técnico Básico de El Salvador, expresaba que en el proceso de descentralización, al hacer reuniones a nivel de organizaciones y a nivel de comunidad, lo que se estaba observando en la asistencia del Instituto era que había una mayor conciencia respecto a la cooperación técnica. Tal vez, no tanto financieramente sino que al ejecutar proyectos a nivel de comunidad. Los proyectos caían dentro de los lineamientos y funciones básicas del INCAP y había un reconocimiento de la labor desarrollada. Esto implicaba que iba a haber mayor demanda de cooperación técnica en los países. En el papel que iba a desarrollar el INCAP en los próximos años se haría una mejor utilización de los organismos de cooperación técnica.

"La permanencia de los GTB en cada país se confirma. Ahora se está viendo que la descentralización fue una medida apropiada para el INCAP al ubicar a los GTBs de acuerdo a las necesidades de los países".

"El fortalecimiento del INCAP se da por la misma proyección que tiene en los países, por el rol que ha jugado. Los Directores Generales hacen un reconocimiento al INCAP. Tal vez no se busca ser más reconocido sino que mejorar la imagen".

Asimismo, el Doctor Max Ramírez, Coordinador del GTB de Panamá, expresaba que creía que habían expandido o profundizado la cooperación por haber mayores recursos, atendiendo mejor a las contrapartes nacionales en sus necesidades de cooperación técnica.

"Sin embargo -continuaba el Dr.Max Ramírez- existen todavía ciertas disparidades dentro del proceso de descentralización. Por ejemplo, el hecho de que muchos de los proyectos se hacen bajo el convenio de la región y no del país, nos ata a realizar lo convenido y muchas veces no corresponden a las demandas de los países".

Comentarios del Dr. Rodríguez

El Dr. Enrique Rodríguez, Coordinador de Cooperación Técnica, expresaba que veía el proceso de fortalecimiento institucional dentro del proceso de descentralización, como una decisión institucional correcta que estableció un nuevo estilo en la conducción de la gestión del INCAP, que había sido beneficiosa para los países. "Hemos recibido expresiones de apoyo de las más altas autoridades de los ministerios de los países, en el sentido de que los GTBs cumplen una función importante dentro del esquema de la cooperación integral que la OPS brinda al país".

"Hay una mayor capacidad de respuesta del Instituto para apoyar los programas. Todo cambio, sobre todo de este tipo, no sólo en el INCAP, sino que en cualquiera institución privada o del sector público, establece en principio nuevas reglas en la gestión de las instituciones, un nuevo orden en la toma de decisiones. Ello implica, lógicamente, que sean trastocados los esquemas del ejercicio del poder formal y no formal. Como habría de esperarse, se generaron algunos malos entendidos y algunos conflictos de carácter institucional y humano que, con el tiempo, fueron solventándose a través de la discusión, el diálogo y el consenso".

"De antemano sabíamos que una decisión de esta índole podía implicar errores, tomando en cuenta que aún no se tenían previstas las normas, pautas y procedimientos del proceso de descentralización. Han habido algunos desaciertos, pero, si hacemos un balance, los aciertos son mayores, lo que no implica que no debamos revisar y enmendar los desaciertos".

"Dentro del trabajo desarrollado este año, como resultados concretos, salta a la vista el inicio de la consolidación en la construcción de equipos de trabajo a nivel de los países, que es un proceso que no tiene fin y que hay que irlo consolidando. Los GTBs ahora tienen claridad sobre cuál es su misión, la cual es cumplir con la imagen objetivo dentro del Plan Estratégico".

Otro de los aspectos positivos es el nivel participativo que se dió en el proceso de la elaboración de la primera versión del Manual de Normas y Procedimientos. Este es un documento en el cual están reflejadas, para cada uno de los procesos, las posiciones de los GTB. Lo valioso de ésto es que hay un punto de partida, el cual va a facilitar la realización de los ajustes que se consideren convenientes a la luz de los cambios que se están sucediendo en el contexto internacional.

El Dr. Rodríguez expresaba que en el éxito que habían tenido había apostado su desarrollo futuro."El proceso de descentralización es un planteamiento de carácter político al cual hay que darle viabilidad a través del fortalecimiento técnico y administrativo del proceso".

"Un aspecto que debe ser tratado en el corto plazo es el proceso de validación oficial de los manuales de normas y procedimientos con que se cuenta en la actualidad. Ello supone, como pasos previos, ajustarlo a la luz de los cambios que se han operado durante el año en el Desarrollo Institucional del INCAP, tal como la nueva visión que hay de los programas dentro del INCAP y el propio desarrollo administrativo de la institución. Asimismo, deben incorporarse algunos otros aspectos que creo fueron el inicio del manual, como son el módulo de personal y el papel de los GTBs en el proceso de negociación con organismós internacionales de cooperación técnica y financiera".

"Una vez agotados estos aspectos, deberíamos entrar a validar el carácter participativo de los programas. Esperamos que este proceso concluya el próximo año y que el Manual contenga los ajustes derivados de los cambios".

"Otro aspecto importante, en el corto plazo, es fortalecer la capacidad técnica de los GTBs y el fortalecimiento de la capacidad de gestión. Se debe dar a los GTBs las herramientas metodológicas necesarias que les permitan fortalecer el plan de trabajo técnico y metodológico para explorar nuevas formas en el proceso de entrega de la cooperación técnica. Sobre este último punto, hay una claridad en que el INCAP no es un organismo de cooperación financiera, es un organismo de cooperación técnica, aspecto en el cual debe trabajarse para que ello se logre".

"Deben fortalecerse, sobre todo, los sistemas de supervisión, auditoría, control y evaluación del quehacer de la cooperación técnica a nivel de los países, para lo cual debe haber claridad sobre el rol que deben jugar las distintas unidades en esos procesos".

"Un factor limitante es la política de contracción, reduciéndonos en personal. Por otro lado, para lograr mayor flexibilidad en el manejo de los recursos, se tomó la decisión de transferir los recursos en su totalidad y no cuatrimestral. Esta decisión ocasionó mayor fluidez y menos trámites en el proceso de entrega de la cooperación técnica".

"Otro de los avances para el INCAP es el conocimiento de los coordinadores de la metodología de estudio de casos, para documentar todas las experiencias".

Perspectivas para el INCAP y el proceso de descentralización

El Doctor Delgado en una última entrevista expresaba lo siguiente: "El siguiente paso que viene ahora es darle mayor descentralización de la sede a los GTBs para su directa aplicación en los países".

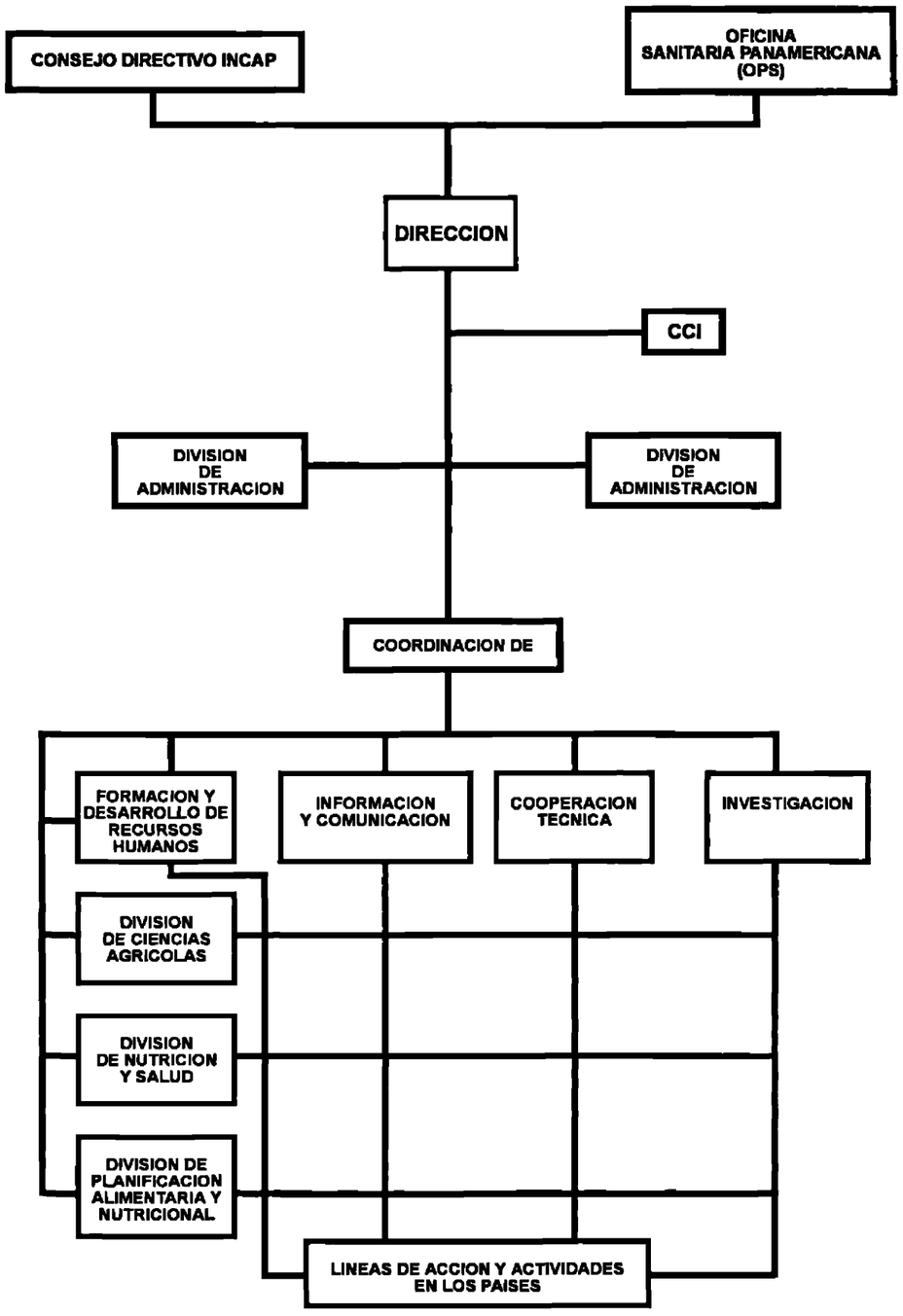
"Estamos viendo la necesidad de comenzar a trabajar en los países con sectores diferentes. El INCAP va a tener una relación mas estrecha con los países y el sector privado. Con el sector social ya hemos avanzado, pero no con los sistemas finacieros de los países, sobre lo cual tenemos mucho que aprender, porque en ese campo no tenemos experiencia".

Finalmente, el Doctor Delgado se hacía la siguiente pregunta: "¿Qué es lo que falta por hacer en el INCAP para efectos de consolidar el Desarrollo Institucional iniciado con el proceso de descentralización?.

Esta pregunta, formulada a la entrevistadora, dejó flotando la inquietud acerca de las recomendaciones que se podrían hacer al Director del INCAP.

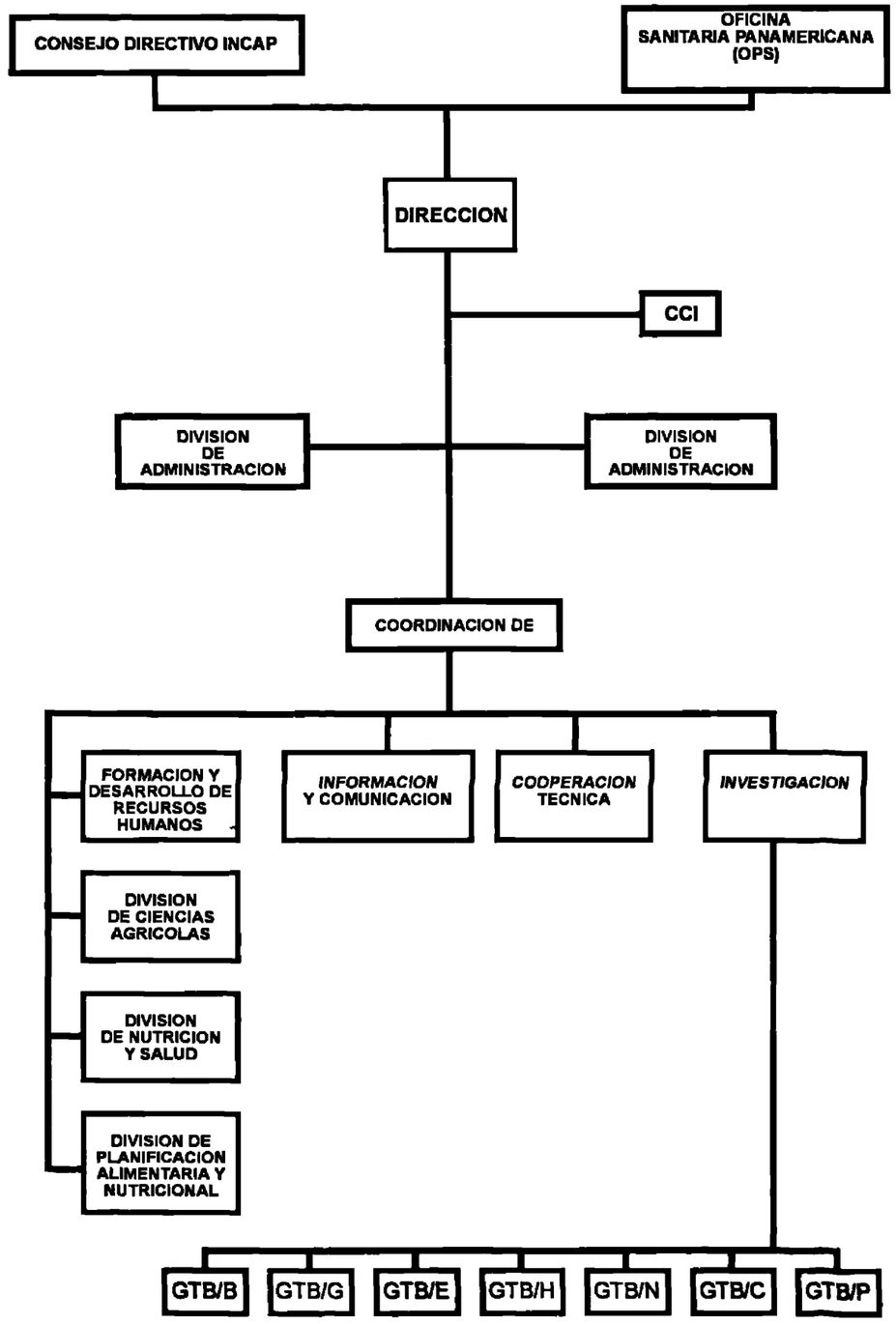
ANEXO 1

ORGANIGRAMA INCAP



ANEXO 2

ORGANIGRAMA INCAP



ANEXO 3

DIFERENCIAS DE DATOS PONDERADOS DE LA DESCENTRALIZACION DEL INCAP

MATRIZ DE DATOS DESPUES 02 - ANTES 01

VARIABLES		GUA	ELS	HON	NIC	COR	PAN	TOTALES
I. COBERTURA INVERSION	$B/SEM INV	17.88	10.49	(42.13)	20.79	38.01	71.18	116.22
	#PART INV	5.61	30.74	(43.48)	22.30	----	55.48	70.65
II. COBERTURA RECURSOS HUMANOS	$B/SEM M/C	4.26	8.14	(37.00)	4.97	5.25	42.28	27.90
	#PART M/C	(3.01)	37.54	21.13	(92.54)	0.03	34.20	(2.65)
III. RECURSOS *FINANCIEROS*, INVERSION		------	42.81	43.19	32.95	6.18	22.53	147.66
IV. COBERTURA RECURSOS FINANCIEROS	$B/SEM RRFF	24.42	13.09	(19.70)	(11.40)	9.45	54.67	70.53
	#PART RRFF	(34.00)	3.00	(38.00)	(6.11)	(27.78)		(102.89)
V. RECURSOS FINANCIEROS, RECURSOS *HUMANOS*		0.00	(14.50)	(2.59)	(17.41)	(28.78)	(3.79)	(67.07)
TOTALES		15.16	131.31	(118.58)	(46.45)	2.36	276.55	260.35
ANALISIS DE DATOS		▼ INV ▼ RRFF ▼ #PART ▼ $B/SEM ▲ M/C	▲ INV ▲ RRFF ▲ #PART ▲ $B/SEM ▲ M/C	▲ INV ▼ RRFF ▼ #PART ▼ $B/SEM ▲ M/C	▲ INV ▲ RRFF ▼ #PART ▲ $B/SEM ▲ M/C	▲ INV ▼ RRFF ▼ #PART ▼ $B/SEM ▲ M/C	▲ INV ▲ RRFF ▲ #PART ▲ $B/SEM ▲ M/C	

INV = INVERSION
RRFF = RECURSOS FINANCIEROS
#PART = No. DE PARTICIPANTES
$B/SEM = MONTO DE BECAS Y SEMINARIOS
M/C = MESES CONSULTOR
▲ = INCREMENTO
▼ = DECREMENTO

ANEXO 4

MAPEO POLITICO
GRUPO TECNICO BASICO PANAMA

APOYO CENTRAL: OK POLITICAS, TOMA DE DECISIONES Y/O ACCIONES
APOYO IDEOLOGICO: OK MAYORIA DE POLITICAS. POCO COMPROMISO EN TOMA DE DECISIONES Y/O ACCIONES
OPOSICION LEGAL: EN DESACUERDO CON MAYORIA DE POLITICAS. NO SE COMPROMETEN EN ACCIONES
ANTI-SISTEMA: EN TOTAL DESACUERDO CON POLITICAS. EJECUTA ACCIONES CONTRARIAS

SECTORES DE OPOSICION			SECTORES DE APOYO			SECTORES DE OPOSICION	
SECTORES EXTERNOS					AID, FMI BM		
POSICION SECTORIAL	ANTI-SISTEMA	OPOSICION LEGAL	APOYO IDEOLOGICO	APOYO CENTRAL	APOYO IDEOLOGICO	OPOSICION LEGAL	ANTI-SITEMA
		1ER. VICEPRESIDENTE	ESPOSA	ENDARA CONTRALOR	2do. VICEPRESIDENTE		
SECTOR SOCIAL	←	CORRILLEROS (DESPL. DE GUERRA) CLASE BAJA 2%	CLASE MEDIA 50% →	URBANA (ALTA) 5%	ALTA 5%		
PARTIDOS POLITICOS		PDC PRD		ARNULFISTAS	MOLIRENA LIBERAL		
GRUPO DE PRESION (FORMAL O INFORMAL)		SIGLO UNIPAN	PRENSA TAXIS-BUSEROS		PRENSA MEDICOS P. AMERICAN ESTRELLA IGLESIA	→ C.S.S.	

Analisis del caso El dilema del Director "C"

El Dilema del Director (C) resume la intervención realizada en el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP) entre febrero y diciembre de 1991, cuyo objeto era colaborar en su desarrollo institucional mediante el reforzamiento del proceso de descentralización.

El INCAP es un instituto que depende de la Organización Panamerica de la Salud (OPS) creado en 1949 con el propósito de contribuir al desarrollo de la ciencia de la nutrición, fomentar su aplicación práctica y fortalecer la capacidad técnica de los países de Centroamérica y Panamá para solucionar sus problemas alimentario-nutricionales. Para cumplir con este propósito desarrolla actividades relacionadas con sus cuatro funciones básicas: Investigación, Cooperación Técnica, Formación y Desarrollo de Recursos Humanos y Difusión de Información Científico-Técnica.

El dilema que se le presenta al director, desde un punto de vista del desarrollo organizacional es: ¿Qué acciones se deben realizar para efectos de fortalecer e institucionalizar el proceso de descentralización que se esta llevando a cabo?.

El INCAP está ejecutando sus acciones en los países, a la fecha del Caso (C), a través de los Grupos Técnicos Básicos (GTB) quienes están en contacto con los beneficiarios y, a la vez, con las representaciones nacionales de OPS y los Ministerios de Salud. Ya los GTBs no dependen totalmente de las oficinas centrales del INCAP en Guatemala. Sin embargo, una parte importante del funcionamiento del INCAP, incluído el funcionamiento de los GTBs, se canaliza a través de las oficinas centrales del INCAP, donde se concentran los Jefes de Programas y profesionales, especialistas en Nutrición.

De este modo, INCAP estará envuelto en las fuerzas y tensiones propias de un proceso de descentralización, en que el personal central resistirá las tendencias de autonomía de los GTBs.

Frente a este panorama, ¿Cuáles deberán ser los programas de apoyo para el INCAP?.

Al inicio de 1992 ya se tiene un programa de fortalecimiento institucional centrado en el desarrollo de la capacidad de creación y dirección de proyectos participativos, sobre la base de la aplicación del desarrollo organizacional por parte de los Jefes de Programas y miembros del Comité de Coordinación Interna (CCI) para efectos de actuar desde las oficinas centrales impulsando proyectos que canalicen los recursos existentes en los países. Dentro de este programa se van a capacitar tanto los directivos del INCAP como miembros seleccionados del GTBs. Los primeros, en la dirección y coordinación de proyectos participativos y los segundos, en la implementación, como facilitadores, de estos proyectos.

La idea de este último programa de capacitación de los miembros de los GTB's de los países es capacitar a los profesionales que ya tienen una orientación e incluso experiencia en trabajar con procesos participativos.

Existe otro nivel de intervención que no ha sido mencionado, y el cual podría ser continuar el proceso de desarrollo organizacional que se ha iniciado para fortalecer la descentralización institucional. Esta intervención debería actuar sobre la cultura organizacional del INCAP, en que se exploraría la situación existente, el estado deseado o adecuado para el funcionamiento organizacional y los cambios de normas, incentivos y estructuras reglamentarias que lleven a una cultura institucional que calce con las grandes presiones ambientales y desafíos institucionales que enfrentará el INCAP en Centroamérica.

Esta intervención puede ser de gran interés gerencial para los directivos del INCAP y de gran interés académico para quienes pudieran trabajar en ella, pues implicará una intervención en una de las áreas más recientes de intervención organizacional. Todo ello en un ambiente profesional de experimentados investigadores, lo que permitiría llevar a cabo una intervención de Investigación-Acción en que se beneficiarían, tanto el sistema cliente como los miembros del equipo consultor.

Dificultades propias de esta posibilidad son el costo de los recursos que hay que movilizar y el respaldo institucional que se debería conseguir, tanto del INCAP como de la institución consultora para que se pueda traducir esta intervención en resultados efectivos, por una parte, y en un producto académico a través de una investigación de los resultados que se obtengan.

