

# El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio

Autor: W. Warner Burke.  
Fuente: Desarrollo Organizacional.  
Punto de vista normativo. Addison Wesley. Iberoamericana.  
Adaptado por el equipo de Gestión Escolar de Fundación Chile.

Recordemos la definición de Desarrollo Organizacional:

“Un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento.

Este capítulo analizaremos el "proceso de cambio" y el "empleo de la teoría."

Aunque la práctica del desarrollo organizacional puede basarse en fragmentos de varias teorías extraídas de las ciencias del comportamiento, no existe teoría alguna que abarque la totalidad del DO lo que sin duda constituye una debilidad de este campo pero no ha de sorprendernos puesto que el DO es muy joven como campo (sus orígenes datan aproximadamente de 1960), y porque se basa en varias disciplinas.

De todos modos, la mayoría de los profesionales convienen en que los modelos que constituyen los cimientos de los marcos de referencia para cualquier esfuerzo de DO son tres:

- 1) El modelo de investigación de una acción;
- 2) El modelo de Lewin de tres pasos (descongelación, avance y recongelación) para el cambio de sistema,
- 3) Las fases del cambio planeado como las han delineado Lippitt, Watson y Westley (1958).

Los tres modelos-no son mutuamente excluyentes y todos ellos parten del pensamiento original de Kurt Lewin.

## 1. INVESTIGACIÓN DE LA ACCIÓN

En la práctica, las palabras acción e investigación en “*action research*” se invierten (Brown, 1972) ya que primero se lleva a cabo la investigación y luego se emprende la acción como resultado directo de la interpretación dada a los datos de la investigación. Como lo señalaron French y Bell (1978), la investigación de la acción procede de dos fuentes independientes;

Una, de un hombre de acción, **John Collier**, que de 1933 a 1945 fue comisario para asuntos de la India. La otra, de una persona dedicada a la investigación, **Kurt Lewin**.

Collier trabajó para lograr un cambio en las relaciones étnicas y abogó decididamente a favor de conducir la investigación que determinara "las áreas centrales de la acción necesaria" (Collier, 1945). Dio a esta clase de investigación la denominación de *investigación de la acción*.

Aunque Lewin fue un académico (un erudito, teórico e investigador), fue asimismo un destacado hombre de acción (Marrow, 1969). Además, lo conjuntó todo cuando afirmó que "no hay acción sin investigación, y no hay investigación sin acción" (Lewin, 1946).

Lewin y sus colegas y discípulos llevaron a cabo muchos proyectos de investigación de la acción en varios terrenos distintos:

- Relaciones de la comunidad y raciales,
- Liderazgo,
- Hábitos dietéticos y
- Conflictos intergrupales.

El proyecto de investigación de la acción que quizá guarda mayor relación con el DO lo llevó a cabo John P.R. French (discípulo de Lewin) y actualmente profesor de la University of Michigan junto con su cliente Lester Coch. Su célebre estudio de la resistencia al cambio por parte de los trabajadores de una fábrica de pijamas no sólo ilustró la mejor investigación de la acción, sino que también aportó la base teórica para lo que hoy llamamos gerencia participativa (Coch y French, 1948).



## 2. PROCEDIMIENTO DE CAMBIO EN TRES PASOS DE LEWIN

De acuerdo con Lewin (1985), el **Primer paso del proceso de cambio es la Descongelación** del nivel actual de comportamiento. Para disminuir prejuicios, el paso descongelador podría ser una catarsis (Allport, 1945) o una participación en una serie de sesiones de sensibilización (Rubin, 1967).

Para el cambio organizacional, el paso de descongelación podría consistir en una serie de sesiones de capacitación gerencial en las que el objetivo del cambio fuese un modo de proceder más participativo (Blake, Mouton, Barnes y Greiner, 1964; Shepard, 1960), o una retro información de datos tomados de un estudio que demostró graves problemas en el proceso gerencial de la organización (Browsers, 1973; Nadier, 1977).

El **segundo paso, Avance**, es emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de su nivel original de comportamiento o de funcionamiento hasta un nivel nuevo. Esta acción podría ser la estructuración organizacional (Foltz, Harvey y McLaughlin, 1974), el desarrollo de equipo (Beckhard y Lake, 1971), o cualquier número de lo que los profesionales del DO llaman intervenciones.

El **tercer paso de Recongelación** implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea "relativamente seguro contra el cambio" (Lewin, 1958). Este proceso recongelador puede incluir distintos patrones conformadores, o distintas formas nuevas, como la colaboración en lugar de la competencia (Davis, 1967; Tannenbaum y Davis, 1969), un nuevo enfoque en el modo de dirigir al personal (Marrow, Bowers y Seashore, 1967; Seashore y Bowers, 1970), o un nuevo sistema de recompensas que refuerce positivamente el cambio de comportamiento deseado (Lawler, 1977).

Así, según Lewin, esa realización de un cambio duradero significa inicialmente abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que tal vez reclamaría alguna especie de confrontación (Beckhard, 1967) o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual tiene que producirse en el sentido del cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que tomarse medidas premeditadas que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente. Estas tres medidas son sencillas y fáciles de enunciar, pero su puesta en práctica no lo es. (Lippitt, Watson y Westley (1958) y Schein y Bennis (1965))

### 3. FASES DEL CAMBIO PLANEADO

El **Modelo del Cambio Planeado** de Lippitt, Watson y Westley (1958) amplía los tres pasos de Lewin a cinco fases. Estos autores emplean la palabras con todo propósito, puesto *que* paso connota una acción o hechos discretos en lugar de la realidad más verosímil de que el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente:

Sus cinco fases son:

#### 1. Desarrollo de la necesidad de un cambio

tiene lugar según en alguno de estos tres modelos:

- Un agente de cambio demuestra esa necesidad mediante: por ejemplo, la presentación de datos de entrevistas que indican un grave problema;
- Un tercero ve una necesidad y pone en contacto al agente de cambio y al sistema cliente en potencia,
- El sistema cliente cobra conciencia de su propia necesidad y busca la ayuda de un consultor.

#### 2. Establecimiento de una relación de cambio

- Es el desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y el sistema del cliente.
- El sistema del cliente parece ir en busca de la seguridad de que el posible agente de cambio sea suficientemente distinto del sistema del cliente para ser un verdadero experto.

Dar con este equilibrio es un factor crítico para toda consulta eficaz de desarrollo organizacional.

### **3.Trabajo para lograr el cambio (avance)**

Esta tercera fase principal encierra tres subfases:

- **Aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente**, que consiste primordialmente en la reunión de datos por el agente de cambio y su intento por comprender el sistema, en especial, las áreas problema.
- **Examen de los caminos y metas opcionales**, lo que implica el establecimiento de objetivos o metas e intenciones de acción; esto también incluye la determinación del grado de motivación para el cambio y el comienzo de un proceso de enfoque de energía al interior de la institución.
- **Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio**, lo que significa la parte de hacer, o sea poner en ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa específico de capacitación, instalar un nuevo sistema, etc.

### **4.Generalización y estabilización del cambio (recongelación)**

En esta cuarta fase la actividad clave es difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró durante las fases anteriores. Este proceso de institucionalización recibe dos nombres:

Soporte normativo para el cambio es aquel que da a entender que, en la fase de recongelación, los miembros de la organización están conformándose a nuevas normas. Para asegurar esta forma de institucionalización, los miembros de la organización tienen que estar involucrados en la planeación y la ejecución de los pasos de la acción para el cambio. Involucrarse lleva al compromiso, en este caso, compromiso con las nuevas normas.

Soporte estructural para el cambio. puede cobrar la forma de nuevos arreglos organizacionales, es decir, de nuevas relaciones jefe-subordinado y nuevas obligaciones, tal como las refleje el nuevo organigrama, o el posicionamiento de guardianes de la nueva cultura, los nuevos patrones de conformación. Estos guardianes, o facilitadores, de la nueva cultura son personas cuya labor es:

- **Vigilar y orientar** la efectividad de la organización.
- **Cuidar que la información** así observada se dé a conocer a las personas apropiadas de la organización.
- **Prestar ayuda** para la comprensión de la información, especialmente en el diagnóstico de problemas.
- **Auxiliar en la planeación** y realización de los pasos de acción para nuevos cambios.
- **Aportar una mayor** pericia para que la organización siga cambiando y se renueve cuando sea oportuno.

Por tanto, su responsabilidad principal es ayudar a la regulación del cambio como un modo de vida organizacional. Hornstein y sus colegas siguen diciendo:

Inicialmente, suele desempeñar este papel un consultor ajeno a la organización, que a menudo intenta trabajar en conjunto con alguna persona (o personas) de la organización. Si esta persona interna no está capacitada en DO, por lo general el consultor independiente alentará a la persona, o personas, internas y a otros individuos clave de la organización para que desarrollen recursos propios en esta área.

En otras palabras, cuanto más pueda lograr el consultor que las personas versadas en DO sean miembros permanentes de la organización, tanto más probable será que el cambio iniciado perdure y quede institucionalizado como un modo de vida.

### **5. Logro de una relación terminal**

Para la fase final, Lippitt y sus colegas abogan en pro de una relación terminal, esto es;

**“Hay que poner fin a la relación entre el agente de cambio y el cliente”**

Hacen notar que es muy común que los clientes acaben dependiendo de los agentes de cambio y que el objetivo final de estos últimos es trabajar por su cuenta, sin aceptar empleo fijo alguno. El valor fundamental de este modelo para el cambio es que crea, dentro del sistema cliente, la pericia para que en el futuro resuelva los problemas por sí mismo, al menos los problemas que caen dentro del mismo universo del problema original del cambio.

## MODELO GENÉRICO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los tres modelos tratados hasta ahora en este capítulo;

El de Kurt Lewin y John Collier:

- Investigación de la acción;

Los tres pasos de Lewin:

- Descongelación
- Avance
- Recongelación

y las cinco fases para el cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley

- Desarrollo de la necesidad de un cambio
- Establecimiento de una relación de cambio
- Trabajo para lograr el cambio (*avance*)
- Generalización y estabilización del cambio (recongelación)
- Logro de una relación terminal

son parte de un modelo genérico para llevar a cabo el cambio organizacional.

Por supuesto que esto no es accidental, ya que los tres modelos se basan en el pensamiento original de Kurt y Lewin.

Cabría definir el modelo genérico como;

“Un proceso en el que un consultor reúne información  
acerca de la naturaleza de una organización”  
(la investigación)

y luego;

“Favorece el cambio en la organización por medio de una secuencia de fases que incluyen a todos los directamente afectados, es decir, a los propios miembros de la organización”



Este modelo más general está constituido por los siguientes elementos:

Un consultor o agente de cambio independiente

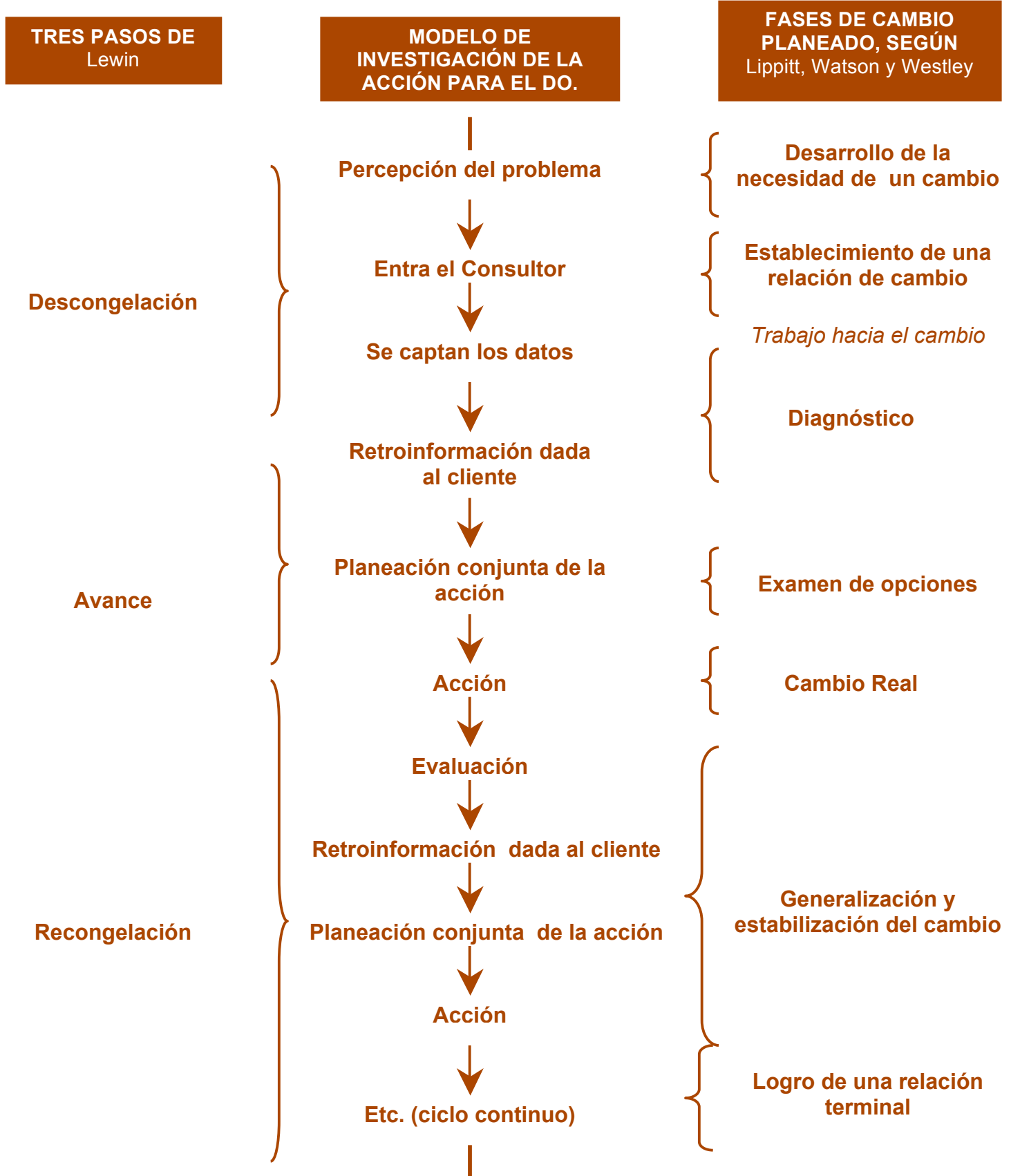
1. **La captación de información** (datos) del sistema cliente por el consultor, con el fin de comprender mejor la naturaleza inherente al sistema, determinar los puntos importantes que necesitan algún cambio (problemas) y devolver esta información al sistema cliente para que pueda emprenderse la acción apropiada
2. **Planeación colaboradora** entre el consultor y el sistema cliente para los fines de cambio (acción)
3. **Puesta en práctica del cambio planeado**, basándose en información (datos) válida, y que el sistema cliente lleva a cabo con la ayuda constante del consultor
4. **Institucionalización del cambio**