REFERENCIAS

1. Lagos, Carlos René. Tesis Doctoral. *Un experimento de adiestramiento de laboratorio en una organización pública Chilena y su importancia para el desarrollo administrativo y organizacional.* Universidad de Pittsburgh, Pensylvania; INCAE, 1,972. INCAE, (Traducción de los Capitulos I,III, IV, V y VI)

2. Lagos, Carlos René. Los efectos del adiestramiento de laboratorio en las relaciones interpersonales. En: *Revista de Administración Pública, Santiago de Chile; Facultad de Ciencias Económicas y Administración, No. 2, abril de 1978* y Caso con el mismo nombre en INCAE.

3. Test LAM Lista de Adjetivos a Marcar de Harrison G. Gough. *The adjetive check list as a personality assessment research technique.* University of California; Ph.D. Dissertation, 1960.

4. Mario Morales. *Apuntes de desarrollo organizacional, confianza y desarrollo del potencial humano, trabajo y amor en una realidad transitoria: en busca de sentido.* Universidad Católica de Chile; Apuntes de la Escuela de Psicología, 1976.

5. Rogers, Carl. *Grupos de encuentro.* Buenos Aires; Talleres Edigraf, S.A., 1982; Rogers, Carl. *Psicoterapia centrada en el cliente.* España; Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1981; y Rogers, Carl. *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales.* España; Ediciones Nueva Visión, 1985.

6. Test Sociométrico en Robert Bales. *Interaction process analysis: A method for the study of small groups.* Cambridge, MA.; Addison-Wesley Press, 1960.

7. Likert, Rensis. *The human organization: Its management and value.* New York; McGraw Hill-Book Co., 1967.

8. Beer Michael. *Organization change and development: A systems view.* Glenview, IL.; Scott, Foresma & Co., 1980, p. 252.

9. Katz, Marsha y John M. Nicholas. *Evaluation methodology in organization development using hard criteria measures.* Loyola University of Chicago. Academy of Management, 1984, p. 244-248.

10. Friedlander F.y L.D.Brown. Organizational development. *Annual Review of Psychology*, p. 313-341. Citado en Katz, Marsha y John M. Nicholas, op. cit. p. 244-246.

11. Campbell, Donald T. and Stanley, Julian C. *Experimental and quasi-expermiental designs for research.* Chicago; Rand McNally and Co., 1969.

12. Porras, Jerry y Susan J Hoffer. Behavior changes in successful organizacion development efforts. En: Roy Mc Lennan, *Managing organizational change.* New Jersey; Prentice-Hall Inc., 1989. p. 487-492.

13. Porras, Jerry y Susan J. Hoffer, op. cit. p. 488.

14. Ibid, p. 488-492.

15. Johnson Keith R. y Thomas Head. Proposed models for the reporting of cross cultural organizational development interventions: A critique and proposed paradigm for OD evaluation. En: *Best papers proceedings 1989. 49th Academy of Management Meeting, Washington, D.C; August 13-16. p. 153-157.*

16. Hofstede, G.(1983). *Culture's consequences.* Beverly, CA.; SAGE, 1980.

17. Bourgeois, L.J. y M. Botvinik. OD in cross cultural settings in Latin America. *California Managemente Review, 23(3), 1981.*

18. Wigglesworth D.C. Is OD basically anglosaxon?. Some potential controversial thoughts on applying OD in other cultures. *Leadership and OD Journal, 8(2):29-31, 1987.*

19. Johnson, Keith y Thomas Head, op.cit., p. 156.

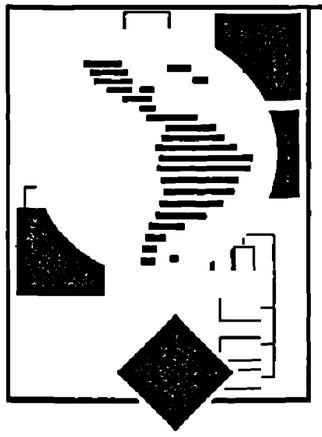
20. Johnson, Keith y Thomas Head, op.cit., p. 155.

21. Johnson, Keith y Thomas Head, op. cit., p. 156.

22. Simpkiss, Contag. *Desarrollo organizacional en Ecuador.* Tesis de Grado. Quito, Ecuador; Escuela de Psicología, Universidad Católica, 1978.

23. Cheeck, Logan M. *La efectividad del costo llega a la función del personal.* HBR, Mayo-Junio 1973. p. 96-105.

24. Gagnon, Roger J. An integrated strategy for increasing management consulting research. *Academy of Management Proceedings, 1984. p. 148-153.*



Capítulo VII

Perspectivas futuras del desarrollo organizacional y desarrollo institucional en Latinoamérica

En este capítulo pretendemos dar respuesta a dos preguntas: ¿Cuáles son las características que tiene el Desarrollo Organizacional en Estados Unidos y América Latina hoy día? y ¿Cuáles son las tendencias para el futuro del desarrollo organizacional en Latinoamérica?.

El Desarrollo Organizacional se está aplicando en Estados Unidos para ayudar a resolver problemas de competitividad, con un enfoque de Gerencia Global, siguiendo los principios de Deming y centrado en los clientes. Por otra parte, en forma derivada del enfoque anterior, se están abarcando problemas de desarrollo tecnológico con apoyo del desarrollo organizacional, centrado en la Cultura Organizacional. Otros aspectos que preocupan son la rápida adaptación de las empresas, haciéndose más pequeñas en su personal administrativo y aún operacional, cerrando sucursales o aún empresas completas, vale decir, el "downsizing" o el "rightsizing" de las empresas con un enfoque de desarrollo organizacional.

Beer y colaboradores (1), en un artículo publicado recientemente en la *Harvard Business Review* indican, luego de investigar cambios recientes en seis empresas, que los cambios exitosos no siguen las etapas ideales que se abogan para realizarlos. Beer y colaboradores ilustran estas etapas con el caso de un banco que comenzó el proceso de cambio con un retiro de 15 altos ejecutivos donde revisaron el propósito y la cultura del banco. Se publicó la misión y se contrató un nuevo gerente de recursos humanos que

tenía un historial muy exitoso. Luego en una rápida sucesión de cambios se estableció un programa de toda la compañía para llevar los cambios a los niveles de más abajo: una nueva estructura organizacional, un sistema de evaluación de ejecutoria, un plan de salarios y compensaciones sobre la base de resultados, programas de capacitación para convertir a los gerentes en "agentes de cambio", y encuestas de actitudes cada tres meses para seguir el proceso de cambio.

Estas etapas que suenan como traídas de los libros de texto no dieron resultados después de dos años, donde todo había salido al revés: supuestos de problemas, quién debía dirigir los cambios, qué requería cambiar y cómo hacerlo.

La conclusión de Beer y colaboradores es que para hacer cambios exitosos es necesario considerar tres aspectos básicos que son la Coordinación o el Trabajo en Equipo, el compromiso de los niveles altos y las habilidades o competencias nuevas, tales como el conocimiento del negocio, habilidades analíticas e interpersonales. Estos tres aspectos deben ser considerados en seis pasos para hacer cambios efectivos, evitando la falacia de los "Cambios por Programas" o "Programáticos".

Seis pasos para hacer cambios efectivos

Los seis pasos de un proceso de cambio eficaz se concentran en el alineamiento alrededor de la tarea, refiriéndose especialmente a la reorganización de los roles del personal, responsabilidades y relaciones para resolver problemas específicos del negocio, los cuales se logran de la siguiente manera:

1. Movilizando el compromiso para cambiar a través de la realización de diagnósticos colectivos de los problemas del negocio;

2. Desarrollando una visión compartida de cómo organizar y gerenciar para ser competitivos;

3. Creando consenso alrededor de la nueva visión, competencia para lograrla, y cohesión para perseguirla;

4. Esparciendo revitalización a todos los departamentos sin empujarlos desde arriba;

5. Institucionalizando la revitalización a través de las políticas, sistemas y estructuras formales; y

6. Monitoreando y ajustando las estrategias en respuesta a los problemas en el proceso de revitalización.

El papel de la alta dirección en este proceso es dirigir "el proceso de cambio", lo cual requiere un balance muy delicado para que movilice las energías del personal haciéndolos responsables por comenzar el proceso de cambio, sin especificar un determinado enfoque y mantener abiertas las alternativas, que serán de prueba y error, hasta que se descubran las formas más apropiadas para mejorar. Condiciones clave para este balance son la creación de un mercado interno para el cambio, para que se apoyen unas unidades a otras, cumpliendo así las demandas de mejoramiento. Otro factor es la revitalización de cualquiera unidad exitosa que sirva de modelo a las demás y el tercer factor es crear caminos para el desarrollo de carrera que enfaticen el surgimiento del liderazgo.

En resumen, Beer y colaboradores concluyen que las empresas americanas necesitan enfatizar proceso sobre contenido, reconocer el cambio organizacional como un proceso de aprendizaje de unidad tras unidad antes que una serie de programas y saber que los resultados se logran con persistencia a lo largo de varios años antes que en forma rápida. Este enfoque, piensan Michael Beer y colaboradores, es muy difícil entenderlo ahora, frente a las necesidades de corto plazo de las empresas, pero que es el único enfoque posible para lograr el éxito.

Desde otro punto de vista, se planteaba en la conferencia de los profesionales de Desarrollo Organizacional llevada a cabo en Long Beach, California entre el 26 y el 30 de octubre de 1991, la pregunta de cómo se podía hacer para cerrar una compañía de 5,000 empleados en tres meses. Las recomendaciones se centraron en los aspectos ceremoniales para llevarlo a cabo, prestando atención a las necesidades sociales de los trabajadores durante el proceso de cierre.

Sobre el particular, académicos reconocidos del desarrollo organizacional, tales como Roger Harrison y William Schutz, con esquemas muy similares, se encuentran elaborando sobre las tendencias conceptuales que explican los nuevos paradigmas en que se insertarán las acciones gerenciales del futuro. Estos nuevos esquemas, son los que podrán dar respuestas a los

avances tecnológicos en las áreas de información o a la sociedad de la información del futuro, que llevará a la organización flexible, como la conceptualiza Peter Drucker en su metáfora de la-orquesta sinfónica, que mencionábamos en el Capítulo 1.

Harrison y Spoth (2), han elaborado un esquema en el que las tendencias gerenciales en Estados Unidos se han ido desplazando, de enfoques transaccionales a enfoques transformacionales, y de ahí, a enfoques comunitaristas. Por otro lado, Schutz (3), ve un renacer, dentro del enfoque comunitario, en que se debe dar respuesta a las necesidades de una interacción más completa de las personas y que Schutz ha captado con una readaptación de las categorías de Inclusión, Control y Apertura de su conocido esquema FIRO-B.

En resumen, en Estados Unidos se están buscando enfoques y explicaciones sobre el proceso de cambio para aplicarlos en las empresas. Algunos de estos enfoques pueden ser iluminadores respecto de su aplicación en el contexto de las rápidas adaptaciones competitivas que deben, también, hacer las empresas en Latinoamérica.

De esta forma, a continuación nos referiremos, en forma resumida, al modelo de las Tres Culturas elaborado por Harrison, que nos servirá de referencia para fines de sentar las bases de un marco resúmen dentro del cual se plantearán las conclusiones y perspectivas del desarrollo organizacional y el desarrollo institucional en Latinoamérica.

Este resumen, lo presentaremos en tres partes: en la primera resumiremos los elementos del modelo, indicando los niveles de conciencia sobre la cultura organizacional. En esta parte, se indicarán las características que tienen los tres niveles de conciencia organizacional expresados a través de la Cultura Transaccional, la Cultura Autoexpresiva y la Cultura Mutualista. En la segunda, presentaremos las etapas evolutivas que se dan entre los tres niveles de conciencia organizacional a lo largo de las cuales se desarrollan las empresas, y en la parte final de descripción del modelo, se indicará la filosofía organizacional o fines últimos que definen cada tipo de cultura, concluyendo con una comparación entre este modelo y el de Valores Opuestos de Robert Quinn, presentado en el Capítulo 1.

Niveles de conciencia sobre la cultura organizacional

En el modelo de tres niveles de cultura organizacional, de Roger Harrison, se hace mención de las diferentes características de cada uno de los niveles de funcionamiento dentro de las organizaciones, basado en la escala de motivaciones de Maslow (4).

Estos tres niveles reflejan tres etapas de conciencia organizacional, que tienen las siguientes características (5):

1. Cultura Transaccional: En este modelo, el tipo de organización es jerárquica, autoritaria, motivación por temor o por expectativas de recompensas. Asuntos principales son el control, la seguridad, la explotación interna y externa, la competitividad respecto al poder, el estatus y las recompensas, orientadas por las Ganancias y Utilidades. La organización es más bien reactiva antes que iniciadora.

2. Cultura Transformacional o de Autoexpresión: En este modelo, el tipo de organización es autónoma e igualitaria, fluida y abierta, en que la orden es "nadar o hundirse", contribuir o morir. La motivación se basa en vencer obstáculos y triunfar donde hay altos riesgos con altas recompensas. Los asuntos principales son la agresividad en la persecución de los símbolos del éxito y la competencia por el logro. La organización está orientada por el logro, el impacto y la imagen. La organización es experimentadora, tomadora de riesgos y proactiva.

3. Cultura Mutualista: En este modelo, el tipo de organización es afiliativa y de cooperación, con mucha confianza y altos niveles de comunicación. La motivación principal es dar y servir. Los asuntos principales son la búsqueda de la integración en un enfoque totalizante. La organización está orientada por las relaciones y el servicio. La organización es reflexiva y participativa, y los sistemas existen para servir a la gente y las tareas.

En el Cuadro 7.1 se pueden ver en forma resumida las características de los tres tipos de cultura, indicados anteriormente:

Cuadro 7.1 Los tres niveles de conciencia organizacional

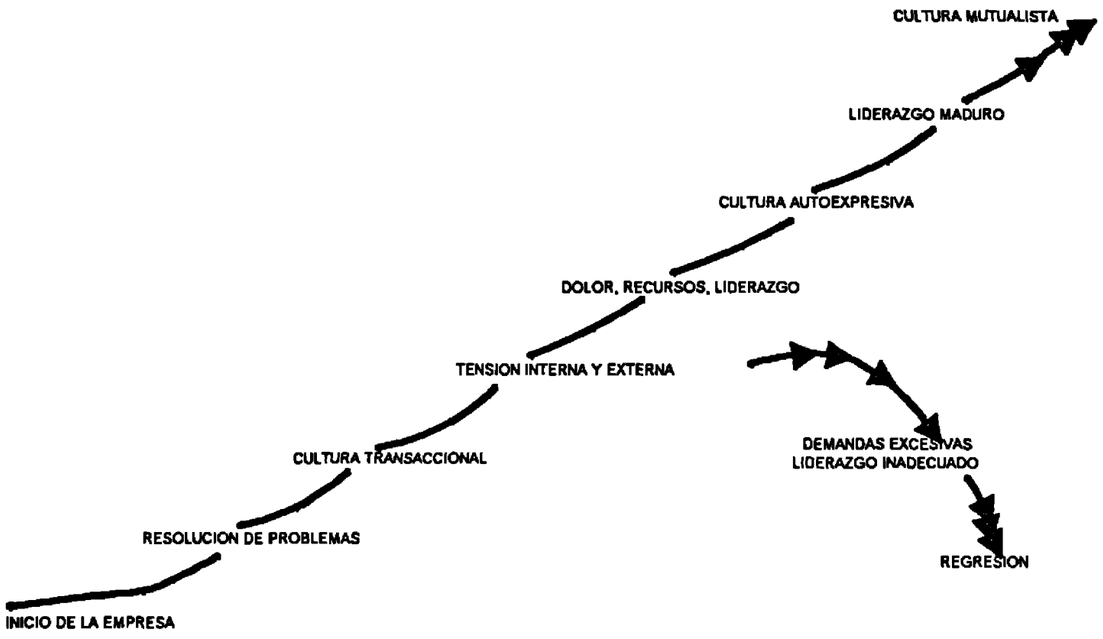
Cultura Transaccional	Cultura autoexpresiva	Cultura mutualista
Jerárquica Autoritaria	Autónoma e igualitaria	Afiliativa y colaborativa
Orientada a ventajas, ganancias y utilidades	Orientada al logro, impacto e imagen	Orientada a servicios responsables y las relaciones
Reactiva antes que iniciadora	Experimentadora y tomadora de riesgos	Creativa, reflexiva y participativa
Internamente y externamente explotadora	Agresiva en persecución de símbolos de éxito	Buscando integración totalizante
Competitiva por el poder, status y recompensas	Competitiva por el logro	Cooperativa y orientada al servicio
Motivación por temor y expectativas de recompensas	Motivación por sobrepasar obstáculos y triunfar	Motivación para dar y servir

FUENTE: Harrison, Roger. *Three levels of consciousness in organizations; Organizational philosophies in three levels of organizational consciousness?; Progress through the levels of evolution.* Documentos de la Conferencia Organization Development Network, Los Angeles, CA., 1991 (5).

La manera cómo se pasa de un nivel cultural a otro, es mayormente evolutiva, ya que es difícil dar recomendaciones para intervenir en la transformación de la cultura de las empresas. Nuestro nivel de comprensión y manejo actualmente es muy limitado y sólo se pueden mencionar algunos factores relacionados, según el nivel que se trata de sobrepasar (6)(Ver Cuadro 7.2).

CUADRO 7.2

EVOLUCION ENTRE LAS DIFERENTES CULTURAS



FUENTE: Harrison, Roger. *Three levels of consciousness in organizations; Organizational philosophies in three levels of organizational consciousness?; Progress through the levels of evolution.* Documentos de la Conferencia Organization Development Network, Los Angeles, CA., 1991 (5).

Así pues, la filosofía organizacional de cada uno de los niveles tiene diferentes énfasis. La Cultura transaccional se centra en la tecnología como directriz de las acciones de la empresa y el poder como punta competitiva. En la Cultura Autoexpresiva, las personas son el centro de atención y la punta competitiva la constituye la velocidad y la agudeza para obtener contratos y resultados. En la Cultura Mutualista, la atención se centra en los equipos de trabajo y el trabajo de grupos que funcionan democráticamente. La ventaja competitiva en esta fase la constituye la confianza, la cooperación y su enfoque totalizante (7), lo cual se puede apreciar en el Cuadro 7.3.

Cuadro 7.3 Filosofía organizacional de los tres niveles de conciencia organizacional

Cultura transaccional	**Cultura autoexpresiva**	**Cultura mutual**
Inversión en tecnología	Inversión en las personas	Inversión en equipos de trabajo
Tecnología y sistemas para reemplazar la deficiencia de las personas. Ello permite niveles más bajos de funcionamiento mental	Personas motivadas y creativas para reemplazar las deficiencias de los sistemas	Sistemas de distribución del poder que requiere aprendizaje paraoperar al más alto nivel de funcionamiento mental
Tecnología como maestría	Tecnología como herramientas	Tecnología como sirviente
Estrategias como la búsqueda de ventajas	Estrategias como la búsqueda de la excelencia	Estrategias como descubrimiento y creación de valor y significado
Poder como ventaja competitiva	Rapidez y resultado como fuerza competitiva	Totalidad, confianza y cooperación como fuerza competitiva

FUENTE: Harrison, Roger. *Three levels of consciousness in organizations: Organizational philosophies in three levels of organizational consciousness?; Progress through the levels of evolution.* Documentos de la Conferencia Organization Development Network, Los Angeles, CA., 1991 (5).

Ahora, que ya hemos presentado el modelo de las tres culturas lo observaremos de manera más general, deduciendo su aplicación en las empresas latinoamericanas.

El modelo de los tres niveles de conciencia organizacional lo hemos comparado repetidas veces, durante los capítulos anteriores, con el modelo de Valores Opuestos de Quinn (8).

La relación existente entre estos dos modelos se va a explicar dentro de los modos apropiados y los no apropiados del funcionamiento organizacional. La cultura transaccional corresponde estrechamente a la orientación hacia el control interno en las empresas, que define el modelo de Quinn como el manejo de la información y comunicación con la estabilidad, el control y la continuidad. En los niveles extremos del uso gerencial de este estilo se produce la perpetuación habitual de la tradición con inflexibilidad y se puede llegar a la esterilidad de los procedimientos solicitándolos con un rigor trivial, vale decir, se produce un ambiente de burocracia petrificada.

La Cultura Autoexpresiva, corresponde claramente a la orientación hacia lo externo y el control, lo cual, en los niveles normales, produce logros, impacto, productividad, dirección clara hacia metas y planificación. En los niveles extremos produce un esfuerzo perpetuo con agotamiento humano y una regulación indiscriminada sobre la base de dogmas ciegos, es decir, se crea un ambiente de fábrica opresiva.

Finalmente, la Cultura Mutualista corresponde a la orientación hacia la flexibilidad con posibilidades de derivar hacia lo interno o a lo externo, o quizás hacia ambas. En esta forma cultural el funcionamiento normal produce en el caso de orientación a lo externo, innovación, adaptación y cambio junto con apoyo externo y crecimiento. En el lado negativo, produce una experimentación desastrosa y un oportunismo sin principios. La orientación flexible e interna produce en sus niveles normales participación, franqueza, compromiso, energía y desarrollo humano. En las situaciones extremas se produce una tolerancia extrema, un individualismo descontrolado y una participación inadecuada con largas discusiones improductivas.

Como ratificación de la tendencia del modelo anterior, afirmando una tendencia hacia la Cultura Comunitarista de las empresas, Manz y Sims, Jr. en el artículo *Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership* (9), indican que el nuevo ejecutivo se ve enfrentado al desafío de preparar líderes, lo cual es una necesidad para cada nivel de la organización, para

crear así las bases de energías que exigen las empresas enfrentadas a la competitividad global.

Este superlíder, a diferencia de las habilidades de liderazgo planteadas en las situaciones del líder como el hombre fuerte, el líder transaccional o el líder transformacional visionario, tiene la característica de autoliderazgo, con poder compartido. La fuente de sabiduría y dirección del líder descansa mayormente en los seguidores, que a su vez tambien son líderes, con lo cual la respuesta en los diferentes niveles corresponde a un compromiso basado en la pertenencia de la empresa a cada nivel (ownership), y con conductas típicas que son la búsqueda o desarrollo permanente para un mejor liderazgo que pueda servir de modelo, creación de padrones de pensamiento positivo, promoción de equipos de trabajo autodirigidos y facilitando la creación de una cultura de autoliderazgo. En gran medida, este nuevo esquema de liderazgo lleva a un efectivo cambio de una empresa centrada en el esquema de control externo a una empresa centrada en el compromiso.