En un intento por resumir e integrar los tres modelos de cambio que hemos examinado hasta este momento, la **figura 4.2** compara los tres. pasos de Lewin (1958),

- El modelo de investigación de una acción;
- El modelo de Lewin de tres pasos (descongelación, avance y recongelación) para el cambio de sistema,
- Las fases del cambio planeado como las han delineado Lippitt, Watson y Westley (1958).

Nótese que el principal punto de referencia para la comparación es el modelo de investigación de la acción para el DO.

Figura 4.2  
 Comparación compendiada de los tres modelos de cambio



El enfoque inicial al cambio planeado, en especial el de Lippitt y colaboradores (1958), destacaba el papel del agente de cambio como colector e intérprete de datos y proveedor de Retroinformación.

Se presentaba al agente de cambio cual si éste estuviera encargado de hacerlo casi todo. La práctica común del DO. recalca el papel del profesional en términos *de facilitación*, ayudando al cliente a que lleve a cabo por si mismo muchas de esas actividades.

La consultoría en materia de desarrollo organizacional tiende a ser única en este aspecto y, en todo caso, distinta de la consultoría en cuestiones de gerencia, en la que de manera habitual el consultor realiza todo el trabajo para el cliente.

## **EJERCICIO PROFESIONAL DEL DO.: UN CASO REAL**

El modelo de investigación de la acción y las fases del cambio planeado constituyen la estructura que sustenta la práctica del DO. Examinaremos de modo más específico estas fases de la práctica, pero ante todo veamos un caso real de consultoría en DO., lo que ayudará a comprender más adelante las fases más específicas de la práctica.

“El contacto inicial fue con Carol, gerente de recursos humanos de una división regional de una gran corporación financiera internacional; su jefe directo era Ron, el gerente regional. Carol me llamó porque antes yo había consultado otras divisiones de la compañía y, por tanto, estaba familiarizado con los negocios de la empresa. También me dijo que había solicitado el parecer de otros ejecutivos de la compañía y que todos me habían recomendado. Me explicó, además, que Ron era nuevo en su cargo de gerente regional y que estaba ansioso de proceder a algunos cambios; pensaba celebrar una reunión externa, tal vez en un hotel campestre, con su grupo de alta gerencia y creía que un consultor independiente podría serles útil. Carol me preguntó si el asunto podía interesarme y me dijo que si así fuera podríamos almorzar juntos para sondear el caso.

### *Exploración*

Durante el almuerzo, que tuvo lugar unos días después, Carol y yo nos dirigimos muchas preguntas. Ella estaba interesada en lo que yo había hecho antes, cuánto me gustaba trabajar, lo que podía hacer o sugerir si

ocurriera esto o aquello, lo que yo sabía sobre los negocios de su empresa, y qué interés tendría en seguir siendo su consultor si el esfuerzo inicial diese buenos resultados. Yo le hice algunas preguntas, como por qué la empresa había estado perdiendo dinero durante cuatro años seguidos; cómo era el predecesor de Ron; cómo era Ron (su estilo gerencial, su historial anterior de trabajo, lo que opinaba de él la gente de la región, en especial el grupo de alta gerencia, y si alguno de los demás pensó que él y no Ron era quien debía ocupar el puesto de gerente regional); La forma en que el grupo de alta gerencia trabajaba en equipo; si las reuniones externas eran un acontecimiento común, etc. Hacia el final de nuestra charla exploratoria, Carol me dijo que necesitaba hablar otra vez con Ron y que muy pronto se pondría de nuevo en contacto conmigo.

### *Reunión con Ron*

La semana siguiente, Carol me llamó y concertó una cita para que Ron y yo nos conociéramos. En esa reunión no tardé en darme cuenta de que Ron tenía mucha confianza en Carol. Estaba plenamente convencido de mi profesionalismo y lo único que restaba era tratar los detalles. Me explicó que si bien llevaba ya más de tres años en la región en calidad de jefe de servicios al consumidor, hacía sólo un mes que ocupaba el puesto de gerente regional; que sentía la presión de la dirección para lograr que la región fuera rentable, y sostenía que debía contar con el sólido apoyo de su grupo de alta gerencia para poder "*dar un vuelco a la región*". Afirmó, además, que quería celebrar una reunión externa con su grupo gerencial superior para establecer la meta de las utilidades que se debían alcanzar en dos años, crear una estrategia general de negocios para la región y dar comienzo al proceso de formar un equipo gerencial principal.

Por mi parte, le expuse que me gustaría celebrar entrevistas individuales con los miembros de su grupo de alta gerencia, incluyéndolo a él para determinar si opinaban que una reunión externa sería lo adecuado (reunión que no habría de celebrarse si la mayoría de ellos opinaba que no era necesaria), resumir y analizar la información obtenida en las entrevistas, reunirme con él de nuevo para repasar los datos, planear la reunión (si hubiere de celebrarse) y aclarar nuestros respectivos papeles. Él dirigiría la reunión y yo le ayudaría; dicho en términos de DO., mi papel sería el de *facilitador*.

### Acuerdo

Llegamos a un acuerdo acerca de lo que Ron quería y de cómo quería proceder yo. A este acuerdo verbal siguió, a los pocos días, un intercambio de correspondencia para confirmar por escrito nuestro convenio.

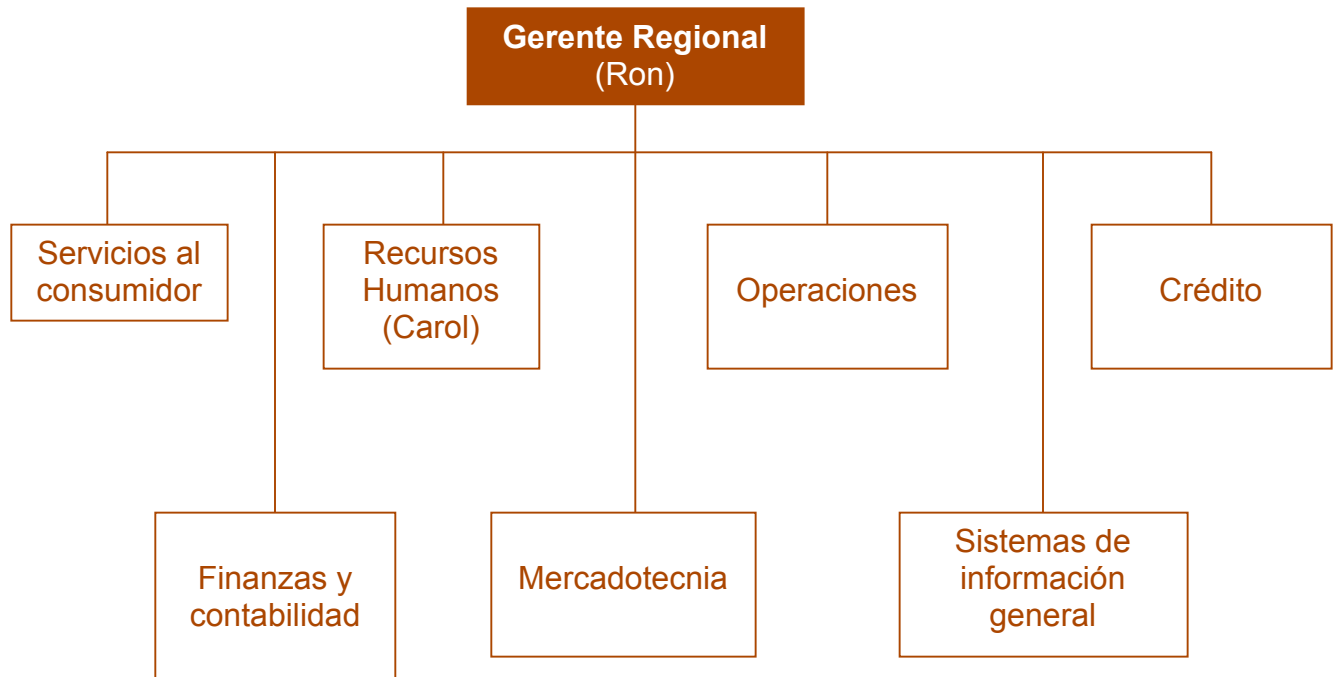
### Entrevistas

Durante el lapso de una semana, celebré sendas entrevistas de una hora con los distintos miembros del grupo gerencial superior, el cual aparece descrito en el organigrama de la **figura 4.3**.

Figura 4.3

**Organigrama de la división regional de la sociedad financiera internacional**

---



Afirmé a cada uno de los gerentes que la entrevista sería confidencial y que sólo publicarla un resumen en forma conjunta de las entrevistas. Aunque fueron muchas las preguntas que hice en cada entrevista, a cada gerente le hice cuatro de tipo general:

1. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la región?
2. ¿Cuáles son los puntos débiles de la región?
3. ¿Usted es partidario de la reunión externa?
4. ¿Cuáles deberán ser los objetivos de la reunión externa?

Las entrevistas tuvieron un buen desarrollo. Todos los gerentes cooperaron y se expresaron en forma abierta y sincera; por mi parte, hice muchos apuntes.

### Resumen y análisis de las entrevistas

Aunque algunos de los gerentes opinaron que la reunión externa era algo prematura porque Ron llevaba sólo un mes en el cargo, otros creyeron que el momento era el adecuado. Dejando aparte cuál fuese el momento oportuno, todos opinaban que era una buena idea.

Así, categoricé el resumen de mis entrevistas basándome en las otras tres preguntas:

Puntos fuertes y débiles de la región y objetivos de la reunión externa. La tabla 4.1 presenta una enumeración parcial de algunos puntos principales de las entrevistas. Como es usual en una actividad semejante, la cantidad de puntos débiles enumerados sobrepasó la de puntos fuertes. Las personas, y en especial los gerentes, tienden a fijarse más en los problemas que en lo que está marchando bien o en lo que es positivo para la organización.

Como resultado de las entrevistas, pude definir algunos problemas de la región. Si bien los componentes del grupo creían que eran gente muy versada y con gran experiencia en sus negocios, reconocían que si continuaban sin obtener utilidades no llegarían adonde querían, en especial en lo referente a sus carreras individuales. También había un conflicto al establecer si su empresa era una organización de comercialización y ventas de servicios al consumidor.