Sin embargo, dentro de la realidad de los esquemas de Robert Quinn o dentro del explícito modelo de Roger Harrison, no se aboga por una prescripción conductual unilineal de las empresas, sino que son padrones en que se van desarrollando nuevas culturas organizacionales como respuestas o como proacciones organizacionales a una visión sistémica global en que están actuando. Los resultados son más o menos efectivos en funcion del alineamiento total de la organización y su cultura, en la misma forma en que Schein y Bennis lo explicaban como un resultado de un modelo dinámico de aprendizaje y cambio (10).

Morgan en Emerging Waves and Challenges: The Need for New Competencies and Mindsets (11), indica que la ola de cambios es tal que ante esa turbulencia los gerentes del futuro deberán mejorar sus habilidades y competencias. Estos cambios en la turbulencia ambiental se incrementaran a tasas exponenciales. Algunos autores indican que la tendencia sera hacia un cambio muy poco predecible sobre la base de información histórica. Ya en la primavera de 1986 un grupo de ejecutivos Canadienses durante un seminario de Gareth Morgan identificaron las líneas críticas de quiebre que influenciaron y cambiaron sus organizaciones, mentalidades, habilidades y destrezas para actuar en el futuro. Las discusiones se refirieron a la robótica y computarización, la demanda por más creatividad e innovación, la necesidad de crear organizaciones dirigidas al mercado, el desafío del libre comercio y competitividad global, la relación entre el desempleo y la pérdida de mercados, los problemas de las relaciones gobierno-empresas y el potencial del crecimiento de una sociedad polarizada.

Esta relación entre los factores que se han de manejar para gerenciar con una visión del futuro se presenta en el Cuadro 7.4 y se refiere al manejo y desarrollo de competencias contextuales, al uso de la información tecnológica como fuerza de transformación, la habilidad de gerenciar por control remoto, capacidad de lectura del medio, promoción de la creatividad, liderazgo y visión, gerencia proactiva, gerencia de complejidades y la gerencia de recursos humanos en un medio que todos son vistos como iguales.

El Cuadro 7.4 indica las competencias gerenciales emergentes para el futuro, las cuales se construyeron sobre la base de las siguientes hipótesis de escenarios (12):

1. Un ambiente crecientemente turbulento.

2. El ambiente anterior requerirá gerentes más proactivos y relaciones empresariales con el medioambiente para anticipar y manejar los problemas emergentes, creando nuevas iniciativas y direcciones para el desarrollo. Esta filosofía proactiva será esencial para energizar y dar poder a las organizaciones para que puedan enfrentar los desafíos que se dispersarán por la organización. Los niveles más altos serán claves en la generación e implementación de la estrategia corporativa.

3. Liderazgo de primera categoría se enfatizará en todos los niveles de la organización, pero no necesariamente altamente formalizado o jerárquico. El liderazgo se identificará con la habilidad de movilizar las energías y el compromiso del personal hacia la creación de valores y entendimientos comunes.

4. En una sociedad basada en la información la gerencia de los recursos humanos de la organización será cada vez más importante. Los gerentes deberán encontrar caminos para desarrollar y movilizar la inteligencia, el conocimiento y la creatividad potencial de los seres humanos en cada nivel de la organización. Se igualará la importancia del conocimiento, la creatividad, búsqueda de oportunidades, habilidades interpersonales y empresariales con los factores de la producción: tierra, trabajo y capital.

CUADRO 7.4

UNA VISION DE ALGUNAS DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EMERGENTES PARA LA COMPETENCIA GLOBAL DEL FUTURO

FUENTE: Morgan, Gareth, Emerging waves and challenges: The need for new competencies and mindsets. Adaptado de *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world.* San Francisco; Jossey-Bass Publishers, 1989, p. 1-15.

Los gerentes del futuro deberán ser capaces de gerenciar en un ambiente de iguales y tendrán que probar su valor, a aquéllos que dirigen, como generadores de ideas, resolutores de problemas, desarrolladores de equipos de trabajo y redes, facilitadores, resolutores de conflicto y motivadores.

5. Las demandas de la sociedad de información requerirá que las organizaciones y sus miembros promuevan la creatividad, el aprendizaje y la innovación.

6. Las estructuras organizacionales más planas requerirán nuevos enfoques gerenciales y de control. Sin los niveles de jerarquía, los gerentes tendrán que coordinarse a través del desarrollo de valores y entendimientos compartidos con un adecuado balance entre delegación y control.

7. La tecnología de la información, en la forma de microcomputadores, robótica y comunicación electrónica, transformará la naturaleza y estructura de muchas organizaciones y el ciclo de vida de productos y servicios. La tecnología conducirá a una nueva edad con nuevos estilos de organización y nuevas competencias gerenciales, rompiendo barreras interdisciplinarias, interdepartamentales, interempresariales e internacionales.

8. Las nuevas bases gerenciales serán "Gerenciar la Complejidad" de la vida organizacional con demandas conflictivas de más grupos de interesados, más asuntos al mismo tiempo y un continuo estado de transición, con menos información y recetas para tomar decisiones.

9. Los gerentes del futuro en vez de adaptarse a su ambiente deberán ser capaces de manejar esas tendencias con un enfoque proactivo que permita intervenir en el ambiente socioeconómico y no tratarlo como dado. Esto requerirá mucha capacidad de crear redes colaborativas con un gran sentido de responsabilidad social debido a una sociedad más compleja e interdependiente que se deberá tratar como un sistema total y no como partes aisladas.

El cambio y el desarrollo organizacional en Latinoamérica

¿Cuál es la situación de cambio y de la consultoría de Desarrollo Organizacional en Latinoamérica? A riesgo de ser pretenciosos, presentaremos antecedentes de entrevistas y conclusiones de experiencias en algunos países de Sud y Centroamérica (Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Chile y Ecuador), proponiendo algunas conclusiones generales aplicables a Latinoamérica, a manera de hipótesis de trabajo, para así poder visualizar el futuro de las actividades de consultoría de desarrollo organizacional en Latinoamérica.

Este análisis comenzará con antecedentes sobre las necesidades de cambio que se visualizan en las organizaciones en los países mencionados para continuar con resultados de entrevistas de consultores y ejecutivos sobre el aporte y perspectivas del desarrollo organizacional en Latinoamérica.

Necesidades de cambios en Latinoamérica

En cuatro seminarios de "Manejo e Implementación del Cambio", realizado por profesores de INCAE en Guatemala, El Salvador, Costa Rica y Ecuador, 200 participantes contestaron un cuestionario que incluía las preguntas:

- ¿Qué clase de cambios necesitan sus organizaciones?
- ¿De dónde proviene la necesidad para realizar estos cambios?
- ¿Cuál es la forma más común para hacer cambios en su organización? y
- ¿Cuáles son los obstáculos más frecuentes al tratar de hacer cambios en sus organizaciones?

En el Cuadro 7.5 que se presenta a continuación se muestra el resultado de la tabulación de la información en grandes categorías orientadoras de las necesidades de cambio que percibían los participantes de estos seminarios que eran mayormente gerentes de empresas Centroamericanas y de Ecuador.

El análisis de los resultados, tanto en cifras nominales como porcentuales, se hace inmediatamente a continuación del Cuadro.

Cuadro 7.5 Resultados de la encuesta a participantes de seminarios de cambio

1. Participantes por sectores:

Privado 82%, Empresas públicas 11%, Público 4%, Otros 1%

2. Tamaño de las empresas de los participantes

Trabajadores	Porcentaje participantes
1 - 20	8%
21 - 100	12%
101 - 1000	53%
1001 - 5000	24%
Más de 5000	3%

3. Posición jerárquica de los participantes

Gerentes y subgerentes generales	17%
Gerentes funcionales	44%
Gerentes de recursos humanos	19%
Asesores y consultores	15%
Otros jefes	5%

4. Opinión sobre cambios requeridos en las organizaciones

Estructura organizacional	24%
Procedimientos y sistemas	19%
Actitudes y estilos gerenciales	22%
Competitividad, productividad y mercadeo	22%
Cultura organizacional	7%
Comunicación y desarrollo de equipos	4%

5. Opinión sobre fuente de presión por los cambios

Entorno y competencia	79%
Jefes, presión interna y operaciones	21%

6. Opinión sobre la forma más común de hacer cambios

Impuesta y con poco estudio	50%
Negociada y consultada en diferentes niveles	26%
Con estudios técnicos y planificada	24%

7. Opiniones sobre obstáculos más frecuentes para cambios

Resistencia personal a los cambios	80%
La forma de hacer el cambio	15%
Legales	2%
Costo y presupuestarios	3%

FUENTE: Encuestas realizadas por la Prof. Joyce Osland a participantes de Seminarios de Cambio, tabuladas por el autor.

Los 200 participantes de estos seminarios eran en su mayoría del sector privado (82%), con participación también de grandes empresas públicas (11%) y algunas estatales, como Bancos del Estado y Banca Central (6%). Los puestos de estos participantes eran de los niveles más altos: gerentes generales (17%), gerentes funcionales (44%), especialistas y Gerentes de Recursos Humanos (19%) y asesores o consultores (15%). Las empresas variaban desde pequeñas compañías de menos de 100 personas (20%) hasta grandes empresas de sobre 1,000 empleados hasta 7,000 (27 %), teniendo la mayoría entre 101 y 1,000 empleados (53%).

Las respuestas de los participantes respecto al tipo de cambios necesitados en la organización, se referían especialmente a cambios de estructuras organizacionales (24%), con mención también de cambios en la cultura organizacional(7%), mejoramiento de las comunicaciones y desarrollo de equipos de trabajo (7%), y cambio en las actitudes del personal y estilos gerenciales (22%). Un grupo importante de respuestas se refirió a las necesidades de readecuación tecnológica, modernización de procedimientos y mejoramiento de la productividad de las empresas para poder competir mejor (41%).

Respecto de donde viene la presión por el cambio, mayormente se expresó que venía del entorno por el ambiente competitivo, debido en gran parte a la rebaja de aranceles y a la competencia del mercado (79%). Algunas opiniones se refirieron a los procesos de crecimiento que se traducían en presiones de cambio internamente por la gerencia general o jefes funcionales (21%). En casos aislados, se mencionaron presiones de organismos internacionales, procesos de desarrollo organizacional o labores de consultorías.

Respecto a la forma en que se abordaban los cambios en las empresas de donde provenían los participantes, se indicó que era mayormente por decisiones de los niveles superiores, quienes imponían estas decisiones, por decreto (50%), en algunos casos con consultas a los jefes involucrados y sin mayores estudios de necesidades (26%). En estos últimos comentarios, algunos encuestados indicaron cambios "por ocurrencias" o "determinación espontánea." Sin embargo, en un 24% de las respuestas, se indicó que se hacía algún tipo de estudios de problemas o de necesidades y que se planificaba el cambio (24%), al igual que en un pequeño porcentaje de opiniones, dentro de este grupo, se indicó que se hacían los cambios con consultas a los interesados.

Como respuesta a la pregunta sobre ¿Cuáles eran los obstáculos más frecuentes al tratar de hacer los cambios? la respuesta casi unánime fue la de resistencia personal hacia aquél (80%), indicándose de diferentes maneras, tales como "la gente es conformista", "la gente no tiene constancia", "los círculos de poder", "la actitud de la gente", "falta de consenso global," "nos falta educación y formación", etc. Hubo unas pocas respuestas que, venían de ejecutivos y asesores del sector público, que se refirieron a inflexibilidades legales y reglamentarias (2%) y otro porcentaje que indicó que de costos o problemas presupuestarios (3%).

Los resultados anteriores sirven de antecedentes para cotejar con las opiniones recibidas de consultores de desarrollo organizacional que fueron entrevistados en Ecuador, Centroamérica y Chile, respecto de las tendencias que preveían para el futuro del desarrollo organizacional en sus países.

De esta encuesta podemos deducir que existe demanda por desarrollo organizacional como una forma de realizar cambios, los cuales apuntan a cambios de tipo estructural, vale decir, reestructuraciones organizacionales, cultura organizacional, desarrollo de equipos de trabajo, mejoramiento de las habilidades gerenciales, y modernización de procedimientos y sistemas de trabajo para incrementar la productividad.

Todos los temas anteriores están en el centro de atención de la disciplina y deben formar parte del repertorio de las habilidades del consultor o facilitador de desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional en Ecuador

En una reunión con consultores de desarrollo organizacional en Quito, Ecuador, llevada a cabo en octubre de 1991, se indicó que la manera actual de trabajar era reaccionando a las necesidades directas y de corto plazo de las empresas, proveyéndolas de los sistemas que requerían, ayudándose para ello con la metodología de desarrollo organizacional. Incluso, durante mucho tiempo han evitado el término Desarrollo Organizacional, el cual sugiere metodologías que son difíciles de absorver por los empresarios ecuatorianos.

En esta reunión, los consultores aducían que se manejaban diversas tecnologías, corrientes y enfoques.

En este sentido, un consultor de Desarrollo Organizacional de Price Waterhouse, comentaba que la unidad de Desarrollo Organizacional realizaba

diversos trabajos, pero, que no llegaban por la línea de Desarrollo Organizacional.

En la mayoría de los casos, los trabajos llegaban por la línea de informática, planeamiento estratégico y de sistemas. Al entramparse en problemas de cambio, otros departamentos o consultores demandaban la novedad del Desarrollo Organizacional.

En muchos otros casos, se entraba a trabajar en Desarrollo Organizacional por donde el cliente lo demandaba: la línea de auditoría, controles dentro de la organización, o reestructuración de departamentos y sistemas financiero-contables. Un consultor de desarrollo organizacional de Price Waterhouse comentaba: "Se ha valorizado mucho la intervención de Desarrollo Organizacional dentro de la Price Waterhouse, especialmente por el lado de los recursos humanos, con la cual está muy mezclada, entrando en las empresas, muchas veces, por la vía de estudios de salarios."

El tipo de tecnología que indicaron los consultores que usaban era variada. De pronto ocurría que había un tipo de tecnología en desarrollo organizacional que ni siquiera se había usado en Ecuador, y que en otros países ya estaba en decadencia.

El tema de Desarrollo Organizacional, como denominación, no estaba bien visto en algunos medios empresariales. Otro consultor indicaba que había hecho algunas cosas, pero que no había pasado nada. La pregunta que tenía era: ¿Qué se debería hacer para que una intervención tuviera duración?.

Lo que más habían aplicado eran intervenciones de conflicto, porque en las empresas se presentaban conflictos a todo nivel. Otro consultor indicaba: "Creemos que en algunos casos de intervenciones de desarrollo organizacional no se ha atacado la causa principal del problema".

"Mientras no ataquemos el modo de trabajar en desarrollo organizacional, vale decir, las metodologías para hacer que la gente vea los resultados en forma más rápida, la aceptación será todavía difícil. Creo que debemos avanzar respondiéndonos ¿qué podemos hacer para reducir tiempos y procesos?".

Otro Consultor de Desarrollo Organizacional expresaba la necesidad de trabajar en el análisis de la cultura organizacional, pero en una forma que

la gente logre comprender la cultura. Hay grandes interrogantes del empresario ecuatoriano, quienes quieren y buscan entender la conducta organizacional, en la cual la cultura organizacional es una parte muy importante.

Otros consultores expresaron: "Hay que trabajar en la determinación de objetivos en las instituciones, sin tener necesariamente que trabajar en Administración por Objetivos. He trabajado en la gerencia política. Mucha gente no ha tenido esa experiencia. En la gerencia por política se logran cosas más efectivas, más enriquecedoras. La Gerencia de Calidad Total o Control Total de Calidad (TQC), entusiasma al empresario. No sólo lo entusiasma, sino que los empresarios en reuniones internacionales se dan cuenta de que por esa línea van a nivel mundial".

Un comentario de un consultor en el área de Desarrollo Organizacional decía: "No sé qué ha pasado. Si hemos saltado o el grado de desarrollo del país va para otro lado. La urgencia es grande. Las empresas tienen que moverse rápido y obtener resultados. Uno tiene que tener un *potpourri* de cosas que ofrecer, un menu, frente a cada situación concreta. Es necesario poner inmediatamente a la gente a trabajar y darle solución a sus problemas. Las objeciones tradicionales al Desarrollo Organizacional es que es muy largo, muy costoso y que ahora necesitamos algo más rápido".

En general, se concluía que el Desarrollo Organizacional era altamente promisorio para el país. Había una gama tan amplia de técnicas y metodologías, y si a eso se le agregaba el propio estilo, las respuestas posibles eran infinitas.

"No sé quién debería estar detrás para formar expertos de Desarrollo Organizacional?", -finalizaba un consultor, a la vez que agregaba la respuesta,- "Alguien tiene que tener el vehículo o la grasa para que camine. Si no, nos vamos a morir nosotros y con ello la metodología de desarrollo organizacional en Ecuador".

El desarrollo organizacional en Chile

Juana Anguita, una prestigiosa consultora chilena en el área de desarrollo organizacional, comentaba acerca de sus experiencias en una sesión de ODN en Long Beach, California, que la mayor parte de sus actividades diarias se centraban en recursos humanos.

En el área de asesoría específica de desarrollo organizacional, trabajaba estrechamente con grandes empresas, para lo cual su personal de 22 profesionales hacía su trabajo en equipos. La parte más importante de su tarea era conquistar la confianza de su sistema cliente, empatizando con los problemas que enfrentaba y ayudándole a resolverlos. Existían, igualmente, varios grupos competidores que operaban apoyando el mejoramiento competitivo de empresas estatales y privadas, tales como CODELCO (Empresa Coordinadora de la Explotación del Cobre en Chile), compañías petroleras, farmoquímicas, azucareras, etc.

En una entrevista con el Dr. Mario Morales, consultor de desarrollo organizacional, profesor de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica, indicaba que en su empresa consultora TOP Consultores S.A. tenían una demanda permanente, tanto en el área de desarrollo organizacional como en la de recursos humanos. El Prof. Morales comentaba: "La empresa Chilena está despertando al desarrollo organizacional como resultado de la necesidad de estar en mejores condiciones para competir".

Alumnos del Prof. Morales, luego de realizar un estudio entre una muestra de consultores, ejecutivos de recursos humanos y gerentes reportaban: "En general, se puede ver entre los ejecutivos una definición técnica relativamente adecuada del desarrollo organizacional, en la que enfatizan el aporte realizado a la adaptación de la organización al medio competitivo. No se observa un conocimiento exhaustivo de la disciplina, sobre todo en cuanto a intervenciones y objetivos. Aunque vinculan el desarrollo organizacional casi exclusivamente con el área de recursos humanos, enfatizan los recursos humanos más como medio que como fin y sujeto de los beneficios. No incorporan elementos valóricos y prima una visión pragmática del desarrollo organizacional. Además, a pesar de existir prejuicios y desventajas percibidas, por ejemplo, alto costo y duración de las intervenciones, falta de profesionales calificados e insuficiencia del enfoque para afrontar totalmente la turbulencia ambiental, prima una visión positiva del desarrollo organizacional como herramienta para mejorar la planificación, el uso de recursos, la adaptación al medio y la eficiencia".

El informe continúa diciendo, "Entre los consultores, aunque hay distintos grados y excepciones, prima también una postura pragmática, pero con mayor consideración de elementos valóricos tales como la democratización y el desarrollo del potencial humano. Hay más incorporación del recurso humano como elemento importante y predomina una visión positiva... En suma, los objetivos que los entrevistados adjudican al desarrollo organizacional son:

- Mejorar la productividad y la calidad de vida

- Mejorar la eficiencia y la eficacia, cambiando el comportamiento disfuncional y hacer crecer la organización

- Aunar los objetivos de la organización y sus miembros, logrando un funcionamiento total integrado

- Adecuar, actualizar y mejorar los procesos organizacionales

- Lograr que la organización se anticipe al cambio del medio, evitando la quiebra, la pérdida de tiempo y recursos.

Las ventajas percibidas se asocian al logro de los objetivos mencionados antes y se añade que el desarrollo organizacional es positivo porque permite:

- Una mejor planificación a largo plazo
- Un mejor aprovechamiento de recursos humanos y materiales
- Aprovechar las oportunidades del medio
- Comprometer a todos los miembros de la organización, y
- Comprender la dinámica interna de la organización.

Para los consultores, las desventajas y riesgos fueron señalados como:

- Se ha llamado desarrollo organizacional a casi toda consultoría de recursos humanos, aunque no implique un cambio real para la organización ni se inserte en un programa global. Esta "moda" desvirtúa y desprestigia el término "Desarrollo Organizacional".

- Hay mucha gente sin formación y experiencia que ofrece servicios de desarrollo organizacional, lo que también desvirtúa y desprestigia la profesión.

- El desarrollo organizacional como estrategia educativa necesita una visión a largo plazo del ambiente del país e internacional; sin embargo, las empresas suelen ser mas bien cortoplacistas y están acostumbradas a cambiar sólo frente a las crisis, por eso existe poca demanda y poca credibilidad frente a propuestas de consultoría desde la perspectiva del desarrollo organizacional.

- Aunque el desarrollo organizacional apunta a un cambio global, en la realidad nunca puede hacerse tan grande, ni tampoco tan planificado, ya que los empresarios sólo solicitan intervenciones puntuales (13)[1]".

El reporte de la investigación sobre el desarrollo organizacional en Chile concluye indicando:

"Dado el carácter y tamaño de la muestra, lo observado no es totalmente generalizable, sin embargo, proporciona interesantes referencias sobre el estado de la disciplina en el país. En general, se observó una definición poco clara del desarrollo organizacional como disciplina y una tendencia o homologarlo con intervenciones de consultoría. Además, puede hablarse de una identificación casi exclusiva del desarrollo organizacional como técnica vinculada sólo a los recursos humanos y no como una tecnología global al servicio de todos los aspectos de la organización. Las visiones tienden a ser parcializadas, enfatizando aspectos valóricos o pragmáticos sin integrarlos. Relacionado con lo anterior, se denomina Desarrollo Organizacional a intervenciones relativamente puntuales, orientadas a lo micro, sin considerar la posibilidad de un " Macro Desarrollo Organizacional". Incluso, no existe consenso sobre lo que sería una intervención típica, influyendo en ésto la definición que del término realiza cada persona, lo que lleva a visiones a veces contradictorias.

Una tendencia a sistematizar tipos de intervenciones de desarrollo organizacional se señala a nivel de estructura y de procesos, correspondiendo cada terreno en Chile a ingenieros comerciales y psicólogos, respectivamente. Al respecto, sin embargo, podría decirse que se tratan de niveles altamente interdependientes, cuya intervención sin duda afecta al otro, por lo que un facilitador de desarrollo organizacional debe estar preparado y dispuesto para actuar en ambas. En este sentido, el desarrollo organizacional es multidisciplinario, lo que también requiere de una formación amplia de sus practicantes para generar un lenguaje y comunicación más amplia entre distintos profesionales del área. Según los entrevistados, las organizaciones que solicitan intervenciones de desarrollo organizacional en Chile tienen algunas de las siguientes características: gran tamaño, estilo de gestión moderno y/o liderazgo en el mercado".

---

[1] Reporte de investigación de terreno realizada por los alumnos del Curso de Desarrollo Organizacional de la carrera de Psicología de la Universidad Católica, Diciembre de 1991.

El informe concluye indicando lo siguiente (14): "...el Desarrollo Organizacional no es un enfoque que predomine en la realidad social ni organizacional chilena. Esto se relaciona, por un lado con el predominio de una mentalidad de tipo cortoplacista, incluso en los empresarios, y por otro, con escasez de recursos para implementar programas en realidades organizacionales que no están preparadas para ello. Se añade también el escaso número de profesionales adecuadamente formados en el área y la poca difusión realizada. A pesar de lo anterior, en el país hay una perspectiva al futuro muy positiva para la disciplina, existiendo por parte de los empresarios una buena disposición hacia el desarrollo organizacional.

La realidad organizacional chilena es muy heterogénea y se encuentra, además, en un período de transición hacia estilos más modernos de gestión, lo que plantea un desafío y oportunidades actuales y futuras para que el desarrollo organizacional responsa a las necesidades del medio empresarial.

Existen importantes problemas éticos pues personas insuficientemente preparadas ofrecen servicios de desarrollo organizacional y, además, que se realizan intervenciones orientadas por el consultor a obtener solamente la mayor ganancia posible. Esto tiene el gran riesgo de desprestigio de la disciplina y amerita la existencia de algún tipo de fiscalización, aunque dada la legislación chilena deba hacerse por vía informal. Lo anterior se relaciona a que no existen instancias formadoras de consultores de desarrollo organizacional. La disciplina ha tendido a permanecer anexada a otras, como psicología o ingeniería comercial, lo que ha frenado su crecimiento, desarrollo y difusión. Por ello, se requiere que exista una entidad en Chile que desarrolle, difunda, fiscalice y coopere con la labor educativa que el desarrollo organizacional puede cumplir a nivel social, como disciplina integradora que tiende al mejoramiento de la calidad de vida y la productividad de las personas en las empresas e instituciones, públicas o privadas".

En una conversación informal con varios consultores de desarrollo organizacional, se indicaba que dentro de las intervenciones que más se solicitaban se encontraban las intervenciones orientadas al mejoramiento de la calidad total, calidad de servicios, cultura organizacional y cambios de estructuras organizacionales. Sin embargo, predominaban las peticiones propias de la administración de personal.

Por otra parte, desde el punto de vista teórico se afirmaba que las tendencias comunitaristas reflejadas en el modelo de Roger Harrison, por la vía de la teoría y métodos de Jung estaban teniendo bastante influencia

en Chile. Así, la recientemente fallecida terapeuta y psiquiatra chilena, discípula de Carl G. Jung, Lola Hoffman, había sido una gran impulsora de la visualización de un futuro universal más humanista, forzado por la necesidad del hombre de cuidar un territorio que es propiedad común de la humanidad.

A juicio de Lola Hoffman los últimos acontecimientos mundiales han acercado generacionalmente la posibilidad de lograr obtener la visión de Teilhard de Chardin, quien dice que, en el curso de la evolución humana, el planeta se cubre de una capa de ideas que llamó "Noósfera" (del griego: noos-mente). A la culminación del proceso evolutivo, Teilhard lo llamó "El Punto Omega", o sea, el punto final al cual todos estamos convergiendo. Lola Hoffman indicaba que era posible suponer que a medida que aumentan los enlaces de comunicación dentro de la humanidad, se alcanzará una era en la que los billones de intercambio de información que se mueven de un lado a otro a través de las redes de interacción, crearán en el cerebro global patrones similares a los encontrados en el cerebro individual. Este fenómeno llevaría al despertar del planeta a la conciencia, en que el hombre se acerca a una espiritualidad universal compartida por todos (15).

Estas tendencias dentro de los consultores de desarrollo organizacional de mayor experiencia en Chile al igual que entre empresarios y políticos, podría permitir que las intervenciones que se realicen en las empresas del futuro, tengan el sello humanista que ha sido la base del desarrollo organizacional y que reflejan la tendencia de la Cultura Comunitarista expresada, entre otros, por el modelo de Roger Harrison.

El desarrollo organizacional en Centroamérica

Un consultor de desarrollo organizacional centroamericano, indicaba que la demanda de los servicios de consultoría se centraba básicamente en el Planeamiento Estratégico, la Calidad Total y con primeras inquietudes sobre lo que son los procesos de Reingeniería. Por otra parte, todos los aspectos de recursos humanos eran una necesidad urgente de las empresas, para lidiar, tanto con los cambios por competitividad global, como por el manejo de las relaciones laborales con los trabajadores. En la medida en que los empresarios, asesorados por consultores de desarrollo organizacional, diesen respuesta a las necesidades básicas de los trabajadores, incluyendo las de seguridad, como mínimo, dejarían sin armas de lucha a las directivas sindicales que no han definido un campo de apoyo o ayuda diferente para los trabajadores. "Lo que se busca - indicaba- es que los empresarios cumplan con sus responsabilidades de

gerenciar los recursos humanos de las empresas para establecer relaciones cooperativas con los trabajadores".

Por otro lado, al entrevistar al Dr. Guillermo Forno (16), Profesional de Desarrollo Organizacional en Guatemala, nos indicó que la demanda de sus servicios de consultoría se centraban básicamente en Planificación Estratégica y Calidad Total. Sin embargo, todos los aspectos de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos eran una necesidad urgente de las empresas, para lidiar con los cambios por la competitividad global y para el manejo de las Relaciones Laborales y el bienestar de los trabajados. Comentaba que en la medida en que los empresarios asesorados por consultores de Desarrollo Organizacional, dieran respuesta a las necesidad básicas de los trabajadores, incluyendo como mínimo la de seguridad laboral, dejarían sin armas de lucha a las directivas sindicales que no habían definido un campo de apoyo o ayuda diferente para los trabajadores.

"Lo que se busca,-señaló- es que los empresarios cumplan consu responsabilidad de gerenciar los Recursos Humanos de las empresas para establecer relaciones cooperativas con los trabajadores".

El Dr. Forno relató que él era médico y cirujano graduado en la Universidad de San Carlos de Guatemala, con especialidades en Psiquiatría General e Infantil, Terapia Familiar y Desarrollo de Recursos Humanos en varias Universidades de los Estados Unidos de Norteamérica, incluyendo del Missouri Institute of Psychiatry de la Universidad del Estado de Missouri, la Philadelphia Child Guidance Clinic de la Universidad de Pennsylvania y la Graduate School for Human Resources Developmente de University Associates.

Antes de graduarse de médico, trabajó en IBM de Guatemala por un período de 10 años. Fue Jefe del Departamento IBM de Comercial Aseguradora S.A. por un período de dos años y del Departamento IBM de Granai Townson S.A. por un período de tres años, ambas empresas aseguradoras. En la Central IBM, trabajó como representante de ventas y fue allí precisamente donde se dió cuenta de los problemas serios de comunicación y de administración de recursos humanos que había en las empresas. Tuvo que enfrentarse con el problema de la aceptación de las máquinas de computación por parte de los trabajadores.

Sus estudios de especialización en Psiquiatría en la Universidad del Estado de Missouri en Estados Unidos se enfocaron principalmente en Psiquiatría comunitaria, en donde hizo prácticas en hospitales rurales del Estado que atendían campesinos de la localidad. La maestría en Desarrollo de Recursos Humanos se enfocó principalmente en la Teoría del aprendizaje del adulto y la Capacitación del personal.

Al regresar de sus estudios principió a trabajar en los problemas de comunicación de las empresas abordándolos con el método de Análisis Transaccional.

Fue director del Departamento de Psicología de la Universidad Rafael Landívar por un período de cuatro años y Director del Departamento de Psicología de la Universidad Francisco Marroquín, durante un período de ocho años. En esta última, diseñó y desarrollló un programa de Maestría en Psicología Clínica y un programa de Maestría en Psicología Industrial. Esta experiencia la consideraba exitosa, porque el programa fue hecho de manera participativa, planeándolo con los propios participantes, introduciendo conceptos de Desarrollo Organizacional, Experiencias Estructuradas y Adiestramiento de Sensibilidad.

En su experiencia, hacer adiestramiento de sensibilidad en las empresas es difícil y peligroso. Este tipo de entrenamiento debe usarse sólo para formar facilitadores de desarrollo organizacional.

Dentro de las técnicas de desarrollo organizacional que utiliza mayormente en Guatemala, están el Desarrollo de Equipos, Planificación Estratégica, Círculos de Calidad y Administración de Calidad Total.

El Dr. Forno comentaba que en las perspectivas futuras que veía para el Desarrollo Organizacional y Desarrollo de Recursos Humanos eran muy prometedoras, considerando que el área de finanzas ya logró un nivel de madurez al igual que la informática. Por lo tanto, en la siguientes década tendrá prioridad el área de Recursos Humanos en Guatemala. En ese sentido, se sentía muy entusiasmado por las dimensiones que manejaba, considerándose un profesional de Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Gerencial.

Concluía la entrevista, indicando que uno de los principales instrumentos para hacer desarrollo organizacional eran los Círculos de Calidad y Administración de Calidad Total (TQM). Consideraba que la formación profesional era indispensable para llegar a ser un buen consultor de

Desarrollo Organizacional, pero que en Guatemala no existía un lugar para ésto, teniendo los interesados que hacer sus estudios en el extranjero, principalmente en Estados Unidos y Europa.

Experiencias de cambio de grandes organizaciones en Centroamérica

En nuestra propias experiencia, hemos visto y participado en muchos intentos de cambio en Centroamérica que van en la dirección anterior y podemos citar algunos de ellos, entre los cuales encontramos RECOPE, ICE, Banco Central de Honduras, Instituto de Nutrición para Centroamérica y Panamá (INCAP), Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador (MAG), etc. Las características de las empresas anteriores es que son grandes y normalmente el cambio se ha solicitado como el de un programa de desarrollo institucional.

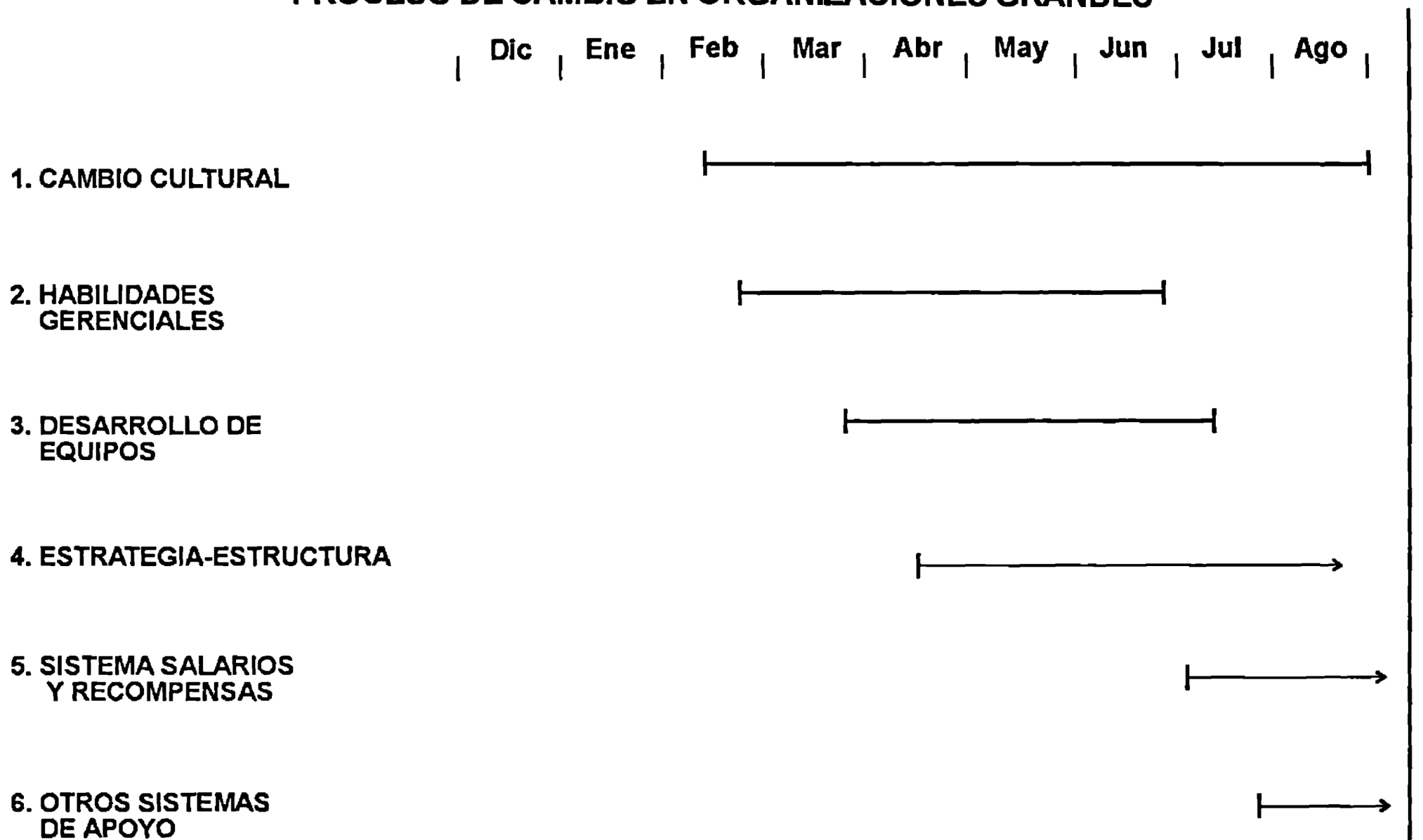
En estos ejemplos de grandes cambios organizacionales, los frentes del cambio en que nos ha tocado actuar han sido la Cultura Organizacional, el mejoramiento de las Habilidades Gerenciales, el desarrollo de Equipos de Trabajo, el análisis de las Estrategias Empresariales y/o Institucionales y su correspondiente cotejo con la Estructura existente, el estudio del sistema de Recompensas, Incentivos y Castigos, junto con la capacitación de consultores internos que puedan actuar como agentes de cambio dentro de la empresa o institución.

Dentro de estas experiencias de cambio, el cambio de la cultura organizacional lo hemos concebido como el tránsito de una cultura de jerarquía y control hacia una cultura de compromiso, colaboración y participación, lo cual ha servido como punto de partida para dar orientación al proceso de cambio. Igualmente, este cambio cultural se plantea hacia una orientación de calidad total y de servicio al cliente externo e interno.

Así un programa de cambio de una gran institución, típicamente ha tenido una secuencia de actividades como la que se indica en el Cuadro siguiente y ha tomado de dos a tres años, en las situaciones que conocemos en centroamérica. En las situaciones de cambio comparativamente similares de Estados Unidos estas experiencias toman de cinco a seis años (17)[2].

[2] Este libro es producto de un symposium dedicado al estudio del cambio en grandes organizaciones. En especial hemos tomado idea de los autores David A. Nadler y Michael L. Tushman y de Ralph H. Kilmann.

PROCESO DE CAMBIO EN ORGANIZACIONES GRANDES



Hay una estrecha relación entre la acción que pueden llevar a cabo los consultores de desarrollo organizacional en las empresas y el conocimiento y sensibilidad que tengan los empresarios hacia los métodos de cambio del desarrollo organizacional.

Por otro lado, no es sólo la sensibilidad frente a la tarea que pueden realizar los consultores lo que importa, sino que como vimos anteriormente, existe también la relación entre supervivencia y crecimiento de las empresas en épocas de cambios que van desde ser considerados cambios tumultuosos a cambios caóticos.

De esta manera, existe una gran tarea, tanto en Centro como en Sudamérica, que consiste en preparar a los empresarios y gerentes en reconocer las necesidades de cambio, visualizar la complejidad de estos procesos e identificar las metodologías existentes para llevarlos a cabo con la seriedad que esta tarea amerita. La literatura gerencial y de desarrollo organizacional en Estados Unidos, Canadá e Inglaterra le están dando importancia a la formación de administradores de empresas en los aspectos de desarrollo organizacional.

Respecto de este tema, en la revisión del diseño del curriculum del programa de Maestría de INCAE, una de las principales escuelas de administración de empresas de Latinoamérica, se definieron las siguientes áreas prioritarias, en que se debería centrar el nuevo curriculum para preparar adecuadamente a los gerentes y empresarios para que afronten los desafíos del cambio en la nueva década[3]:

1. Globalización
2. Empresarialismo, tanto Interno como Externo
3. Etica y Responsabilidad
4. Cambios Tecnológicos, y
5. Desarrollo Organizacional

La ubicación del desarrollo organizacional dentro de los temas principales del nuevo curriculum indica la conciencia que se está adquiriendo acerca de la necesidad de preparar también en Latinoamérica a los gerentes del futuro y empresarios en la forma de planear y ejecutar cambios en sus

[3] Marín, Nicolás. Presentación de Reformas al Curriculum del Programa de Maestría en Administración de Empresas de INCAE. Noviembre de 1991.

organizaciones. Esta conciencia no había existido hasta ahora, donde más bien se controlaba el ambiente en cada país a través de influenciar las actuaciones de los gobiernos, organismos internacionales y asociaciones nacionales, creando una situación ambiental estable para las empresas, tanto en Sud como en Centroamérica.

Del desarrollo organizacional al desarrollo institucional

El Banco Mundial, en sus esfuerzos por apoyar los Programas de Ajuste Estructural en Latinoamérica, ha estado impulsando investigaciones y consultorías de desarrollo organizacional que lleven al desarrollo institucional, entendido éste en la forma de cambios formalizados e integrados a la cultura de la organización.

Paul (18), concluye después de revisar 65 proyectos de apoyo del Banco Mundial a importantes instituciones sectoriales en países en desarrollo, que la consultoría de procesos, con fuertes bases en diagnósticos colectivos en que participen representantes de todos los sectores involucrados en las reformas institucionales, ya sean, nacionales, sectoriales o de una sola organización, son un derrotero obligado para asegurar el logro del Desarrollo Institucional (DI).

Con respecto a las experiencias prácticas resumidas antes, las demandas de servicios de asesoría y de apoyo que instituciones de Centro y Sudamérica piden a INCAE, corresponden a necesidades de transformación de grandes empresas estatales, muchas de ellas enfrentadas a las posibilidades de privatización.

Estas peticiones se refieren a cambios en los aspectos estructurales, en la formación gerencial de sus cuadros directivos, al mejoramiento de la eficiencia y productividad de las empresas y otras áres, con la expresa petición de lograr la participación de todos los niveles en los cambios que se obtengan.

Estas peticiones responden a las tremendas necesidades de una transformación acelerada, que no descarta las posibilidades de evaluación del personal en términos de "downsizing" o "rightsizing", para que las empresas puedan jugar un papel adecuado en las actuales tendencias hacia la formación de bloques de países competitivos.

Por la vía de los Programas de Ajuste Estructural y Reconversión Industrial, muchas empresas ya estan en proceso de cambio en Latinoamérica y así lo hemos visto en exitosos esfuerzos de reconversión industrial, tanto en Chile como en México.

Por otro lado, cambios de actitudes importantes se están empezando a notar, frente a las necesidades de cambios en los países. Así, por ejemplo, en un seminario de Planeamiento Estratégico de la Universidad Estatal San Carlos de Guatemala, se consideraba la fortaleza de poseer laboratorios modernos para investigación, que podian ser utilizados por empresas en la investigación industrial, los que estaban sin uso. Una larga tradición de enfrentamientos político-ideológicos entre la Universidad y las Empresas está empezando a desaparecer, lo que hace prometedora ahora la cristalización de esta relación de colaboración Universidad-Empresa.

Igualmente, un grupo de empresas de una misma rama en Guatemala, tradicionalmente enemigas entre sí, acordó crear una central distribuidora común para enfrentar la competencia internacional y poder competir nacional e internacionalmente. Este es un cambio de actitud sorprendente en la tradición empresarial guatemalteca.

Estos y múltiples otros ejemplos indican la dirección del cambio que se tiene que dar en Latinoamérica. Sin embargo, frente a las tremendas necesidades de cambio y de manejo del cambio, tal como lo presentan los diferentes consultores de desarrollo organizacional entrevistados, no existe todavía una conciencia total de la trascendencia y profundidad de la tarea, aun por los propios consultores.

Tendencias y recomendaciones para el desarrollo organizacional y desarrollo institucional en Latinoamérica

A continuación, mencionaremos algunas de las tendencias que son válidas en los países analizados, con algunas recomendaciones que parecen apropiadas, sobre la base de esas tendencias.

Actualmente, líderes de instituciones del sector público y del sector privado en los países mencionados, según la información revisada sobre cambio y desarrollo organizacional, están concientes de las necesidades de cambio que están enfrentando.

Frente a esta necesidad de cambios, se están utilizando procesos de desarrollo organizacional, los cuales no tienen todavía gran aceptación en

el mercado, mayormente por el desconocimiento de sus metodologías y resultados.

En los países se utilizan diferentes metodologías. Antiguamente, Grupos-T o Adiestramiento de Sensibilidad, Análisis Transaccional, Administración por Objetivos y Metodologías Tradicionales de Administración. Actualmente, metodologías de Círculo de Calidad, Calidad Total, Planeamiento Estratégico, y se espera mucho de metodologías nuevas para el manejo de la Cultura Organizacional y la readecuación industrial.