Tabla 4.1

**Resumen parcial de ocho entrevistas efectuadas a un grupo de alta gerencia regional**

**PUNTOS FUERTES DE LA REGIÓN**

1. El grupo de alta gerencia cuenta con mucha experiencia en el negocio (7)
2. Compromiso de la fuerza de trabajo; espíritu de comunidad (5)
3. Oportunidades considerables; área natural de mercado (3)
4. Gente cabalmente buena (3)
5. En los últimos cuatro años hemos tenido éxito en muchas áreas (3)
6. Hemos tendido a convertirnos en una organización de mercadotecnia (3)
7. Somos tecnológicamente superiores y líderes de mercado en comparación con nuestros competidores (3)
8. Creatividad (2)
9. Los gerentes piensan en forma empresarial (2)

**PUNTOS DÉBILES**

1. Nuestro sistema de mercadotecnia y servicio (6)
2. Intentamos hacer demasiadas cosas a la vez; no establecemos prioridades (3)
3. Las prioridades de la región siempre son secundarias para los distintos gerentes (3)
4. Falta de profundidad por la gerencia (3)
5. Poca plantación (3)
6. Estructura (2)
7. Costos elevados (2)
8. Excesiva orientación hacia el cambio (2)
9. Deficiente sistema de recompensas (2)
10. Moral baja (2)
11. Competencia interna (2)
12. Alto grado de desconfianza (2)

**OBJETIVOS DE LA REUNIÓN EXTERNA**

1. Concordancia con la estructura regional (7)
2. Establecer los objetivos finales para los próximos dos años (6)
3. Enunciar lo que tenemos necesidad de hacer y de dejar de hacer (4)
4. Necesidad de escuchar a Ron, acerca de sus conceptos, ideas y expectativas del equipo (4)
5. Es necesario ventilar algo los sentimientos (3)
6. Tienen que juntarse más como equipo de alta gerencia (3)
7. Establecer normas de actuación (3)
8. Aumento del respeto mutuo (2)

**Nota:** Las cifras entre paréntesis después de cada concepto corresponden al número de encuestados que mencionaron específicamente ese punto. El número total de los entrevistados fue 8.

En realidad tenía que ser ambas cosas pero, desde el punto de vista de la estrategia y respecto a los papeles y responsabilidades individuales en los niveles inferiores de gerencia, imperaba una ambigüedad considerable que contribuía a la existencia de los problemas de prioridad número 2 y 3 de la lista de puntos débiles. Por tanto, era adecuado insistir en los objetivos estructurales y financieros como metas principales de la reunión externa.

### Plan para la reunión externa

Ron y yo nos reunimos de nuevo antes de la reunión externa, con el fin de repasar el resumen y análisis de la información obtenida en las entrevistas y planear la reunión. Presenté a Ron el resumen y análisis de las entrevistas tal como había de presentarlo después a todo el grupo. Así, Ron recibió la misma información, pero la recibió antes. Los fines de esta notificación anticipada eran;

- Primero, utilizar la información como base para planear el orden del día de la reunión
- En segundo lugar, dejar que Ron tuviera tiempo para comprender la información y reaccionar ante ella con anticipación a la reunión.

De este modo, Ron contaría con una oportunidad para debatir sus reacciones (particularmente sus impresiones) ante la información, de modo que si sentía que debería estar a la defensiva, hablara de ello conmigo para no adoptar esa posición durante la reunión. En semejantes situaciones, en especial si se dan por primera vez, a menudo los jefes reciben más críticas por los problemas que las dirigidas a cualquier otro miembro del grupo. Incluso si los comentarios de la entrevista no van expresamente dirigidos a los jefes, pueden sentirse responsables y obligados a rendir cuentas de los problemas debido al cargo que ostentan, sin importar dónde radiquen las causas reales. En el caso de Ron, él no se sentía disgustado ni tampoco estaba particularmente a la defensiva. No pensaba haber contribuido a los problemas y puntos débiles más que cualquier otro. Si hubiese llevado más de un mes siendo gerente regional, sus sentimientos e impresiones habrían sido diferentes, naturalmente. A Ron le complacía, la apertura de su grupo y su precisión en lo referente a los problemas, y se sentía entusiasmado por la inminente reunión.



Nuestro plan para la reunión era sencillo y directo. Queríamos que en ella ocurriera el mínimo de interferencias y distracciones posibles para ello la celebraríamos en un hotel vacacional bastante alejado, pero cómodo y agradable. El lugar se localizaba a menos de dos horas en automóvil de las oficinas regionales y respondía, a nuestras exigencias.

Respecto al orden del día, planeamos comenzar a las cuatro de la tarde del miércoles. Ron abriría la sesión enunciando las metas y expectativas que quería lograr a raíz de la reunión y luego seguiría yo, proporcionando un resumen de las entrevistas, de manera que el grupo tendría así la posibilidad de reaccionar y debatirlo.

Antes de la cena, Ron presentaría algunos datos financieros que mostrarían con claridad la comparación de su región con las demás (ellos estaban casi hasta abajo) y después de algún análisis, cenaríamos juntos en grupo. La mañana del jueves se dedicaría a establecer una meta de las utilidades que deberían lograrse en dos años y a determinar las prioridades entre los muchos objetivos.

La tarde del jueves hablaríamos de los posibles obstáculos para alcanzar la meta de las utilidades previamente señalada y para la realización de algunos de los objetivos más específicos de la región, como dilucidar lo referente al equilibrio entre comercialización y servicio. El viernes por la mañana trataríamos una estrategia general que incorporase la meta de 'Utilidades y esos objetivos, y dedicaríamos la tarde a un resumen de la reunión, a las reacciones y crítica de ésta por los miembros y a una exposición de los planes para la continuidad de la acción.

### La reunión externa

La reunión se desarrolló esencialmente como la planeamos. Tuvimos un receso de dos horas para almorzar y un rato de esparcimiento físico al mediar la jornada del jueves, y luego trabajamos de las dos hasta cerca de las siete de la tarde. El viernes ingerimos un breve almuerzo y trabajamos sin interrupción hasta las tres de la tarde, cuando suspendimos la reunión, que fue algo breve para un encuentro de este tipo, pero adecuada. Durante el resumen y crítica de la reunión hice varias intervenciones, exponiéndoles mis comentarios acerca de ellos como grupo y brindándoles sugerencias respecto a cómo podrían mejorar como equipo su trabajo de grupo. Todos los presentes consideraron que la reunión había valido la pena y. había sido muy

útil, y Ron se mostró particularmente satisfecho. Opinaba que se había iniciado la formación de un equipo, diferente de un conjunto administrativo de primeros gerentes, y yo estuve de acuerdo con él.

### Después de la reunión externa

Pocas semanas después de la reunión, Ron y yo nos reunimos de nuevo y convinimos un plan para la continuidad de mi consultoría. Algunos de los cambios que ayudé a instaurar fueron:

- La instalación de una función de planificación que rindiera cuentas directamente a Ron.
- La reorganización del área de servicios al consumidor , en especial de las funciones de mercadotecnia y ventas en cuanto están relacionadas con los servicios (parte de la plantación de estos cambios fue una reunión externa con el jefe de los servicios al consumidor y su grupo gerencial
- Una serie de modificaciones de los procesos de recompensas y de evaluación de la actuación en la región (en esta área trabajé conjuntamente con Carol, y el desarrollo del grupo principal de gerencia en algo más que un equipo. Con el paso del tiempo, aunque no de la noche a la mañana, la imagen de las utilidades de la región comenzó a cambiar y pasó de números rojos a negros.