El desarrollo gerencial es una metodología de cambio organizacional que, dentro del contexto de desarrollo organizacional, tiene gran potencial de desarrollo e impacto en los esfuerzos de desarrollo institucional. Igualmente, metodologías de análisis político, tales como el Mapeo Político y el análisis de Redes de Eslabonamiento Estratégico, son metodologías que, realizadas en forma participativa, complementan esfuerzos de planeamiento estratégico y, en general, facilitan procesos de cambios organizacionales.

Existen firmas de consultoría tales como la Price Waterhouse y otras que utilizan el desarrollo organizacional como apoyo a metodologías más tradicionales, pero no entran abiertamente al desarrollo organizacional como metodología principal.

Cada vez más, los consultores están considerando el desarrollo organizacional como una metodología apropiada u obligada para hacer cambios, aún en áreas que eran consideradas tradicionalmente de la consultoría técnica, como es la reestructuración de organizaciones, cambios de procedimientos y sistemas de trabajo o sistemas de información gerencial.

Los organismos internacionales, tales como Naciones Unidas, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial y otros, se refieren al cambio organizacional aplicado a grandes instituciones como Desarrollo Institucional, considerándolo un elemento clave para realizar cambios en organizaciones gubernamentales, especialmente a nivel sectorial, tales como sectores de agricultura, salud, finanzas u otros.

De acuerdo a las opiniones de los consultores entrevistados, se siente la necesidad de formación de consultores y facilitadores de desarrollo organizacional, al igual que una labor de concientización o mercadeo de las características de estos programas.

Concordantemente con la observación anterior, hay necesidad de crear una red de contactos y desarrollo profesional en el campo del desarrollo organizacional y desarrollo institucional, que aparecen como una necesidad prioritaria para acelerar la transformación institucional y organizacional de las empresas de todo tipo en Latinoamérica.

Se requieren mayores investigaciones y experimentación en áreas de intervenciones de gran impacto para el desarrollo organizacional e institucional, como es la metodología de intervención en la Cultura Organizacional, Calidad Total, Reingeniería y cambios en grandes organizaciones. Igualmente, se requiere investigar y publicar los resultados de los esfuerzos de cambio realizados a través de la metodología de desarrollo organizacional.

Se requiere, además, formar a los empresarios y gerentes en la manera de definir y manejar el cambio en sus empresas, ya que son los que definen el manejo del cambio de las empresas e instituciones. Una recomendación en esta línea es la de realizar investigaciones y seminarios que interesen al alto nivel empresarial de Latinoamérica.

Finalmente, se solicita liderazgo en la formación y capacitación profesional en desarrollo organizacional, de tal modo que pueda existir coordinación para la realización de investigaciones y la formación de consultores o facilitadores más involucrados en la readecuación empresarial e institucional para enfrentar la competitividad global que se avecina. Este liderazgo puede provenir de la formación de asociaciones para el avance del desarrollo organizacional tal como lo existe a nivel de los países de Norteamérica y Europa.

Caso ilustrativo

En este capítulo, el caso ilustrativo es el de la empresa Petroecuador, la cual se encuentra enfrentando grandes desafíos a nivel nacional e internacional. La ilustración de la situación actual de la empresa se presenta no como una solución sino se deja a los lectores para efectos de aplicar los conceptos de desarrollo institucional y desarrollo organizacional, analizando posibles respuestas apropiadas que puedan seguir los ejecutivos de Petroecuador.

Empresa Petroleos del Ecuador[4]

Al entrevistar al Ingeniero Luis Román, Presidente Ejecutivo de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, el 4 de diciembre, a las dieciseis y treinta horas, comentaba: "creo que estamos llegando a un punto, en que las decisiones efectivamente van materializándose. Cuando se empezó el cambio organizacional, se generó una gran resistencia. Normalmente, el cambio genera resistencias internas que es lo que se estudia en desarrollo organizacional. En el caso nuestro, las resistencias son externas a Petroecuador".

Ese mismo día, la prensa arreciaba en ataques a Petroecuador por denuncias que había realizado el ex-ministro de Energía, en las cuales decía que en Petroecuador se producían favoritismos en las licitaciones y otras irregularidades no bien especificadas.

La primera semana de diciembre había dado la campanada de partida para hacer concientes a los ejecutivos de Petroecuador, de que eran una empresa estatal y que ya se había iniciado el período electoral que terminaría en agosto de 1992, creando un ambiente de incertidumbre acerca del rumbo que tomaría después de haber tenido una etapa de cambio en los último dos años.

El Ingeniero Román tenía sobradas razones para poner en perspectiva lo sucedido hasta ese día en Petroecuador y tratar de visualizar las acciones a tomar, que fueran concordantes con el futuro de la empresa.

Historia

Un grupo de ejecutivos que estaban en el Programa de Desarrollo Gerencial de cinco meses en INCAE, en trabajos realizados sobre la base de su experiencia en PETROECUADOR, colocaban la historia y el análisis de su empresa al mes de octubre de 1991, en la forma que se indica a continuación.

[4] Este caso ha sido escrito por el Dr. Carlos René Lagos y Mélida De León del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, para servir como base de discusión en clase, mas bien que para demostrar el manejo correcto o incorrecto de una gestión administrativa.

"El Ecuador inició su vida petrolera hace casi ocho décadas. En 1911, el descubrimiento del pozo Ancón No. 1 en la Península de Santa Elena, permitió la posterior perforación de dicha área de más de 2.000 pozos a profundidades comprendidas entre 500 y 4.000 pies.

La producción acumulada en dicha área, a la fecha, alcanzaría un monto aproximado de 140 millones de barriles de petróleo de 35 API. Sin embargo, el desarrollo de la actividad petrolera en el país, propiamente, se remontaba al año 1928. Entre 1928 y 1964, el país se convirtió en exportador de petróleo.

Hasta 1959, se exportaron alrededor de 1,300,000 barriles anuales y su promedio de producción fue de 2,300,000 barriles por año. A partir de entonces, el Ecuador volvió a importar petróleo bajo el sistema de trueque.

En 1964 empieza el segundo período de la actividad hidrocarburífera ecuatoriana, con la suscripción de un contrato de concesión con el Consorcio Texaco-Gulf, pero no será hasta 1972, cuando se dá el gran salto cuantitativo que se ha dado en llamar el ***"BOOM PETROLERO"****.*

La primera exportación de crudo proveniente de la Región Amazónica, cambió radicalmente el panorama petrolero del país, pues el descubrimiento de petróleo del pozo Lago Agrio No. 1, incorporación de este campo a la producción y posteriormente de los campos Shushufindi, Aguarico, Sacha, Auca, le permitió al Ecuador pasar de una producción promedio diaria de 3.700 barriles a una producción de 78,000 BPPD en 1972.

La Empresa Petrolera Estatal Ecuatoriana (CEPE) fue creada en junio de 1972, cuando el estado tomó a su cargo las actividades hidrocarburíferas. La empresa creció muy rápido por lo que en un momento determinado requirió de una reestructuración para otorgarle dinamismo y agilidad a su gestión.

De 1972 a 1978, corresponde al cuarto período en la producción de petróleo, etapa en la cual la producción llegó a 220,000 BPPD.

Con la incorporación de los campos de CEPE en el Nororiente, los niveles de producción se incrementaron a 246,000 BPPD en 1983 y 276,000 BPPD en los años 1984 y 1985.

La drástica caída de los precios del petróleo en el mercado internacional en el año 1986, en que el crudo ecuatoriano se cotizó en menos de 10 dólares, obligó a que como mecanismo de compensación a la abrupta disminución de

los ingresos originados por estas exportaciones, se incrementara la producción a 299,000 BPPD.

En términos porcentuales, el 100 % de la producción de petróleo del país proviene de la Región Amazónica, correspondiendo el 76 % al Consorcio Texaco, el 21.8 % a PETROECUADOR y el 1.7 % a la Asociación PETROECUADOR-CITY.

La Ley especial número 45, publicada en el Registro Oficial número 283, del 26 de septiembre de 1989, creó la Empresa Estatal Petroleos del Ecuador (PETROECUADOR), la que sustituyó todos los derechos y obligaciones de la que fue la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE).

Las actividades de Petroecuador comprendieron:

- *Exploración y producción de hidrocarburos*
- *Industrialización de hidrocarburos*
- *Comercialización y transporte de hidrocarburos*

Petroecuador se encontraba organizada como una Empresa "Holding", que integraba a tres filiales permanentes y tres transitorias. Las filiales permanentes eran:

- *PETROPRODUCCION*
- *PETROCOMERCIAL*
- *PETROINDUSTRIAL*

Las filiales transitorias eran:

- *PETROAMAZONAS*
- *PETROPENINSULA*
- *PETROTRANSPORTE*

La matriz del "Holding", PETROECUADOR, era la encargada de la planificación corporativa de corto, mediano y largo plazo, así como la coordinación, supervisión y control de las actividades de las empresas filiales (Anexo 1: Organigrama Petroecuador).

A finales del año 1991, PETROECUADOR era la empresa del Estado más grande, que generaba un 60% de los ingresos de la nación, dedicada a la exploración y explotación de petróleo en el Ecuador.

Razones del cambio

"Desde 1972 se constituyó CEPE como una institución estatal, pero, al término del tiempo, perdió visión de largo plazo, comentaba el Ing. Edgar Jácome- "Iban al vaivén de los políticos, en un proceso de deterioro organizacional, burocratización y deterioro general, que no podía hacer frente responsablemente a sus obligaciones".

"Fue así como en los años 1988 - 1989,se empieza a trabajar activamente, hablando con todos los sectores del país, para llegar a constituir la Empresa Estatal PETROECUADOR".

La empresa CEPE, de acuerdo al Economista Carlos Jaramillo, Jefe de Planificación de Petroecuador, había llegado a niveles de incompetencia institucional por la maraña legal en que se desenvolvía y por la falta de autonomía financiera. Tenía grandes problemas de caja que sólo se solucionaban cuando Texaco amenazaba con suspender las operaciones petroleras por falta de cumplimiento económico.

El Ing. Marco Rivas, Subgerente de Transportes, comentaba, respaldando las observaciones del Economista Jaramillo, que la manera como se llegó de la estructura anterior CEPE a PETROECUADOR fue que CEPE llegó a ser obsoleta al tener centralizada la política petrolera y la parte ejecutiva. Había demasiado volumen de trabajo que no se podía llegar a cumplir. Para tomar cualquiera decisión tenía que juntarse el Directorio y era muy difícil reunir a los ministros una vez al mes.

Al entrevistar al Economista Carlos Izurieta, uno de los gestores del arranque del cambio de CEPE a PETROECUADOR, Coordinador del Proyecto de Integración Petrolera Subregional Andina, y preguntarle sobre el motivo del cambio de CEPE a PETROECUADOR, el economista comentaba que CEPE estaba adscrita al Ministerio de Energía y Minas y como tal estaba inmersa en un conjunto de normas, reglamentos y leyes que la maniataban en sus operaciones, porque el Ministro co-gerenciaba la empresa. Toda la documentación requería su decisión. Todo tipo de control tenía que pasar por el Ministerio para dar lugar a los contratos, lo que implicaba un enorme atraso que entorpecía la labor del gerente general y los gerentes de la empresa. Por otro lado, en la recuperación de costos, CEPE había surgido con una legislación que fijaba ciertos ingresos sobre la venta de algunos hidrocarburos, los cuales no reflejaban los costos de la empresa.

En materia de importaciones, era bastante compleja, había que esperar largos turnos en el Banco Central como los que se hacen para cualquier trámite, lo que significaba una pérdida de tiempo y el costo de la demora era muy alto.

Existía, también, un cuello de botella con los contratistas bajo el sistema de compras del gobierno, por lo tanto, lo que el contratista hacía era ponerle un sobrecargo por mora por el tiempo que transcurría para el pago.

En materia de Recursos Humanos, era un sistema caótico que no concordaba con los elementos de cualquier empresa y tenía un sindicato inmenso. Las reformas apuntaron a solucionar los problemas.

El proceso del cambio

El economista Carlos Jaramillo indicó que desde hacia años se estaban solicitando cambios a CEPE. Sin embargo, éste sólo pudo realizarse cuando confluyeron varios factores:

1. *El triunfo del Presidente Borja con un programa favorable a este cambio.*

2. *El apoyo del Presidente y la mayoría del Congreso Nacional durante los dos primeros años.*

3. *La coincidencia de esta coyuntura política con el vencimiento del período del contrato de Texaco en el cual CEPE debía indicar si iba a operar los campos de la región amazónica.*

4. *Texaco había sufrido pérdidas económicas que en esa época debilitaron sus operaciones e influencias en el exterior.*

"Todo el proceso tuvimos que venderlo -decía el economista Izurieta. El proceso de venta de la idea se efectúo a las fuerzas armadas, a las universidades, municipios, al estado, indicando durante qué tiempo se iba a efectuar y qué mejoras se podían tener más adelante.

Se hicieron entrevistas con gente que estaba vinculada al sector para saber su opinión sobre qué tipo de control, organización y todo lo de la empresa, recogiendo elementos para el cambio. Habíamos hecho un análisis

de las empresas de América Latina, con la cámara de la construcción, de cómo veían a la empresa. Además, con el Banco Central y la gente que manejaba las divisas. Se hicieron reuniones con los trabajadores, que por primera vez se reunían y conocían a los sindicalistas de las empresas extranjeras".

"Al final del proceso, volvimos a traer a la gente del comienzo. Posteriormente, fuimos al Congreso y ahí nos quedamos un poco chicos. Creo que no logramos algunas cosas".

"Este es un proceso largo, no creo que de la noche a la mañana se obtengan los resultados que esperábamos. La gente no está acostumbrada a que la midan. Nuestras intenciones eran reducir el personal, pero no se pudo. Sin embargo, hace seis meses hubo un proceso de jubilación voluntario que permitió recortar un poco de personal.

En instrumentos para la gestión de personal se quiso hacer algo especial. La estructura de la empresa fue presentada a la Superintendencia de Compañías para llegar a algo que no existía, para que aportaran y llenaran el vacío. La Superintendencia quiso sacar una ley de empresas públicas, y de la misma manera, quiso hacerlo con ferrocarriles y otras empresas del estado. Pero, eso implicaba irse al congreso con una ley demasiado grande y no hubieramos salido ni con Petroecuador.

Por otro lado, en el Banco Central, por los problemas de Reservas Monetarias Internacionales, el manejo cambiario, la asignación de divisas, tuvimos que asistir a la Junta Monetaria. Logramos sacar un régimen especial que le permitiera a Petroecuador operar como cualquiera empresa privada. Le ha dado mayor agilidad y menores costos. Lo mismo en aduanas y depósitos comerciales".

El Ing. Diego Tamaris, exMinistro de Energía y gestor del cambio durante su período de Ministro, al ser entrevistado, comentaba que CEPE era una pseudo empresa estatal. Tenía la responsabilidad de manejar la principal fuente de ingresos para el país y un recurso natural no renovable.

"Por la gran importancia del sector, había conciencia dentro del gobierno de la necesidad de hacer cambios sustanciales. Con CEPE habíamos vivido un proceso de estrangulación.

CEPE era una empresa que no tenía ninguna posibilidad de manejarse empresarialmente ni disminuir sus costos. Se manejaba con un fondo rotativo donde recibía asignación del Gobierno sin mayor manejo empresarial.

Las reformas fueron, por un lado, sacando a CEPE del sector público donde tenía una serie de complicaciones para hacerlo un ente más dinámico. El sector petrolero es un sector en el que se tienen que tomar decisiones muy rápidas".

Al preguntarle al Ing. Tamariz sobre el apoyo o presión que en determinado momento pudo haber tenido de los Organismos Financieros Internacionales, respondió: "Creo que todo cambio que va dirigido a dar las características empresariales como éstas, van a tener mucho apoyo de organismos multilaterales. Ellos lo estaban viendo como un proceso de modernización del estado y que los recursos fueran manejados adecuadamente en el sector.

Creo que la estructura que se le dio a Petroecuador va a repercutir de mejor manera en los cambios que, a su vez, se dan a nivel mundial. Esto va a ayudar a Petroecuador a afrontar los cambios a futuro, donde se va a requerir mayor participación del sector privado y ciertas actividades va a tener que asumirlas este sector".

"Pensando en el área de explotación, -decía el Ing. Tamariz,- actualmente existen 13 contratos privados, que a futuro con la eliminación de subsidios, la participación del sector privado, en la otra punta de la cadena, en la fase de comercialización, va a ser importante, pero es necesario acabar con los precios administrados. Es necesario que Petroecuador esté estructurado y con un sistema financiero contable, que sea más fácil de desagregar en áreas para los trámites con el sector privado.

Con relación a problemas internos y externos, el cambio desde el punto de vista conceptual de lo que era CEPE a Petroecuador es un cambio muy grande. Ha habido problemas dentro de Petroecuador de adaptación a una nueva forma de llevar la gestión. Yo decía que el cambio era como cambiarle el rumbo a un transatlántico, tratando de luchar contra la inercia, que obliga a ajustarse a un nuevo método, donde van a haber metas y responsabilidades.

Antes, el manejo era con base en políticas administrativas dadas en reuniones semanales. La mayor parte del gabinete delegaba a otras personas la toma de decisiones. Algunas personas, ahora, sintieron que estaban frente a un reto enorme y mucha gente no tenía capacidad de gestión.

CEPE se preocupó de formar a su gente técnicamente, ya que normalmente al ingeniero bueno, capaz, formado, inteligente y que descollaba

en el grupo, lo hacían jefe y con estas medidas se perdía un buen técnico y se ganaba un mal administrador.

En el momento del cambio se presentó una serie de problemas y se pensó en la capacitación del personal.

El otro punto es a nivel externo. El resto del sector público se ha resentido por el cambio, que es lo que sucede cuando uno le da mayor autonomía a un ente, otro ente está perdiendo autoridad.

Así, el Banco Central y el Ministerio de Finanzas se sienten afectados como grandes administradores de los recursos, porque anteriormente cuando CEPE estaba sin recursos le daban una asignación. Ahora que Petroecuador tiene derecho automático de recuperar sus costos, le crean problemas, como gente que tienen 20 ó 30 años de mentalidad burocrática. El Banco no reacciona con la agilidad que Petroecuador tiene que hacerlo. Anteriormente con Texaco no protestaban, ahora con Petroecuador protestan".

"Respecto al concepto de control, con el nuevo sistema existe un mayor control. La auditoría interna reporta directamente al Directorio. El Ministerio de Energía y el Ministerio de Finanzas pueden hacer auditorías. Esto, muchas personas lo veían como pérdida de control y poder sobre Petroecuador, por la gente que estaba acostumbrada a tomar decisiones todas las semanas en las sesiones, lo que es un problema conceptual", -afirmaba el Ing. Tamariz.

"Lo ideal para Petroecuador sería que se diera permanencia al cuerpo ejecutivo. Sin embargo, es muy difícil, pues estamos sujetos al vaivén político.

Tomé la decisión, en determinado momento, de que las cosas tenían que llegar a una gestión empresarial para que los ejecutivos se responsabilizaran de sus actos. En esos momentos, dijeron que el Ministerio de Energía había perdido el poder de Petroecuador, porque a Petroecuador se le dio el poder de cumplir con sus metas.

La estructura de Petroecuador tiene carácter multisectorial. En la conformación de las diferentes filiales era necesario tener un ente coordinador que enrumbara el accionar de Petroecuador en forma conjunta, por eso se creó el Consejo Administrativo. El Presidente Ejecutivo siempre cuestionó el Consejo Administrativo, sin embargo, yo no creo que una sóla persona pueda dirigir Petroecuador.

Petroecuador necesita personas que sepan delegar y pedir cuentas. Necesariamente tiene que tener un tipo de administración delegativa.

Yo creo que en Petroecuador se ha hecho un cambio sumamente grande en muy poco tiempo. Todo proceso de cambio es traumático. Aquí se ha producido una cosa tan brusca que mucha gente todavía está reaccionando y muchas reacciones son todavía primarias".

Problemas actuales y situación del proceso de cambio

"Una de las grandes preocupaciones es que finaliza el período de gobierno y que entrará otro sin que haya habido tiempo para reflexionar. Es fundamental educar a la gente de lo que se ha hecho. Mucha gente piensa que existen seis CEPES.

El sindicalismo público es un problema serio. Uno de los grandes logros fue el replantear las contrataciones con la empresa.

Anteriormente, había un esquema en donde los trabajadores hacían lo que querían. Era el caos generalizado. Ahora, el mismo sistema de cumplimiento de objetivos frena el actuar anterior de los sindicatos.

Esperemos que la negociación del nuevo contrato no desemboque en una nueva huelga", -comentaba el Ing. Tamariz, refiriéndose a la negociación de contratos colectivos que se realizaría en los próximos meses.

Otro problema al que se refirió el Ing. Tamariz fue el medioambiente de la industria petrolera: "El desarrollo de nuevas áreas y nuevas zonas petroleras para Petroecuador, que tiene la mayor zona de reservas en un área muy sensible, va a exigir a futuro un manejo cuidadoso. Las restricciones en estas áreas probablemente van a elevar el costo de producción al barril marginal".

En cuanto al agotamiento de reservas, el Ing. Tamariz comentaba: "Creo que todo país que depende de un producto natural no renovable tiene que pensar en diversificarse a otros productos. Esto no implica abandonar la zona petrolera. Al contrario, por un lado conseguir medios para dedicarse a la tarea de conservación, el uso adecuado y racional de los recursos, una política de precios que direccione en forma adecuada y minimice el contrabando. Esto va a ir reduciéndose en la medida que los precios administrados desaparezcan".

El Ingeniero Claudio Carrillo, Gerente General de Petropeninsula, comentaba que se habían dado muy buenos resultados con el cambio de una empresa netamente estatal a lo que ahora era una empresa con una ley mas dinámica, que se podía administrar más de cerca de lo que es una empresa privada.

"Petroecuador ahora está dividida en filiales que han podido planificar a corto, mediano y largo plazo con base en una identificación de objetivos. Anteriormente, se administraba sin una planificación adecuada. Se dirigía desde un punto de vista político lo que entorpecía el buen desarrollo de CEPE".

Es así como en Petroecuador se han identificado parámetros que eran la parte más debil de CEPE. Todas las filiales ya tienen estados financieros donde se puede determinar la rentabilidad, sus activos fijos y qué se espera para el futuro, consiguiendo-que cada una de las empresas sea lo más rentable posibles.