**Ahora que tenemos el caso como un ejemplo de consultoría en desarrollo organizacional, examinemos de nuevo los pasos efectuados para así traducir las actividades al lenguaje del DO. y entender en forma más cabal los conceptos y principios de esta clase de consultoría.**

## FASES DE LA PRÁCTICA DEL DO.

Basándose en los conceptos de descongelación, cambio y recongelación de Lewin, y en las fases de Lippitt, Watson y Westley (1958):

### Del Cambio Planeado

pero orientados de manera mas especifica por la práctica corriente de DO.

Kolb y Frohman (1970) señalan siete fases que han de seguirse en la consultoría en materia de DO.:

- Exploración
- Entrada
- Diagnóstico
- Planeación
- Acción
- Evaluación y terminación.

He modificado la lista de estos autores:

Al juntar Exploración y Entrada

Al separar Contratación y Retro información en fases distintas;

Al emplear Intervención en lugar de Acción,

y al suprimir: Terminación.

Lo que Kolb y Frohman llaman *exploración*, yo lo llamo *entrada* y considero que *contratación* es una mejor denominación para lo que ellos llaman *entrada*. Nuestras diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; el proceso global es el mismo, salvo en la *terminación*, detalle que expondré más adelante.

Así, mis siete fases son:

1. Entrada
2. Contratación
3. Diagnóstico
4. Retroinformación
5. Planeación del cambio
6. Intervención
7. Evaluación

Examinaremos en orden cada una de estas fases, valiéndonos del caso real, para ilustrar las características particulares de la consultoría en DO.

### ***1.Entrada:***

El contacto entre el consultor y el cliente es lo que inicia la fase de entrada. Este contacto puede ser resultado de que el cliente llame al consultor para una conversación exploratoria acerca de las posibilidades de una labor de DO, como en el caso del ejemplo real, o de que el consultor sugiera al cliente que cierta labor podría ser remuneradora. Tratándose de un consultor independiente, el contacto tal vez sea resultado de la iniciativa del cliente; para el consultor interno, puede darse cualquiera de los dos modos. Por el hecho de ser empleados, los consultores internos suelen sentir cierta obligación con sus organizaciones, o de sus empleos el dirigirse a los gerentes de la organización para sugerirles algunos pasos preliminares que podrían llevar a una labor de DO. Los consultores internos también pueden haber tenido éxito en algún subsistema del campo del DO. y quizá deseen propagar más sus efectos dentro de la organización. Por tanto, es natural que los consultores internos en DO. sean los que inicien el contacto con el cliente y, en su caso, existe más oportunidad de que se produzcan contactos informales a la hora del almuerzo, en reuniones de comité, etc., ocasiones en las que cabe hacer preguntas y explorar sugerencias.

Después del contacto, el consultor y el cliente comienzan el proceso de *explorar* conjuntamente la posibilidad de sostener relaciones de trabajo. En general, el cliente evalúa:

- 1) si podrá llevarse bien con el consultor;
- 2) si la experiencia previa de éste es aplicable a la situación actual,
- 3) si el consultor es competente y confiable.

*“Mi reunión para almorzar con Carol, la gerente regional de recursos humanos, fungió como comienzo del proceso de exploración.”*

Repetí este proceso con Ron, gerente regional, aunque en forma breve porque venía ya facilitado por la reunión previa con Carol y su apreciación de mi persona.

Durante el proceso de exploración el consultor evalúa:

- 1) Si podrá llevar una buena relación con el cliente
- 2) La motivación y los valores del cliente
- 3) La predisposición del cliente al cambio
- 4) La magnitud de los recursos para respaldar una labor de cambio
- 5) Y finalmente los puntos potenciales de apoyo para el cambio

Si el cliente goza de la facultad de tomar decisiones que lleven al cambio o si ha de acudir a una autoridad más alta.

*“En mi conversación con Ron, quedé convencido de que estaba motivado y listo para el cambio, que disponía de recursos para realizarlo y contaba con una base adecuada”*

**(suficiente autonomía para emprender una acción considerable sin tener que conseguir la aprobación de una gerencia de mayor jerarquía).**

Hay otros modos y criterios más para determinar la predisposición del cliente para el cambio. Por ejemplo, Pfeiffer y Jones (1978) han establecido para esa determinación una útil lista de comprobación de 15 puntos. Instan al consultor a que compruebe, entre otras cosas, ciertos aspectos como:

- Flexibilidad de la gerencia más alta,
- Posibles limitaciones del contrato laboral (que podrían ser cruciales si una posible intervención se refiriese, por ejemplo, al enriquecimiento del trabajo)
- Cualquier experiencia anterior de la organización en cuanto a DO. (o a lo que algunos llaman DO, cualesquiera sean las actividades),
- Flexibilidad estructural en lo referente al diseño de la organización, y habilidades interpersonales de quienes estén incluidos.

## ***2. Contratación:***

En la suposición de que las exploraciones mutuas del consultor y cliente avancen en forma satisfactoria durante la fase de entrada, el siguiente paso del proceso es:

### *La negociación de un contrato.*

Si el proceso de entrada se ha desarrollado sin tropiezos, es probable que la fase de contratación sea breve. En esencia, el contrato es el enunciado de un acuerdo que aclare de manera sucinta lo que el consultor conviene que hará; si está hecho a conciencia, también indicará lo que el cliente se propone hacer.

El contrato puede ser tan sólo un acuerdo oral, sellado quizá con un apretón de manos, o puede ser También un documento formal, firmado ante notario. De manera habitual, el contrato es mucho más informal que legalista, como en el último caso, y de ordinario implica un cambio de correspondencia entre ambas partes.

A diferencia de otros tipos de contratos, el de DO. indica más acerca del proceso que acerca del contacto. Según Weisbord (1973), es un intercambio explícito de expectativas que aclara tres áreas críticas para el consultor y el cliente:

- 1 .Lo que cada uno de ellos espera obtener de la relación;
2. Cuánto tiempo habrá de invertir cada uno, cuándo lo invertirá y a qué costo;
3. Las reglas básicas dentro de las que habrán de actuar las partes

*“Mi contrato con Ron era bastante integro. La correspondencia que intercambiamos se limitó a confirmar por escrito lo que habíamos convenido en nuestra reunión; las cartas resumían lo que yo haría y algo de lo que habíamos planeado efectuar.”*

El caso, como lo he descrito, fue en verdad llevar a la práctica nuestro contrato.

*“En la reunión que siguió a la externa, Ron y yo convinimos en un contrato posterior, que también se confirmó con un intercambio de cartas entre nosotros.”*

Una buena práctica en la consultaría de DO. es la de renovar o renegociar el contrato en forma periódica.