Con base en las conversaciones que he tenido con los diferentes gerentes se han ido optimizando los Recursos Humanos. Esto, logicamente, se irá mejorando poco a poco".

El grupo de ejecutivos que estaba en el Programa de Desarrollo Gerencial (PDG) de INCAE, había hecho una evaluación de la situación de Petroecuador al mes de octubre de 1991, aplicando la metodología FODA, la cual permite analizar los aspectos internos y externos de una empresa, dividiendo las percepciones en aspectos positivos como Fuerzas y Oportunidades, y los aspectos negativos como Debilidades y Amenazas.

Diagnóstico FODA

El diagnóstico FODA percibido por los participantes del PDG sobre lo que ellos sentían que era la empresa, indicó lo siguiente:

Fortalezas

- *Calidad profesional*
- *Primera empresa del pais*
- *Autonomía relativa*
- *Profesionales altamente capacitados*
- *Capacidad de endeudamiento*

- *Salarios adecuados*
- *Parte de un oligopolio cerrado en el pais*
- *Reservas de crudos pesados*
- *Capacidad para satisfacer consumo interno*
- *Cuencas petroleras*

Oportunidades

- *Contratos petroleros de riesgo*
- *Programas de capacitación*
- *Utilización de refinerías de otros países*
- *Aumentos de precios del petróleo*
- *Consultoría y asistencia técnica externa*

Debilidades

- *Agotamiento de reservas del petróleo*
- *Exceso de personal*
- *Dos regímenes laborales*
- *Alta ingerencia política*
- *Baja capacidad de exportación*
- *Desconocimiento y falta de claridad en la política de Recursos humanos*
- *Directorio no técnico*
- *Excesiva centralización*
- *Incipiente control del medio ambiente*
- *Motivaciones mal dirigidas*
- *Falta de espacio fisico*
- *Falta de claridad en la estructura orgánica*

Amenazas

- *Partidos políticos*
- *Problemas limítrofes*
- *Dependencia externa*
- *Proceso electoral-1992*
- *Precio fluctuante del hidrocarburo*
- *Grupos indígenas*
- *Grupos ecológicos*
- *Opinión pública*

Los estudiantes de este programa pensaban que el exceso de personal, más los dos regímenes laborales existentes (personal bajo protección del contrato colectivo y sin éste), podía ser optimizado con un estudio claro y decisiones a corto plazo por parte de la alta dirigencia de la empresa.

Ellos creían que la imagen política era imprescindible abordarla y deberían realizarse acciones dirigidas desde la empresa, tratando de lograr la apertura al conocimiento de la situación existente.

El Dr. Roberto Caballero, Procurador de Petroecuador, indicaba que el marco de la ley se quedó corto en algunos aspectos, tales como en las relaciones con el personal. De acuerdo al Artículo 9 de la Ley de Petroecuador, se retiró al personal que hubiese estado bajo el régimen del Servicio Civil y Carrera Administrativa y se dejó en espera de una Ley especial aplicable al sector petrolero, la cual no se había dictado aún.

El Lic. Fabián Garces, Jefe de Relaciones Institucionales, indicaba que en sondeos hechos con sus estudiantes acerca de Petroecuador, la gente tenía cierto rechazo por la empresa, ya que la percibían como una empresa con privilegios especiales. "Actualmente- indicaba- se estan originando ataques a la empresa, por el ex-ministro y ex-funcionarios de la misma muchos de los cuales juntan intereses personales, económicos y políticos."

Cultura corporativa

El diagnóstico de la cultura corporativa indicaba, a juicio de los estudiantes del PDG, una tendencia hacia la productividad y el logro, así como hacia el compromiso y desarrollo humano con participación, franqueza y discusión. Estas condiciones se estimaba que debían ser mantenidas, pero que debía abordarse la parte burocrática que aparecía en la cultura organizacional y que se reflejaba en la información y documentación, pues se estaba llegando a la esterilidad de los procedimientos, perpetuando lo habitual con gran inflexibilidad.

El Ingeniero Claudio Carrillo, Gerente General de Petropenínsula, en su entrevista comentaba que faltaba todavía mucho que hacer dentro de lo que era el área de personal de Petroecuador, especialmente en lo relativo a la cultura organizacional. Antes habían tenido una cultura burocrática y consideraba que poco a poco, quizás a base de una inducción empresarial, se podía ir pasando de una cultura burocrática a una cultura empresarial. Esta observación era coincidente con las observaciones de los estudiantes del PDG

que creían que la orientación hacia lo interno y el control debería disminuirse para orientarse más hacia lo externo, la clientela y grupos de apoyo, con mayor flexibilidad organizacional.

Resultados del cambio

"Ojalá la parte política no siga mermando a la empresa. Muchos problemas que se habían venido arrastrando durante años, con el cambio, se han corregido. Por ejemplo, ya las decisiones para el mantenimiento son más dinámicas. Yo trabajé en Esmeraldas ocho años -comentaba el Ingeniero Carrillo- y habían paros de maquinaria continuamente, por fallas o por servicios auxiliares, lo que en años posteriores se fue incrementando. Sin embargo, si vemos las estadísticas actuales, el mantenimiento ha mejorado y antes habían más paros que en los últimos dos años.

Los cambios no se pueden ver de la noche a la mañana. Sin embargo, los cambios de CEPE a Petroecuador ya están mostrando resultados.

El gobierno del Dr. Borja ha colaborado bastante para la transformación de esta empresa burocrática. Lógicamente, que la oposición trate de desprestigiar la labor del gobierno. Yo llevo 17 años trabajando en la institución y he visto la transformación y sus buenos resultados.

El sindicalismo tomó bastante fuerza en la época de CEPE. Ahora los sindicalistas no dejan de presionar a las autoridades para conseguir mayores logros, y creen que nunca deben ser menores a las que antes conseguían. Estamos atravesando por situaciones más delicadas. Hemos ido poniendo freno a estos beneficios y, sobre todo, se ha puesto énfasis en no incrementar los días no trabajados, dando una remuneración con base en la realidad y no incrementando las horas de descanso.

Si se da una remuneración adecuada, ésta debe ser justificada por las horas trabajadas y por la eficiencia con que se trabaja. Ese es nuestro criterio y considero que los trabajadores están tomando conciencia sobre ello poco a poco. Los trabajadores están madurando. No creo que vayan a haber problemas este año".

En esa misma línea, el Economista Wilson Pastor, Gerente de Petroamazonas, al ser entrevistado, comentaba "Creo que las fuerzas del cambio fueron fundamentalmente dos: primero, una institución interesada, su director y los cuadros más claros que desde hacía muchos años venían

solicitando cambios y, segundo, que CEPE estaba asfixiándose desde el punto de vista financiero, aprovechándose la coyuntura política que se juntó con la necesidad de transformación de CEPE.

Al preguntarle al Economista Pastor de cómo veía los resultados del cambio, expresaba: "Entramos con mucho entusiasmo, revisando la situación económica-financiera del año 1989, y pensando en grandes transformaciones, pero como todo, el cambio implica más tiempo. La línea de cambio más importante es el sistema de información que comprende el sistema financiero. Cuando esto funcione, el cambio será más claro y se impondrá. Ahora, tenemos problemas de otro orden: la autonomía vista desde afuera no le gusta al poder político pero, se está imponiendo, más que por mecanismos de gestión, por los resultados que son evidentes. Las cifras indican que en 1989 se producían 280,000 barriles por día, en el año 1991 estamos produciendo 300,000 barriles por día. Tenemos ahora mayor exportación de petróleo. El nivel de inversión se ha multiplicado por cinco. En costos y gastos estamos en el mismo nivel del año 1989 y la depreciación de activos fijos se ha agregado al costo.

Otra cosa evidente es que estamos madurando. Se ha mejorado la producción de Shushufindi. La refinería Esmeralda ha sido objeto de mantenimiento y la infraestructura de transporte ha sido mejorada, con los redeductos de la costa.

Durante estos dos años de funcionamiento de Petroecuador, si se comparan las cifras con lo que era CEPE, ha habido mucho avance".

"Los principales defensores de CEPE no somos los trabajadores, -comentaba el economista Pastor- sino que son los contratistas. Ellos ven el cambio en la parte económica. El sistema que ha dado dinamismo es el de las contrataciones.

Tenemos nuestras limitaciones. La principal es la mentalidad del personal que va por el lado de la remuneración que se ha otorgado pero que la gente cree que eso era lo que debería dársele, sin ligarla al rendimiento".

Administracion por objetivos y resultados

El elemento catalizador más importante es afianzar a Petroecuador en lo económico y en los objetivos: "Yo produzco, pero, no produzco petroleo -decía el economista Pastor- produzco excedentes económicos para la empresa".

"Yo he implantado Administración por Objetivos y Resultados (APOR) en Petroamazonas y eso debe hacerse en Petroecuador.

Para ello, el Consejo Administrativo debe fijar objetivos muy precisos a Petroecuador. La razón del APO, que también tiene sus limitaciones, es que es un sistema coercitivo fuerte. Teníamos que establecer un sistema sustitutivo del sistema empresarial de Texaco, para lo cual nos sirvió el APOR.

En esta aplicación del APO, trabajamos con una persona de Recursos Humanos del Sector Privado que ayudó a implantarlo en dos meses y llevamos a cabo seminarios puntuales con Price Waterhouse para la implementación del sistema.

De un Sistema de Administración por Objetivos adolece Petroecuador -continuaba el economista Pastor: "Si usted le pregunta a una persona cuál es el objetivo de Petroecuador, no lo saben. En Petroamazonas, todas las personas saben como todo eso se relaciona con las recompensas al final del año. El tener objetivos claros es más que tener un sistema de compensación.

La decisión más alta de objetivos la tiene que tomar el Directorio. Hay varias alternativas. Falta la cabeza directora en el Directorio de Petroecuador, podría ser el Consejo Administrativo, pero, no la ha tomado. Por lo tanto, falta un sistema administrativo central que dinamice a los demás sistemas.

No tenemos un plan de mediano y largo plazo. Sin embargo, hay estudios que nos pueden llevar al planeamiento estratégico, si se acoplan todos esos estudios y se valorizan.

A la gente les motiva indicarles qué tienen que hacer y cuánto van a ganar. Sin embargo, el sistema de Petroecuador es un sistema de evaluación del desempeño que no tiene objetivos.

El sistema implantado en Petroamazonas de Administración por Objetivos tiene un 30% de objetivos empresariales; un 30% de objetivos departamentales y un 40% de objetivos personales.

Para mí, fue fácil implantar el sistema porque éramos Texaco, pero en Petroecuador les pusieron uniforme a todos.

Yo veo que una de las principales limitaciones para la motivación del personal es querer uniformar a todos y tener un sistema centralizado. Si no hay

claridad de objetivos, no hay claridad entre rendimiento-ejecución. Hay que fomentar la competencia y eso es bueno.

Aquí en Petroamazonas, con el cambio se fueron 200 personas, de tal manera que tengo un personal relativamente sano. No podíamos hacer costura fina, los trabajadores saben que hay mano dura, hay una relación de fuerza. Si yo despedí a tantos, ahora tengo que preservarlos.

Petroamazonas es la primera filial que pone la jubilación.

El sindicato aprobó que toda evaluación del personal tiene que salir de la evaluación del desempeño. Los trabajadores tienen derecho a pedir revisión cuando no están de acuerdo. Hay un comité que evalúa en estos casos.

Si hay un jefe que sólo pone 4s ó 5s y a la tercera revisión me doy cuenta que no cumplen sus objetivos, la deducción es que no puede haber un departamento que no cumpla sus objetivos y una buena evaluación del desempeño del personal, por lo cual debe responder el ejecutivo correspondiente.

Con respecto al convenio colectivo, ya está casi listo y, a la fecha, sólo he dejado pendiente el incremento general para los trabajadores, porque el índice para determinarlo lo envía Petroecuador.

El economista Pastor consideraba la capacitación importantísima, ya que es el único elemento de superación que tiene el trabajador en su carrera.

En un año y medio más, tendremos que estar fusionados con Petroproducción -comentaba el economista Pástor-. Para ello es necesaria la valoración de cargos y sistema de carrera, que lo está haciendo la Price Waterhouse, en forma coordinada con el sistema de Petroproducción.

En cuanto a los cambios políticos que iban a efectuarse en ocho meses más en Ecuador, el economista Pastor comentaba: "Yo no creo que los cambios políticos vayan a afectar mucho. Creo, sin embargo, que se van a ir muchos del Consejo Administrativo. El Gobierno próximo, cualquiera que sea, va a poner sus representantes. La parte operativa queda preservada pues creo que habrá sólo una o dos personas que se cambien.

En el futuro, la situación de Petroecuador no puede volver atrás. Se puede acelerar el proceso hacia una privatización que iría por el lado de la comercialización interna, refinerías o proyectos de pequeña química.

Ahora que privaticen Petroecuador lo veo difícil. Es imposible que la renta petrolera pase a manos del sector privado ya que es el mayor ingreso del estado.

Regresar a CEPE es imposible, más bien se tiende a privatizar la gestión cada vez más, con mayor apertura hacia la inversión extranjera. Para los estatales que nos quedemos, es saludable que nos midan con la misma vara".

Ingerencia política

El Economista Izurieta comentaba, "Con el cambio, lo que pretendimos hacer fue permitirle a la empresa recuperar sus costos. Ahora, los objetivos de la empresa están más claros. Se le dió autonomía en su gestión, posibilitando medir sus resultados y establecer un sistema financiero-contable como empresa privada.

Tratamos de constituirla en su totalidad como una empresa privada, pero no pudimos por la Constitución Política. Le dejamos un cordón umbilical político que es el Directorio que examina los planes de Inversión en su conjunto, busca disminuir los costos, reprogramar inversiones, aprobar inversiones y chequear resultados. Se incorporaron más controles. Se estableció auditoría externa e interna. La Contraloría de Cuentas hace un control de la legalidad, viendo si el proceso ha seguido una serie de normas para no desmembrarla del Ministerio".

"El proceso de cambio nos costó muchísimo porque convencer a todos los sectores del cambio de la empresa fue difícil. La filial Texaco estaba por terminar su contrato y se preveía la oportunidad de que el estado tomara las operaciones y lo más saludable era ver en qué condiciones las iban a dejar. No sabíamos en qué condiciones estaban las instalaciones y bodegas. Eso nos obligó a formar una filial exclusiva que fue Petroamazonas, una de las filiales más grandes que, con el tiempo, tendrá que fusionarse con Petroproducción. La otra filial es Petropeninsula, que también tiene fecha para fusionarse con Petroindustrial. La filial Petrotransporte se creó para proteger los sistemas que tenía la compañía extranjera, pero, como ya estaba previsto, se fusionó con Petrocomercial".

En cuanto a si la parte política tiene efectos o no, comentaba el Ingeniero Rivas que habían personas que dependían de la política y sabían que estaban a ocho meses del cambio y no tomaban decisiones. Con la nueva

ley, prácticamente, debería haber poca o ninguna ingerencia política, a menos que el nuevo Ministro de Energía lo hiciera. "Si hay un gobierno absorbente puede ser peligroso. En Latinoamérica el camino va a la privatización y no debemos regresar al esquema anterior, burocratizando", -enfatizaba el Ingeniero Rivas.

Continuando con la entrevista del Economista Izurieta, este expresaba: "A futuro, la empresa tiene que hacer ajustes. Sugerí que debería redefinirse el rol del estado, al menos en la comercialización. La venta del combustible debería privatizarse para que haya competencia.

En Petroecuador hay cierta competencia entre gerentes y eso es saludable. En algunos gerentes se aprecia esfuerzo, pero falta aún mucho por hacer y van por el camino correcto.

La parte sindical se ha fragmentado y cada uno trabaja sus metas y objetivos. Se puede hacer aún mucho por racionalizar el número de trabajadores."

"En cuanto a la parte política, desafortunadamente afecta. Esta reforma tenía como objetivo despolitizar y darle a Petroecuador una gestión más autónoma. A nivel del Consejo de Administración, difícilmente va a poder sostener esa autonomía. El Presidente Ejecutivo es el que más ha durado en la historia de la empresa".

El economista José Gordillo, Vicepresidente del Consejo de Administración, apuntaba a los logros obtenidos con la nueva ley de Petroecuador y su funcionamiento. Creía que la estabilidad lograda en la administración permitiría que los ejecutivos principales y miembros de los Consejos cumplieran sus períodos legales de nombramiento. Le parecía que el funcionamiento del Consejo de Administración era eficiente, lo único que estaba recargado por informes y memorandums que muchos ejecutivos enviaban sólo para justificar sus puestos o salvaguardar imágenes personales. Creía que existía resistencia interna por muchos funcionarios, que se hicieron grandes expectativas del proceso de cambio y al no obtener lo esperado arrastraban sus frustraciones y descontento por la institución.

Respecto de las posibilidades existentes en el futuro político, indicaba que veía tres escenarios posibles, relacionados con las perspectivas de Petroecuador: uno, con un gobierno más de derecha que promovería la privatización de las áreas más eficientes de la empresa. Otro, en el cual un gobierno de centro-izquierda, mantendría la tendencia de la situación existente,

y un tercer escenario, en el cual grupos populistas podrían volver a una estatización por la vía del motín político en los nombramientos de Petroecuador.

Desarrollo de recursos humanos

El Ing. Carlos Tejada, quien era Subgerente de Petroindustrial, comentaba que el cambio fue lo más acertado y a tiempo, y señalaba "CEPE no era empresa, era un departamento de un Ministerio. Si no se hubiera tomado esa decisión, ya estuviéramos en bancarrota y, sin embargo, ahora Petroecuador es una empresa mucho más organizada.

Con el cambio se le ha dado una significación a la empresa, delegación de funciones, mayor agilidad administrativa, y un sistema de manejo de personal y financiero".

"Yo no entiendo ahora cómo pudo haber funcionado CEPE en ese tiempo, viendo lo que yo vivi durante los últimos doce años. Eramos personas que sólo justificábamos gastos. El Directorio estaba formado por personas que pertenecían al gobierno y se reunían una sola vez al mes, lo que era absurdo. Ahora veo a Petroecuador con muchos elementos de una empresa establecida. Durante todo el tiempo que trabajé aquí, no hubo más de un 60% de ejecución del presupuesto, en comparación al año pasado que hicimos una ejecución de casi el 100%, lo que da una idea de la magnitud del cambio.

El manejo de personal por Dirección por Objetivos, ya se volvió institucional. En el área de refinación han habido aportes importantes con objetivos propuestos ya logrados, y experimentando con objetivos de calidad.

Hemos solucionado los problemas de mantenimiento histórico, que no se podían arreglar en el pasado, mejorando las plantas con criterios de calidad. En este semestre ya tenemos resultados medidos en calidad.

Esto es como una ola y muchos se están subiendo a ella. Veo una mayor parte de la empresa que está identificada con los cambios, pero hay otra parte que todavía añora CEPE.

"Ahora entiendo la estrategia que se siguió -comentaba el Ingeniero Tejada-. El cambio fue violento y desinformado. Nadie nos decía lo que pasaba. Llegó un día que nos dijeron que nos trasladábamos de edificio. En ese entonces yo estaba transitoriamente a cargo de la gerencia y la gente no sabía donde iba.

Por el lado del Ministerio, el Ministro tenía un gran poder sobre CEPE, y la gente no comprendía cómo el Ministro prácticamente se había hecho un harakiri.

Contamos con el apoyo de la capacitación. Yo nunca había tenido tantos cursos de administración. Luis Román preparó a 180 gentes con perfil gerencial, de los cuales 113 fueron preparados por INCAE en dos Programas de Desarrollo Gerencial, y se ha dado una agresiva campaña de capacitación administrativa.

Uno de los ejemplos más claros, comentaba el Ingeniero Tejada, fue cuando hubo un problema grave por resolver. Se tomaron a seis personas que regresaban de formarse en el área gerencial más preparación en el área técnica en Brasil, de un mes, y en término de seis meses habían dado un giro de ciento ochenta grados en el área que ahora va viento en popa".

El tener una formación gerencial, da una visión estratégica. La gente antes de tomar decisiones debe calcular los sucres que corresponden.

El Ing. Bismarck Andrade, Gerente de Comercio Internacional, comentaba "Yo soy partidario de que el área de comercio internacional debe ser un área muy activa, obviamente por el tipo de negociaciones que hacemos aca y que muchas veces las hacemos por teléfono. Somos un área pequeña. Lo ideal sería entrar al mercado internacional de manera más agresiva,como lo están haciendo Petrobras y PMI.

Eramos una empresa con bastantes regulaciones en el área estatal, y se ha logrado mucho con la transformación de CEPE a Petroecuador. Donde no se ha logrado mucho es en el cambio de mentalidad. Aún hay personas que tienen miedo a cambiar procedimientos y reducir el número de pasos de los que seguían antes. Este cambio de mentalidad se está dando poco a poco, no con la rapidez que nosotros quisiéramos. Debemos convencer a la gente de que ya no es una empresa que está atada a las actitudes de gobierno y que debemos producir, pensando en vender y comercializar productos y crudos en forma ágil".

El Ingeniero Bismarck Andrade recordaba el programa de Desarrollo Organizacional, en que se había usado Grupos de Encuentro o Grupos T por el Dr. Juán Montero de Price Waterhouse, en un programa de una semana, al cual habían asistido la mayoría de los gerentes actuales. Esta capacitación había tenido un poderoso efecto en el desarrollo de las habilidades personales aplicables a la gerencia.

"La privatización en Petroecuador puede darse en ciertas áreas, no en producción ni en exploración. La privatización se podría dar en distribución interna de productos. El área de producción y comercio internacional todavía no. El país depende del crudo y eso implica que tiene que programar sus gastos en función de ello",- finalizó diciendo el Ingeniero Andrade.

Entrevistado el economista Julio Mera Piedra, Jefe de Administración Financiera de Petroecuador, indicaba cómo había podido mejorar el funcionamiento de su departamento actuando proactivamente no sólo en los arreglos físicos de su área, sino también, en el desarrollo de su equipo de trabajo. Para ello había aplicado técnicas de desarrollo organizacional que en ese momento estaba estudiando. Su grupo trabajaba por objetivos y se preocupaban de las relaciones interpersonales internas y externas.