En mi caso con Ron, el segundo contrato fue en esencia una prórroga del primero, que tuvo lugar tres meses después del contrato inicial. El momento de la renovación o renegociación no es tan importante como cuidar que esta fase se repita con periodicidad. También es buena práctica formalizar el contrato por escrito. Aunque un intercambio de correspondencia no constituye forzosamente un documento jurídico, la palabra escrita a menudo ayuda a evitar malentendidos.

### **3.Diagnóstico:**

Dos pasos conforman la fase de diagnóstico:

- Captación
- Análisis de información.

Por lo general, el diagnóstico ha tenido su comienzo ya desde la fase de entrada si el consultor está atento. La forma en que el cliente reacciona a la posibilidad del cambio, desde el comienzo, dice mucho no sólo de lo que el cliente es como individuo, sino también del papel que esa persona representa dentro de la cultura de la organización. Por tanto, inicialmente la captación de información se logra por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor.

Más adelante se emplean métodos más sistemáticos, por ejemplo: Las entrevistas estructuradas, Cuestionarios, Resúmenes de documentos de la organización, como podrían ser los registros de actuación e informes del cuerpo laboral.

Una vez que se han reunido los datos, el consultor tiene que proceder a:

- Conjunotar todas las variantes de la información
- Resumirla totalmente sin olvidar parte crítica alguna y, por último
- Organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad y pueda trabajar con ella, con el fin de emprender una acción apropiada.

Como se verá en el, capítulo siguiente, hay varios modelos que ayudan al consultor en los dos pasos de la fase de diagnóstico:

**saber cuál es la información que se ha de buscar  
y cómo analizarla e interpretarla.**



En mi trabajo inicial con Ron y su grupo gerenciaj, confié en los tres métodos para la captación de datos:

1. Entrevistas,

2. Mis observaciones

3. Y la lectura que hice de dos documentos, uno referente al pensamiento de Ron acerca de la planeación a largo plazo y otro que resumía las cuestiones referentes al problema de mercadotecnia frente a la orientación al servicio.

Mi diagnóstico consistió en:

*Resumir los datos* de acuerdo con las categorías de las preguntas de la entrevista (véase la tabla 4. 1) y estudiar lo que los entrevistados habían dicho.

*Sacar determinadas conclusiones* de la combinación de mis observaciones y de algunas relaciones que percibí en los resultados de las entrevistas.

#### ***4. Retro información:***

La efectividad con la que el consultor haya resumido y analizado la información para el diagnóstico será lo que determine en alto grado el éxito de la fase de retro información. Esta fase consiste en celebrar reuniones con el sistema cliente, por lo general,

*Primero con el jefe solo.*

*Más tarde con el grupo* a partir del cual se reunieron los datos.

El tamaño del grupo determinará el número de sesiones de retro información que habrán de celebrarse. Si el sistema cliente está constituido únicamente por un gerente y sus subordinados inmediatos, entonces se necesitarán dos sesiones: una sólo con el gerente y la segunda con todo el grupo, incluyendo al gerente. Si la jerarquía global de la gerencia incluye más niveles aparte de estos dos (por ejemplo, cuatro niveles de gerencia que incluyan a 30 o más personas) entonces tal vez se requieran cuatro o cinco sesiones de retro información.

Una sesión de retro información deberá dar margen suficiente para una exposición y un debate amplios. Un grupo reducido que no conjunte niveles múltiples de gerencia es el mejor para esos fines.

Por lo general, toda sesión de retro información comprende tres pasos:

**Primero:** el consultor proporciona un resumen de los datos reunidos y algún análisis preliminar.

**Segundo:** se produce un debate general en el que se plantean preguntas aclaratorias y se les proporciona respuesta.

**Tercero:** se dedica algún tiempo a la interpretación. En esta fase pueden hacerse algunos cambios al análisis e interpretación del consultor. Así, el consultor trabaja en cooperación con el grupo cliente, con el fin de llegar a un diagnóstico final que describa exactamente el estado actual del sistema.

En mi trabajo con Ron y su equipo gerencial, seguí esencialmente los pasos que acabo de esbozar. La fase de retro información consistió, primero, en nuestro temprano análisis de los resultados de las entrevistas en la reunión externa. Hacia el final de la reunión, aporté retro información adicional, que en este caso era una mezcla de mis observaciones del grupo mientras estuvo trabajando durante dos días, y de mi análisis ulterior de los datos de las entrevistas. Les dije, por ejemplo, que había observado que la competencia que existía entre ellos (un punto débil identificado por algunos), se ceñía a una norma particular que al parecer decía: "Veamos quiénes de nosotros saben identificar y analizar mejor nuestros problemas y puntos débiles como región". Todos atacaron cada cuestión y problema y pareció que lo crítico para ellos era ganar la apuesta del "mejor análisis". Mi diagnóstico, en el que convinieron, se basó en un marco psicológico de referencia y guardó particular relación con el concepto de Norma.

### ***5.Planeación del cambio:***

Hay veces en que la fase de planeación constituye la segunda mitad de la sesión de retro información, como sucedió con Ron y su equipo. Una vez que se entendió el diagnóstico y se le juzgó exacto, de inmediato se planearon los pasos de la acción que se iba a emprender. Ya hemos hecho notar que todo buen diagnóstico determina la intervención; la única planeación necesaria quizá sean los pasos para los ejecución: lo que ha de

realizarse. Sin embargo, cuanto más complejo es el diagnóstico o cuanto más extenso es el sistema cliente, tanto más apropiado será que la fase de planeación pase a ser un acontecimiento más tardío, después de las sesiones de retroinformación. Por lo general, puede ser mejor que se deje transcurrir algún tiempo entre la retro información y la planeación, quizás unos pocos días, pero no más de una semana. Este periodo puede permitir que la retro información penetre y genere una oportunidad para reflexionar en forma más profunda en cuanto al proceso de la planeación.

Los fines de esta fase de planeación son:

**Primero;** generar pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas que se hayan identificado en el diagnóstico y,

**Segundo;** decidir el paso o pasos que hayan de darse.

Durante esta fase, el profesional de DO. trabaja una vez más en colaboración con el sistema cliente, principalmente para ayudarlo a que genere y explore las consecuencias de los otros pasos de acción. La decisión final acerca de los pasos que habrán de darse corresponde al cliente y no al consultor.

### **6. Intervención:**

La fase de intervención consiste en la acción emprendida. Las posibilidades son muchas, y las intervenciones escogidas deberán ser un reflejo del diagnóstico y una respuesta directa a él. Algunos ejemplos de intervención en un nivel individual son:

**Rediseño y enriquecimiento** del trabajo,  
**Capacitación y desarrollo** gerencial,  
**Cambios** en la calidad de la vida de trabajo,  
**Administración** por objetivos  
**Desarrollo** de carrera.