Comentarios del Presidente Ejecutivo, Ingeniero Román

El Ingeniero Román, en su intervención del día cuatro de diciembre decía: "La percepción en Petroecuador es que el Ministro intentó informalmente hacerse un espacio dentro de la empresa, decidiendo quiénes gobernarían las empresas, nombrando incluso algunos subgerentes de las filiales. El mismo Ministro gestó un poder de veto.

En el proceso de cambio inicial, la mayoría del personal de CEPE no participó en el diseño de la Ley. En ese momento, las personas que participaron, pensaron más en su lealtad hacia el Ministro y no hacia CEPE. De esa manera, empezó a generarse internamente la resistencia al cambio.

En segundo lugar, las autoridades monetarias y fiscales, en la Ley, le conceden la posibilidad de recuperar costos y generar un 90% de impuestos al estado. PETROECUADOR es la única empresa que paga el 90% de impuestos, que es otra manera de visualizar el aporte del Estado a Petroecuador, que es el 10% de la utilidad generada.

Así, también el Ministerio de Finanzas, dio el visto bueno a la Ley, previo pago de todos los recursos anteriores recibidos por la empresa, a los que les habían venido siguiendo los pasos en el Ministerio de Finanzas. Al constituirse Petroecuador, había un saldo pendiente de 33 millones de sucres que Petroecuador debió cancelar en tres años.

Las autoridades monetarias que aceptaron que Petroecuador podría manejar divisas, le prohibieron mantener depósitos en los Bancos Privados del país, y acordaron que todas las divisas fueron al Banco Central. Ahora, aún

manteniendo Petroecuador una gran reserva de divisas en el Banco Central, la burocracia del Banco ha hecho que un fondo de 45 a 60 millones haya rotado una vez al año, en vez de dos o tres veces que le correspondía.

Esta es la manifestación de la resistencia externa del Ministerio de Finanzas y del Banco Central.

Otro problema está en la Presidencia Ejecutiva, a la que se le restaron todos los poderes. Está en un Directorio, forma parte de los Comités de cada filial, pero tiene el poder de voto igual que los otros miembros. Se debe recurrir al poder extraoficial que se lo da la gente por su propia iniciativa. Yo me di cuenta de que en el proceso habían pocas personas que sabíamos donde ir. Del total de Gerentes nombrados en Petroecuador, solamente dos habían trabajado en CEPE, los demás habían sido impuestos o traídos. A ellos, como gerentes de las filiales, las leyes les daban pleno poder, sobre todo en el momento que se crearon las filiales. En ese momento, cada uno quería llevarse sus propios activos, por la autonomía que se les había conferido. Creí en determinado momento que podía ejercer autoridad con los gerentes de las filiales, pero, ellos se dieron cuenta de que el Presidente Ejecutivo no tenía poder formal sobre ellos. Las implicaciones empezaron en un proceso en donde el Presidente Ejecutivo tenía que ejercer sólo su poder moral para dar algún sentido al proceso de cambio, coordinando los intereses de las filiales.

El otro factor era el Consejo Administrativo, de los cuales cuatro eran impuestos por el Ministro. Otros dos se dieron cuenta que ésto no podía ser y analizaron todos los vacíos de la Ley, y vieron que en la Ley alguien tenía que ejercer el poder, dándose una reacción en contra del Presidente Ejecutivo.

El proceso de cambio hubiese muerto en estos conflictos, de no ser por el impulso que yo le daba para asegurarlo. Sin embargo, ésto produce un desgaste enorme de motivación y energía a todos los niveles.

Hace un año, Coopers & Lybrand hizo una evaluación de los gerentes de las filiales. Al momento de ver los resultados, casi ninguno de ellos había tenido preparación gerencial, tampoco veían en el Consejo Administrativo preparación gerencial. Eso era parte de la burocracia a la que Petroecuador se enfrentaba. Para los ejecutivos no se podía actuar si los objetivos no se ponían en blanco y negro. Era necesario explicarles que a los asuntos había que agilizarlos y no se podía darles recetas. Ese era un gran impedimento cuando nosotros queríamos ir a 200 kilómetros por hora, que quizás era demasiada velocidad para la institución.

Para realizar el Programa de Desarrollo Gerencial de cinco meses con INCAE, sólo el Presidente Ejecutivo lo decidió, sin ningún apoyo de nadie. La gente no entendía como yo podía mandar a formación gerencial a abogados, ingenieros, economistas, etc., pero la realidad era que ninguno tenía preparación gerencial. No podían gerenciar. CEPE era una institución que tenía diecisiete años de historia y el personal no había pasado por un proceso de selección, reclutamiento, incentivos, escala salarial, etc.

En Petroecuador, por primera vez en la historia, se inició un proceso abierto de contrataciones, en el cual las ofertas se abrían delante de los oferentes.

También pensé que la situación del Banco Central era manejable, especialmente por las relaciones personales que tenía con el Presidente del Banco. Sin embargo, al Presidente del Banco Central cuando asume, le interesa mantenerse con un nivel de divisas. Por lo tanto, la Empresa debe esperar dos semanas para que sea atendida una carta de $500,000, teniendo muchas reservas. De igual manera sucedió con el Ministerio de Finanzas, el cual resulta que como Ministerio también tiene sus prioridades.

Otro factor importante del cambio fue la compra de renuncias. Nunca una entidad del estado había reducido personal. Esto se logró en el paquete de negociaciones sindicales. Los logros son obvios, uno de ellos es que el día 26 de septiembre, que es el día de Petroecuador, los sindicalistas decidieron que querían trabajar. Para el caso de un feriado de dos días de las fiestas de Quito, decidieron que sólo van a gozar de una hora y media de descanso, con el fin de no paralizar las actividades de distribución a la población.

Logramos quitarle al sindicato el poder de veto. Ellos tenían derecho a asamblea cualquier día del año, las transferencias de puestos, aunque fueran en el mismo departamento o sección, no podían darse si el individuo no quería, no se podía hacer trabajar a los dirigentes sindicales quienes gozaban de viáticos, independientemente que viajaran o no, etc.

Otra situación era la renuncia voluntaria. Según la ley Ecuatoriana, usted no puede botar a nadie. En la práctica, de las 900 personas que se fueron, un 20% podrían ser repuestos, pero, hasta aca eso ha sido duramente criticado.

Llegado un momento crítico, yo me opuse a la conformación de un Consejo Administrativo. Yo no creo en el manejo a través de comités y prefiero un ejecutivo. Usted averigüe -expresaba el Ing. Román-, yo estoy aquí de ocho

a ocho para solucionar cualquier problema. No entienden que el presidente no es un gerente. Los colegas del Consejo Administrativo voluntariamente colaboran con lo que ellos quieren. Han habido ocasiones en que se han tomado decisiones en contra del Presidente Ejecutivo.

Yo pienso que Petroecuador necesita un ejecutivo fuerte. En el gobierno es muy difícil conseguir quorum para el Consejo Directivo.

Respecto al fraccionamiento en filiales, creíamos que debíamos tener una descentralización, pero, con una línea de mando hacia arriba, en que deberían reportar a un jefe. Así es como debiera ser. El Presidente Ejecutivo debería tener autoridad. Creo en un ejecutivo fuerte, para beneficio de mis sucesores".

"En el esquema organizacional cometimos varios errores -continuaba el Ingeniero Román-, como el de dejar filiales temporales sin plazos para fusionarse".

"Estamos inmersos en un proceso de cambio, no sólo interno, sino también externo, y dudo mucho a que en el futuro no vayan a primar más los intereses del gobierno para pagos de deuda externa, que los objetivos empresariales de Petroecuador".

"Yo he planteado que hay algunas actividades que por problemas financieros no podemos continuarlas y que el sector privado pueda absorberlas. Debemos desprendernos de una serie de actividades que no son estratégicas, como por ejemplo la distribución de derivados, la refinación y la producción en el futuro. Eso se va a ir cambiando. El transporte por oleoducto podría considerarse estratégico por la soberanía nacional y que es el cordón umbilical del Ecuador.

La apertura hacia la inversión extranjera es necesaria, para poder demostrar a los incrédulos que sí se puede dar la competencia a nivel privado. Creo que la privatización lleva a un nivel mayor de eficiencia".

"Son diecisiete años de historia y reconocí muy pronto, que podíamos avanzar en el desarrollo del sistema y yo creía desde el comienzo que las resistencias externas podían ser vencidas, pero, me equivoqué.

El Ministro que impulsó el cambio salió, después vino un nuevo Ministro y otro. El Ministro anterior, que salió hace dos meses, se convirtió en el enemigo número uno de la empresa, haciéndose vocero de los resentidos e intereses adversos a Petroecuador".

Visión futura de Petroecuador

En el primer aniversario de Petroecuador, se realizó una mesa redonda por parte de los egresado del Post-Grado Ejecutivo de Gerencia Avanzada, posteriormente PDG de INCAE, en la cual se analizaron las estrategias empresariales de Petroecuador. En esta mesa redonda, el Ing. Edgar Jacome indicaba la siguiente visión: "Para la mitad de la década (1996 quizás), visualizo a Petroecuador con una estrategia de consolidación técnica y administrativa, en el ámbito nacional y latinoamericano. Una organización sólida, madura, con reconocimiento indiscutible, que no quepan dudas de su capacidad y eficiencia; con sistemas de administración eficientes y transparentes, con personal competente, estimulado, comprometido y sano, tanto física como moralmente, con ambientes adecuados de trabajo, con edificios adecuados, con oficinas cómodas, con cafeterías, como es digno del trabajador petrolero ecuatoriano, bajo un clima organizacional estimulante y con mecanismos efectivos de defensa, basados fundamentalmente en la jefatura y en la gerencia capaz.

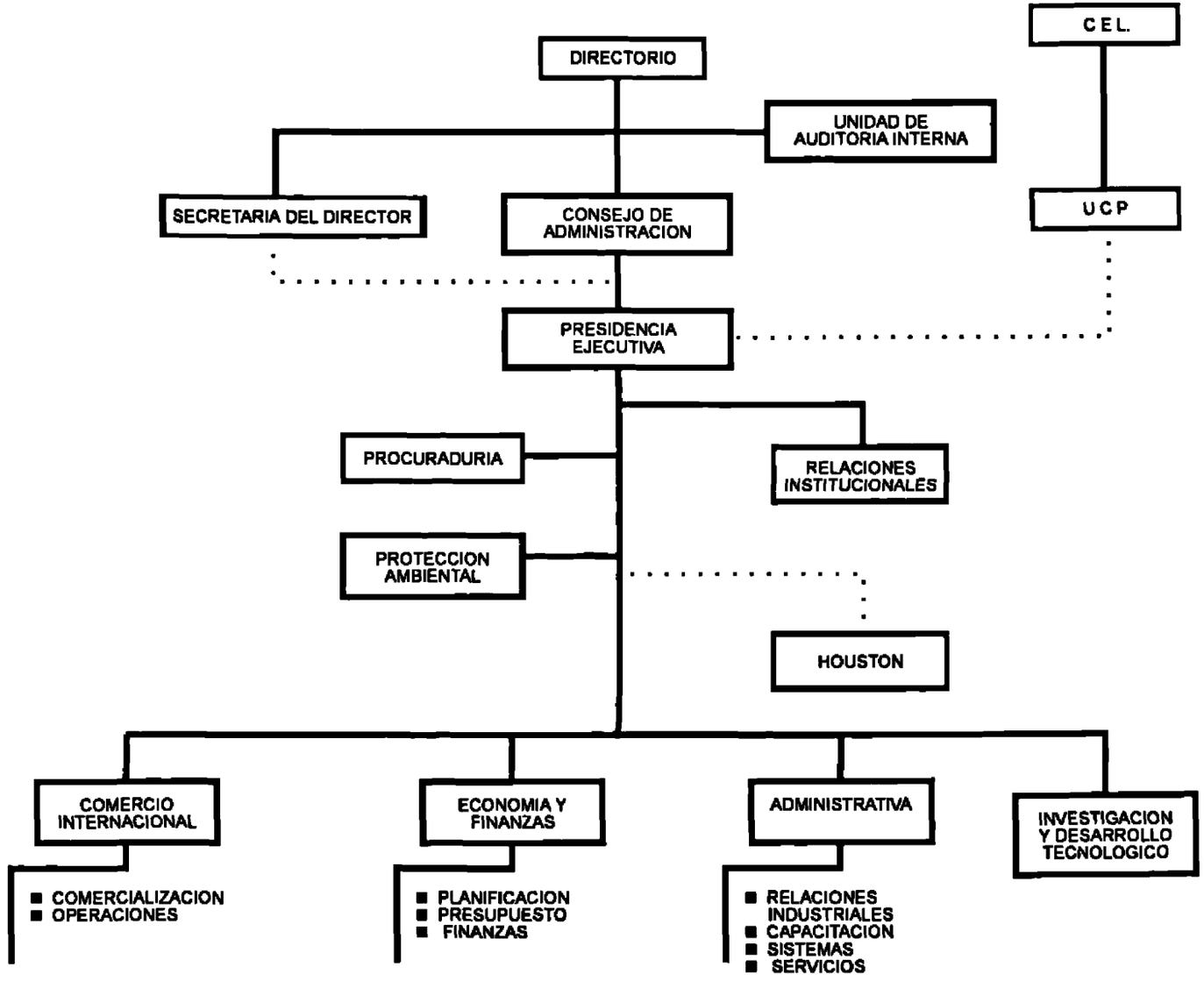
Para finales de la década, Petroecuador podrá pensar en expansión, diversificación o integración de sus actividades. En esa época ya podemos, con seguridad, pensar en crear Empresas Filiales dedicadas a mercadeo, a la exportación, a las adquisiciones, con proyectos de mayor envergadura como los de Petroquímica, con alto nivel de integración tecnológica".

"A futuro -comentaba el Ingeniero Román-, creo que los problemas van a seguir dándose. No se va a repetir el fenómeno de continuidad de este período y por esto debe reforzarse el proceso de planificación, dejando sentado lineamientos de planificación estratégica".

"La dificultad central la veo en los cambios de mentalidad -finalizaba el Ingeniero Román-. Es necesario introducir a los jóvenes a un sistema empresarial. ¿Podremos cambiar la mentalidad de alguien que lleva quince años o más en la empresa?. Con los jóvenes puede ser mas fácil. A los viejos, a lo mejor, se les puede empujar y a los nuevos, más bien, dejarlos que lidereen la empresa".

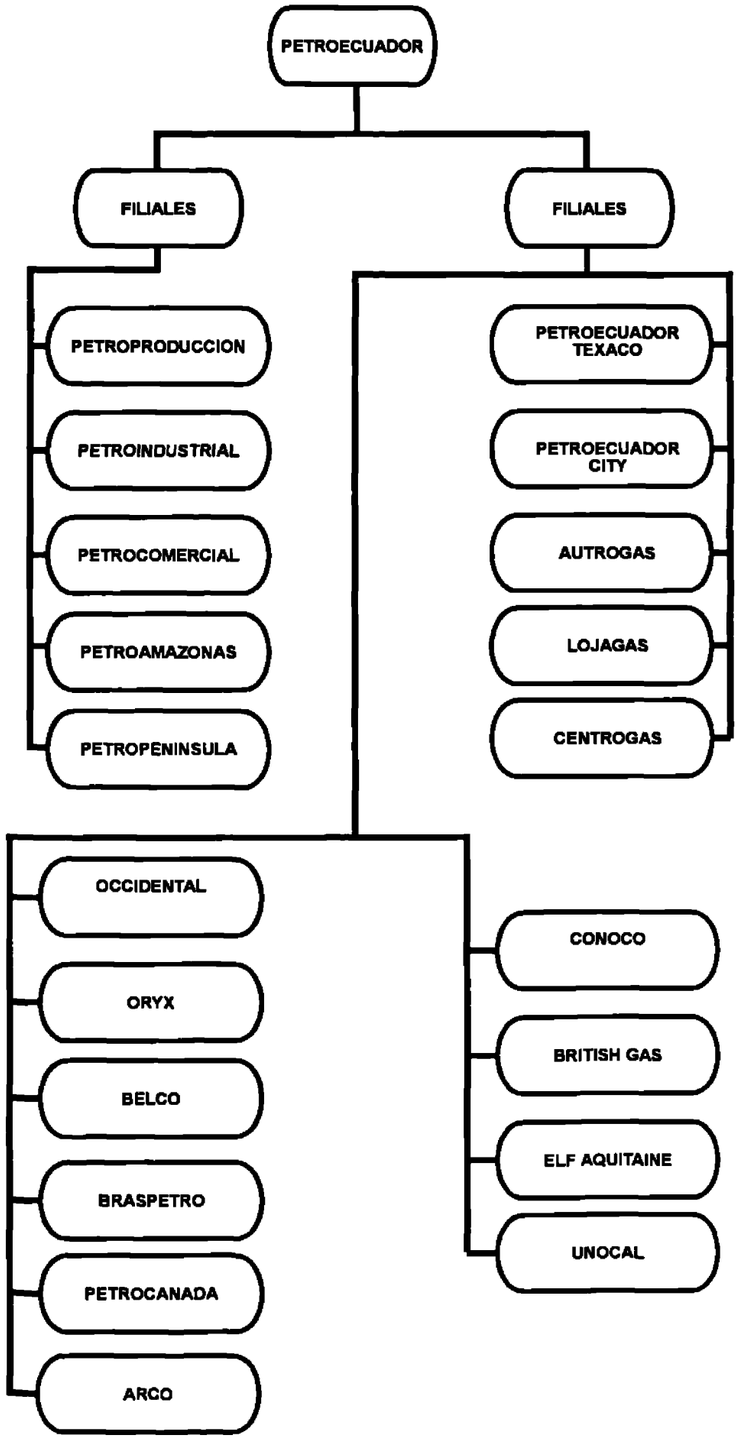
ANEXO1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PETROECUADOR



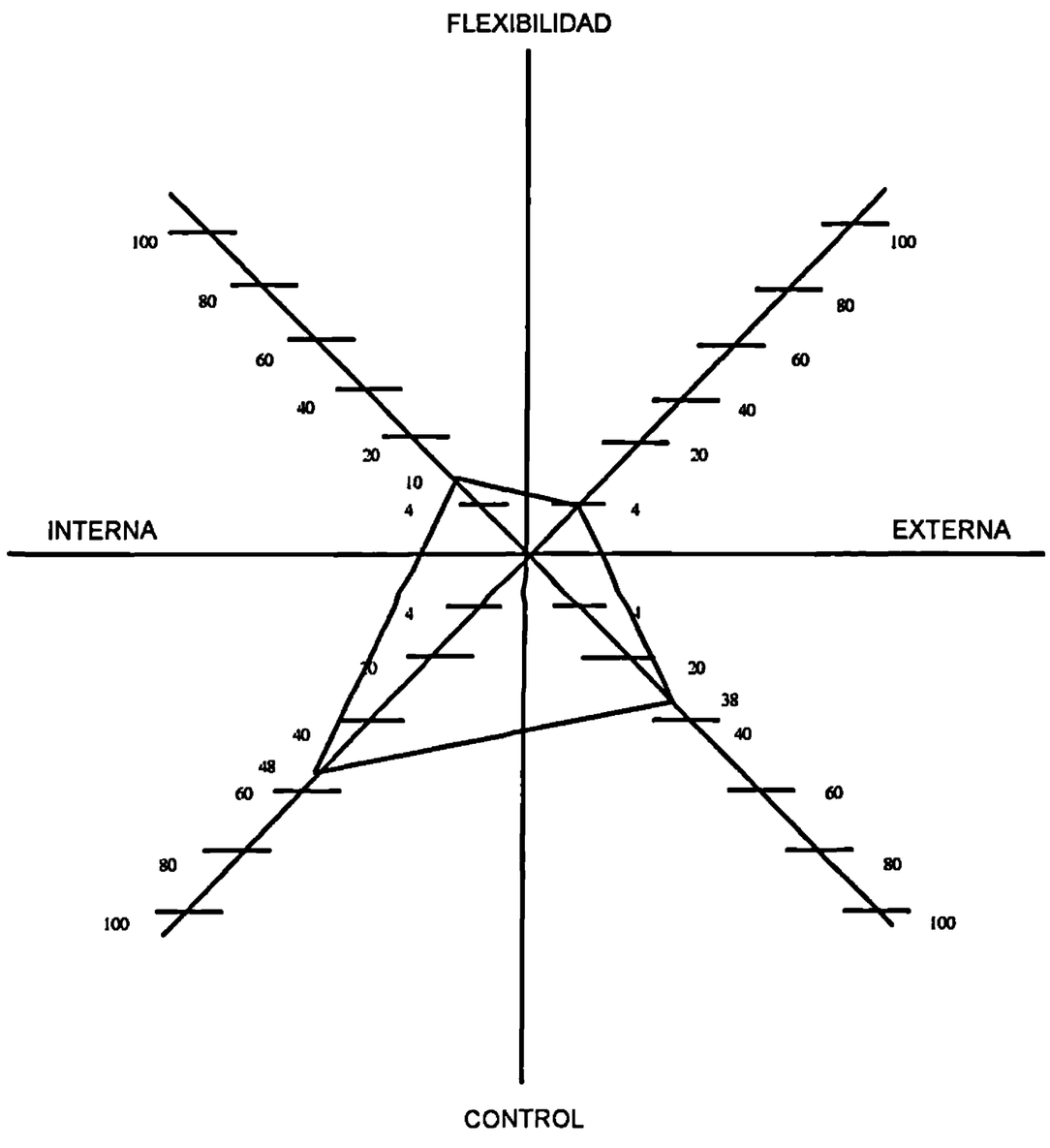
ANEXO 1 (A)

EMPRESAS FILIALES Y EMPRESAS RELACIONADAS



ANEXO 2

TRAZO DE LA CULTURA GLOBAL



Analisis del caso Petroecuador

La empresa Petroecuador ha tenido un gran cambio desde que era CEPE a la empresa que es actualmente. Como los entrevistados del Caso indican, se dió una conjunción de factores que así lo permitieron, todo lo cual le dió las bases legales para que, dentro de un nuevo gobierno, se pudieron hacer los cambios que intentaban trnasformar la cultura organizacional llevándola de una empresa dentro del sector estatal a una empresa con mayores características de empresa privada.

Dentro de este contexto se han tomado decisiones ejecutivas importantes y la acción del Presidente de Petroecuador se han enmarcado dentro de un avance hasta llegar a ser una empresa más autónoma y eficiente, capaz de equipararse a las empresas del sector privado. Parece que este mensaje a nivel de ejecutivos altos de Petroecuador ha calado y esa es la dirección en que todos están apuntando. Esta conciencia son tanto por la calidad del cuerpo ejecutivo como por las primeras intervenciones de desarrollo organizacional que se hicieron para formar el equipo gerencial del Presidente de Petroecuador.

Igualmente, dos programas de capacitación gerencial que han abarcado a 80 ejecutivos han tenido impacto en crear como mínimo un lenguaje gerencial. La pregunta que nos podemos hacer es si este esfuerzo ha llevado el mensaje a todos los otros niveles que no están tan cerca de la Presidencia de Petroecuador.

Ahora, si hacemos el supuesto que no ha llegado este mensaje a todos los otros niveles, ¿Cuán importante es que todos esten compenetrados de esta dirección? Nuestra respuesta es que las personas en una empresa, no importando en el nivel en que se encuentren, son importantes para la ejecutoria institucional. Esto tiene una contrapartida inmediata en Petroecuador que la vemos representada, tanto a través de la acción sindical por las demandas salariales que deben negociarse en el nuevo convenio, como por el período de efervescencia política que se avecina y que se ha prestado para poner en la línea de fuego con ataques inmediatos a Petroecuador. Todos los miembros de Petroecuador deben ser parte de un sólo organismo que piensa de una misma manera, para que institucionalmente pueda ser eficaz y eficiente en el cumplimiento de una misión nacional.

De esta manera, ¿Qué intervenciones se deben realizar para continuar con el programa de desarrollo organizacional que se esta llevando a cabo a través de la capacitación y por presión de los niveles ejecutivos?

Podemos concluir de la revisión del caso que no ha habido una intervención organizacional completa y sistemática, sino que las intervenciones han sido puntuales, lo que no rebaja la importancia que han tenido.

Parece que Petroecuador bien vale el costo de un esfuerzo de desarrollo organizacional sistemático que a partir de los más altos niveles, permita abarcar todos sus sistemas. Dado el período eleccionario, cabría quizás esperar los resultados de las elecciones y la definiciópn de autoridades máximas de Petroecuador, antes de llevar a cabo el programa. Sin embargo, éste podría quedar enunciado o cuando menos presupuestado para fines de que las autoridades se encuentren con recursos y las manos libres para recibir la asesoría que desde el punto de vista de desarrollo organizacional sea más recomendable, pero que, a la vez, calce a la personalidad y estilo de los directivos de Petroecuador.

Los aspectos que fundamentan la recomendación anterior son los siguientes:

1. *Los esfuerzos de capacitación han sido independientes, por lo que cabe diagnosticar el estado isntitucional de este esfuerzo, mediante una investigación dentro de una visión de una intervención total y no sólo parcial;*

2. *Se ve que hay empresas dentro de Petroecuador que tienen el liderazgo en el manejo de ciertos procesos ejecutivo-gerenciales avanzados, ya sea en los sistemas de información gerencial que manejan, en metodologías ya aplicadas de Administración por Resultados, en sistemas de Evaluación de Personal o en procesos de trabajo en equipo.*

3. *Parece que Petroecuador es un grupo de empresas con bastante autonomía que tienen climas y culturas organizacionales diferentes, las cuales se pueden estudiar para visualizar las que están siendo más efectivas para usar esas experiencias exitosas y posibles de transferir a otras áreas*

Finalmente, sin ir en desmedro de la autonomía saludable de las diferentes empresas de Petroecuador, cabe reforzar la pertenencia a un consorcio mayor que permite maximizar su eficacia, eficiencia y capacidad competitiva global por un funcionamiento como equipo de trabajo coordinado que por esa via genera sinergia empresarial.

Una labor de consultoría de desarrollo organizacional de este tipo, vigorosamente encauzada a través de consultoría de procesos e investigación-acción, puede ser un elemento clave para el éxito institucional futuro. Esta consultoría requeriría un equipo pequeño de contrapartes, altamente compenetrado de las áreas técnicas, administrativo-financieras y comerciales de Petroecuador que actúe en coordinación con un equipo externo de dos o tres consultores-facilitadores de desarrollo organizacional de gran experiencia, durante una primera etapa que puede fluctuar entre dos y cuatro meses para darle forma a una propuesta comprehensiva de desarrollo organizacional de largo plazo.

Sin embargo, el modelo de desarrollo organizacional para instituciones complejas delineado antes provee una manera práctica y de mediano plazo que apunta al cambio de la cultura organizacional, desarrollo de ejecutivos, desarrollo de los equipos de trabajo, ajuste de la estrategia con la estructura y los mecanismos de apoyo como son los sistemas y los procedimientos.

REFERENCIAS

1. Beer, Michael, R.A. Eisenstat y Bert Spector. *Why change, programs don't produce change.* HBR, Nov-Dic., 1990, p. 158-167.

2. Harrison, Roger y Julian Spoth. Matching change interventions to organizational realities, Paper in: *Organization Development Network Conference.* Los Angeles, CA.; 1991.

3. Schutz, William. Beyond Sabotage, Hidden agendas, and internal politics: Real teamwork. Paper in: *Organization Development Network Conference.* San Diego, CA.; 1989. p.11-18.

4. Maslow, Abrahan H. *Motivation and personality.* New York; Harper, 1954
.

5. Harrison, Roger. Three Levels of Consciousness in Organizations; Organizational Philosophies in three Levels of Organizational Consciousness? y Progress Through the Levels of Evolution. Papers in: *Organization Development Network Conference.* Los Angeles, CA.; 1991.

6. Ibid.

7. Ibid.

8. Quinn, Robert. *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance.* San Francisco; Jossey-Bass Publishers, 1989. Caps. 5 y 6, p. 66-89.

9. Manz, Charles y Henry P. Sims, Jr. Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. En: *Organizational Dynamics,* Spring 1991, p. 18-36.

10. Schein, Edgar y Warren Bennis. *El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales.* Barcelona; Editorial Herder, 1980.

11. Morgan, Gareth. Emerging waves and challenges: The need for new competencies and mindsets. Adaptado de: *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world.* San Francisco; Jossey-Bass Publishers, 1989. p. 1-15.

12. Ibid.

13. Morales, Mario. *El desarrollo organizacional y la práctica: breve revisión.* Universidad Católica de Chile, 1991.

14. Ibid.

15. Vergara, Delia. *Encuentros con Lola Hoffmann.* Santiago, Chile; Editorial Antártica S.A., 1989, p. 201-215.

16. Entrevista al Dr. Guillermo Forno el 23 de noviembre de 1992.

17. Mohrman, Allan M. Jr., Susan Albers Mohrman y otros. *Large-scale organizational change.* San Francisco, CA; Jossey-Bass Publishers, 1989.

18. Paul, Samuel. *Institutional reforms in sector adjustment operations* y *Institutional development in World Bank projects: A cross-sectorial review.* World Bank Papers, Public Sector Management and Private Sector Development Division. PRE Electronic Summaries, 1991.

BIBLIOGRAFÍA

Allison, Graham. *La esencia de la decisión: análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba*. Buenos Aires, Argentina; Grupo Editor Latinoamericano, 1988, 1971.

Athos, Anthony G. y Robert E. Coffey. *Behavior in organizations: A multidimensional view*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1975.

Bartlett C., Alton y Thomas Kayser A. *Cambio de la conducta organizacional*. México; Editorial Trillas, 1980

Beer, Michael. *Organization change and development: A systems view*. Glenview, IL; Scott, Foresman & Co., 1980.

Bennis, Schein, Steele and Berlew (Eds.). *Interpersonal dynamics: Essays and readings on human interaction*. Homewood IL; The Dorsey Press, 1968.

Bennis, Warren. *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México; Fondo Educativo Interamericano, 1973.

Beckhard, Richard y Reuben T. Harris. *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, MA; Addison-Wesley OD Series, 1987.

Beckhard, Richard. *Organization development: Strategies and models*. Reąding, MA; Adison-Wesley Publishing Co., 1969.

Beckhard, Richard. *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. Bogotá, Colombia; Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1970.

Berne, Eric. *Juegos en que participamos: psicología de las relaciones humanos*. México; Editorial Diana, 1964.

Berne, Eric. *¿Qué dice usted después de decir hola?*. Barcelona; Grijalvo, 1977.

Beverly R., Fletcher. *OT theorists and practitioners: Profiles and themes*. Connecticut and London; PRAEGER, 1984.

Blake, Robert y Jane S. Mouton. *The managerial grid*. Houston, TX; Gulf Publishing Company, 1964.

Blake, Robert y Jane S. Mouton. *Consultation: A handbook for individual and organization development*. New York, NY; Addisson-Wesley Publishing Co., 1983.

Block, Peter. *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. San Diego, CA; Learning Concepts, University Associates, 1981.

Boone, Lois E. y Donald D. Bowen. *The great writings in management and organizational behavior*. New York, NY; Random House, Inc., 1987.

Boyatzis, Richard E. *The competent manager: A model for effective performance*. New York, NY; A Wiley Interscience Publication, John Wiley Sons, 1982.

Brown, David. *Organizing participatory research: Interfaces for joint inquiry and organizational chance*. Boston, MA; Institute for Development Research, March 1981.

Brown, David. *Organization development in social change organizations: Some implications for practice*. Boston, MA; Institute for Development Research, April 1986.

Brown, David. *Organizing for development*. Boston, MA; Institute for Development Research, 1985.

Buckley, Walter. *Sociology and modern system theory*. New York, NY; George Brazillier, 1969.

Burke, Warner W. *Desarrollo organizacional: punto de vista normativo*. México; Addison-Wesley Iberoamericana, 1988.

Burke, Warner, Ramón Palazón y Ramón Chardi. *Desarrollo organizacional*. México; Addison-Wesley Iberoamericana, 1976.

Carnegie, Dale. *Cómo ganar amigos e influir en las personas*. Buenos Aires, Argentina; Editorial Sudamericana, 1985.

Conference Proceedings. ODN 1989 national conference. San Diego, CA., November 5-9, 1989.

Conference Proceedings. ODN 1991 national conference. Los Angeles, CA, October 26-30, 1991.

Conger, Jay A., Rabindra N. Kanungo and Associates. *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA; Jossey-Bass Publishing, 1988.

Dessler, Gary. *Organization management*. Virginia, VA; Reston Publishing Co. Inc., A Prentice-Hall Company, 1983.

Deutsch, Karl. *The nerves of government*. New York, NY; The Free Press, 1969.

Eddy, William B. *Handbook of organization management*. New York, NY; Macel Dekkes, Inc., 1983.

Faria Mello, Fernando A. *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México; Editorial Limusa, 1983.

Ferrer Pérez, Luis. *Guía práactica de desarrollo organizacional*. México; Editorial Trillas, 1974.

Fezler, William. *Imagery for healing, knowledge and power*. New York, NY; Simon and Schuster's, Inc., 1990.

Fisher, Roger y William Uri. *Getting to yes; negotiating agreement without giving in*. Bergenfield, NJ; Penguin Books, 1985.

Fordyce, Jack y Raymond Weil. *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*. México; Fondo Educativo Interamericano, 1976.

French, Wendell L. y Cecil H. Bell Jr. *Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional: cómo perfeccionar las empresas*. México; Editorial Diana, 1981.

French, Wendell L. y Cecil H. Bell, Jr. *Organization development*. 2a. ed. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1976.

Gibson, James; John Ivancevich y James Donnelly. *Organizaciones, conducta, estructura, proceso*. México; Nueva Editorial Interamericana S.A., 1984.

Gilley, Jerry W. y Steven A. Eggland. *Principles of human resource development*. Reading, MA; Addison-Wesley Publishing Co. Inc., and University Associates Inc., 1989.

Golembiewski, Robert T. y William B. Eddy. *Organization development in public administration*. Tempe, AZ; Publications in Public Administration and Public Policy, 1979.

Golembiewski, Robert. *Approaches to planed change*. Atlanta, GA; The University of Georgia Press, 1981.

Grinder, John y Richard Bandler. *De sapos a príncipes: programación neurolingüística*. Santiago de Chile; Editorial Cuatro Vientos, 1982.

Guest, Robert, Paul Hersey y Kenneth Blanchard. *Organizational change through effective leadership*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1980.

Hackman, Richard, Edward Lawler y Lyman Porter. *Perspectives on behavior in organizations*. New York, NY; McGraw-Hill Book Co., 1984.

Hage, Jerald y Kurt Fintesburch. *Organizational change as a development strategy*. London; Lynne Rienner Publishers Boulder, 1987.

Hampot, David R., Charles E. Summer y Ross Webber. *Organizational behavior and the practice of management*. Glenview, IL; Scott, Foresman and Company, 1982.

Harris, Thomas A. *Yo estoy bien, tú estas bien*. Madrid, España; Grijalbo, 1985.

Harvey, Donald F. y Donald R. Brown. *An experiential approach to organization development*. Englewood Cliffs, New Jersey; Prentice-Hall, Inc., 1986.

Hellriegel, Don, John W. Slocum y Richard Woodman. *Organizational behavior*. St. Paul, MN; West Publishing Company, 1989

Hersey, Paul y Kenneth Blanchard. *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1982.

Hickman, Craig R. y Michael A. Silva. *Creating Excellence: Managing corporate culture, strategy, and change in the new age*. Ontario, Canada; New American Library, 1984.

Hodgetts, Richard y Steven Altman. *Comportamiento en las organizaciones*. México; Nueva Editorial Interamericana, S.A., 1985.

Hofstede, G. *Culture's consequences*. Beverly, CA.; SAGE, 1980.

Homans, George. *The human group*. New York, NY; Harcourt, Brace and World, 1950.

Homans, George. *Social behavior: Its elementary forms*. New York, NY; Harcourt, Brace and World, 1960.

Hubbard, Ronald. *Dianética*. México; Grupo Editorial Printeatic, S.A., 1978.

Huse, Edgar F. *Organization development and change*. New York, NY; West Publishing Co., 1980.

ILO, *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva, Switzerland; International Labour Office, 1986.

Karras, Gary. *Trato hecho!: cómo negociar con éxito*. Buenos Aires, Argentina; Editorial Atlántida, S.A., 1985.

Katz, Daniel, Robert L. Kahn y J. Stacy Adams. *The study of organizations*. San Francisco, CA; Jossey Bass Publishers, 1982.

Kenneth, Albert. *How to solve business problems: The consultant approach to business problem*. New York, NY; McGraw-Hill Book Co., 1983.

Kolb David, Irwin M. Rubin y James McIntyre. *Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos*. México; Prentice-Hall, 1984 .

Kotter, J.P., L Schlesinger y V.J. Sathe. *Organization: Text, cases and readings on the management of organization design and change*. Homewood, IL; Richard D. Irwin, 1979.

Kotter, John P. *Organizational dynamics: Diagnosis and intervention*. Reading, MA; Addison-Wesley Publishing Co., 1984.

Kroeger, Otto y Jane M Thuesen. *Type talk: The 16 personality types that determine how we live, love, and work*. New York, NY; Dell Publishing, 1989.

Kuhn Robert L. y Louis Kuhn. *Creative perspectives*. Newbury Park, CA; SAGE Pub. Ltd., 1991.

Kuhn, Thomas S. *The structure of scientific revolutions*. Chicago, IL; University of Chicago Press, 1970.

Lawrence, Paul, Louis Barnes y Jay Lorsch. *Organizational behavior and administration: Cases and readings*. 3rd ed. Homewood,IL; McGraw-Hill Book Co., 1976.

Levy, Amir y Merry, Uri. *Organizational transformation: Approaches strategies theories*. New York, NY; Comp. Paper, 1986.

Lewin, Kurt. *Field theory in social science*. New York; Harper & Row, 1951.

Likert, Rensis. *Un nuevo método de gestión y dirección*. 1a. ed. Bilbao; Ediciones DEUSTO, 1965.

Likert, Rensis. *El factor humano en la empresa*. Madrid; DEUSTO, 1961.

Likert, Rensis y Jane Gibson Likert. *New ways of managing conflict*. New York, NY; MacGraw-Hill Book Co., 1978.

Lindenberg, Mark y Benjamin Crosby. *Managing development: The political dimension*. New Brunswick, NJ; Transaction Press, 1981.

Lippit, Gordon L. *Organization renewal: A holistic approach to organization development*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1982.

Lippitt, Gordon y Ronald Lipitt. *The consulting process in action*. San Diego, CA; University Associates, Inc., 1978.

Lippitt, Gordon, Peter Langseth, Jack Petter y Jack Mossop. *Implementing organizational change*. San Francisco; Jossey Bass Publishers, 1986.

Litwin, G.H. y R. A. Stringer. *Motivation and organizational climate*. Cambridge, MA; Harvard University GSBA, 1968.

Luthans, Fred. *Organizational behavior*. New York, NY; McGraw-Hill Book Co., 1984.

Maltz, Maxwell. *Psycho-cybernetic*. New York; Pocket Books, 1969.

Margulies, Newton y John Wallace. *El cambio organizacional: técnicas y aplicaciones*. México; Editorial Trillas, 1983.

Margulies, Newton y Anthony P. Raia. *Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología*. México; Editorial Diana, 1972.

Margulies, Newton y Anthony P. Raia. *Conceptual foundations of organizational development*. New York, NY; McGraw-Hill Book Co., 1978.

Maslow, Abrahan H. *Motivation and personality*. New York; Harper, 1954.

Massarik, Fred (Ed.). *Advances in organization development*. Vol. I. Norwood, NJ; Ablex Publishing Corporation, 1990.

Mc Clelland, David y David G. Winter. *Cómo se motiva el éxito económico*. México; Uteha, 1970.

McGregor, Douglas. *El aspecto humano de las empresas*. México; Editorial Diana, 1969.

McLennan, Roy. *Anaging organizational change*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1989.

Mink, Oscar G., James M. Shultz y Barbara P. Mink. *Developing managing open organizations*. New York, NY; Learning Concepts, 1979.

Milton, Charles R. *Human behavior in organizations: Three levels of behavior*. South Carolina, SC; University of South Carolina Press, 1981.

Mohrman, Allan M. Jr., Susan A. Mohrman, Gerald E. Ledford, Jr., Thomas G. Cummings, Edward E. Lawler III y Asociados. *Large scale organizational change*. San Francisco, CA; Jossey-Bass Publishers, 1989.

Morgan, Gareth. *Images of organization*. Newbury Park, CA; SAGE Pub., 1986.

Morgan, Gareth. *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world*. San Francisco, CA; Jossey-Bass Publishers, 1989.

Morrisey George L. *Administración por objetivos y resultados*. México; Fondo Educativo Interamericano. 1976.

Nadler, David A. *La retroalimentación y el desarrollo organizacional*. México; Fondo Educativo Interamericano, 1986.

Naisbitt, John. *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York, NY; Warner Books, 1984.

Napier, Rodney W. y Matti K. Gershenfeld. *Making groups work: A guide for group leaders*. Boston, MA; Houghton Mifflin Co., 1983.

Naisbitt, John y Patricia Aburdene. *Megatrends 2000: Ten new directions for the 1990's*. New York, NY; Avon Books, 1990.

Neilsen, Eric H. *Becoming an OD practitioner*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1984.

Nierenberg, Gerard I. *The art of negotiating*. New York, NY: Pocket Books, 1984.

Odiorne, George O. *Administración por objetivos*. México; Editorial Limusa-Wiley, S.A., 1974.

Osland, Joyce S., David Kolb y Rubin Irwin (Eds.). *The organizational behavior reader*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1991.

Partin, Jennings J. *Perspectivas del desarrollo organizacional*. México; Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1968.

Patten Jr., Thomas H. *Organizational development through teambuilding*. New York, NY; A Wiley Intersciencie Publication, 1981.

Perls, Fritz. *Sueños y existencia. Terapia gestáltica*. Santiago, Chile; Editorial Cuatro Vientos, 1982.

Porter, Lawrence (Ed.). *Reading book for human relations training*. Alexandria, VA; NTL Institute, 1982.

Porras, Jerry I. *Análisis de flujos: método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional*. Colombia; Addison-Wesley Iberoamericana, 1988.

Quinn, Robert. *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA; Jossey-Bass Publishers, 1989.

Ramírez, Noel y Mark Lindenberg. *Procesos de ajuste en países en desarrollo: dimensión política y económica*. San José, Costa Rica; Libro Libre, 1991.

Robbins, Anthony. *Personal power*. New York, NY; Sybervision, 1990.

Rogers, Carl. *Grupos de encuentro*. Buenos Aires, Argentina; Talleres Edigraf, S.A., 1982.

Rogers, Carl. *Psicoterapia centrada en el cliente*. España; Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 1981.

Rogers, Carl. *Terapia, personalidad y relaciones interpersonales*. España; Ediciones Nueva Visión, 1985.

Schein, Edgar H. *Process consultation: Its role in organization development*. Reading, MA; Addison-Wesley Publishing Co., 1969.

Schein, Edgar y Warren Bennis. *El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales*. Barcelona; Editorial Herder, 1980.

Schneider, Benjamin (Ed). *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA; Jossey-Bass Publishers, 1990.

Scott, Richard W. *Organizations: Rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc., 1982.

Senge M, Peter. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona; Editorial Juan Granica, S.A., 1992.

Smith, H.R., Archie B. Carroll, Asterios G. Kefalas y Hugh J. Watson. *Management: Making organizations perform*. New York, NY; Macmillan Publishing Co., Inc., 1990.

Skinner, William F. *Contingencies of reinforcement*. New York, NY; Appleton-Century-Crofts, 1969.

Skinner, William F. *Beyond freedom and dignity*. New York, NY; Knopf, 1971.

Steele, Fritz. *Consulting for organizational change*. Amherst, MA; University of Massachusetts Press, 1975.

Stephen R. Michael, Fred Luthans, George S. Odiorne, Warner W. Burke y Hayden Spencer. *Techniques of organizational change*. New York, NY; McGraw-Hill Book Co., 1986.

Szilagyi, Andrew D. Jr. y Marc J. Wallace, Jr. *Organizational behavior and performance*. Glenview, IL; Scott, Foresman & Co., 1987.

Tichy, Noel M. *Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics*. New York, NY; A Wiley Interscience Publication, John Wiley Sons, 1989.

Thompson, Philip C. *Círculos de calidad: cómo hacer que funcionen*. Bogotá, Colombia; Editorial Norma, 1984.

Vergara, Delia. *Encuentros con Lola Hoffmann*. Santiago, Chile; Editorial Antártica S.A., 1989.

Walton, R.E. *Conciliación de conflictos*. México; Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1977.