En nivel de grupo, las intervenciones pueden incluir la formación de equipo, la instalación de grupos autónomos de trabajo o la puesta en marcha de círculos de calidad. La resolución de conflictos entre grupos puede constituir una intervención, como puede serlo asimismo el cambio de dimensiones estructurales de la organización, como las relaciones de rendición de cuentas, de avance en pro o en contra de la descentralización de la

autoridad, de modificar asentamientos materiales o de crear estructuras informales dentro de la organización.

Las intervenciones que se emplearon en la región de Ron fueron la formación de equipo, la consultoría de procesos, algunos cambios estructurales de poca importancia, el desarrollo de carrera y un cambio en el sistema regional de recompensas para que incluyese un plan de bonificaciones a los gerentes.

Cualquiera que sea la intervención, el profesional de DO. sigue trabajando con el sistema cliente ayudándolo a que sea exitosa. Como lo señalan Kolb y Frohman (1970):

***"La falla de la mayoría de los planes radica en las consecuencias no previstas de la labor de cambio"***

La labor del consultor en DO. es ayudar al cliente a que prevea las consecuencias imprevistas y trace un plan en caso de que surjan.

### ***6.Evaluación:***

Por lo general es mejor que alguien que no sea el consultor conduzca una evaluación de la labor de DO. El consultor quizá no sea totalmente objetivo, porque es difícil concentrarse en lo que necesita un cambio, y al mismo tiempo evaluar su éxito (*Lewicki y Alderfer, 1973*).

El modo de evaluación puede comprender desde los clientes que dicen que se sienten satisfechos, hasta los resultados de una labor sistemática de investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples. Es mucho mejor realizar una evaluación más objetiva y sistemática, al menos para determinar causas y efectos. Resulta difícil hacer una evaluación altamente científica de la labor de DO. Por supuesto, el principal problema es el control; es casi imposible contar con un grupo de control apropiado para la comparación. Además, el cliente a menudo está más interesado en que se emprenda alguna acción remuneradora que en determinar objetivamente si los resultados de la acción fueron o no atribuibles a la intervención de DO. Lo que tiene importancia para el cliente es que la acción emprendida sea exitosa, según lo indiquen los niveles de utilidad, la disminución de costos o la obtención de resultados superiores en general; la razón del éxito es lo de menor importancia. En esencia, éste era el caso de Ron y su región y, por ende, no se procedió a evaluación formal alguna. Empero, la evaluación

tenía lugar cuando yo procedía a comprobar y pedir retro información periódicamente, y los resultados de las ganancias (a pesar de que no se guardaba forzosamente una relación causa a efecto) constituían en este caso una evaluación suficiente.

Cualquiera que sea su forma o su índice, la evaluación tiene gran importancia porque el proceso suele reforzar la labor de cambio, y es una forma primordial de que aprendamos la consecuencia de nuestra acción.

### **TERMINACIÓN DEL ESFUERZO DE DO.**

Las siete fases de la práctica del DO. que acabamos de describir constituyen lo que yo considero las acciones primordiales y secuenciales que el profesional emprende en toda labor de desarrollo organizacional. Mi lista difiere ligeramente, en cuanto a denominaciones e intereses, de la lista de Kolb y Frohman (1970), pero las fases son esencialmente las mismas, con una salvedad: la fase de terminación de Kolb y Frohman. Esos autores arguyen que "la relación cliente-consultor por definición es transitoria" (Kolb y Frohman, 1970, pág. 61) y que la labor tiene éxito o fracasa. Si fracasa, la terminación será súbita; si es exitosa y se alcanzan las metas, el consultor puede retirarse en una forma menos precipitada, pero la relación termina de todos modos porque ya no habrá necesidad de ayuda adicional. Debo hacer notar que el séptimo paso de Kolb y Frohman es congruente con las fases de cambio planeado que antes delinearon Lippitt, Watson y Westley (1958).

En mi lista de fases no incluí la de terminación por tres motivos. Primero, la terminación no es una fase aplicable a los profesionales internos de DO. Aunque éstos pueden establecer programas y proyectos específicos con sus clientes, no terminarán su relación. Un papel primordial de los consultores internos es que hacen las veces de guardianes de la nueva cultura. Ayudan a regular el cambio social, que ha pasado a ser una nueva rutina en la vida de la organización (Hornstein y colaboradores, 1971). Esta regulación puede cobrar una diversidad de formas que va desde comprobaciones periódicas con los gerentes del cliente en relación con la constante eficacia de los cambios, hasta actividades más sistemáticas de seguimiento, como conducir estudios anuales, asistir a reuniones del personal de gerencia en calidad de consultor de procesos o ayudar a diseñar y celebrar reuniones externas para planeación o diagnóstico, correspondientes a departamentos o divisiones.

El segundo motivo guarda relación con los consultores independientes de DO. Una fase de terminación es y deberá ser más común para los consultores independientes que para los internos, pero no es forzosamente un requisito necesario para una consultoría eficaz. Una meta capital del consultor independiente es cuidar que se establezcan recursos internos para la clase de ayuda que está aportando. Los profesionales internos deberán comenzar, tan pronto como sea posible, a tomar en sus manos la labor que inicia el consultor independiente. Así, aunque pueden disminuir las actividades del consultor independiente con la organización cliente, no es forzoso que hayan de darse por terminadas. La argumentación de Kolb y Frohman a favor de la terminación busca impedir que el cliente dependa del consultor. En mi condición de consultor independiente he sostenido prolongadas relaciones con algunos clientes, pero jamás he sentido que estas relaciones constituyeran una gran dependencia respecto a mí. Aunque es cierto que pueda producirse dependencia como un problema de terapia personal, rara vez influye en los casos de consultoría con las organizaciones. Sé de relaciones consultor-cliente que han subsistido durante más de una década y las considero sanas y provechosas para ambas partes. Toda organización tiene una necesidad constante de comprobaciones periódicas y objetivas del diagnóstico por medio de consultores independientes, y esta necesidad existe, digámoslo de paso, sepan verla o no los gerentes de la organización.

Por último, no creo que la fase de terminación sea apropiada, puesto que cuando el profesional de DO sigue el modelo de investigación de la acción, genera naturalmente nuevos datos para diagnósticos y acciones ulteriores. El proceso es cíclico (French, 1969) y puesto que toda organización es dinámica y sigue en forma natural el proceso entrópico, siempre habrá una buena cantidad de labor de consultoría.

## **FASES, NO PASOS**

*Fases* es un término más apropiado que pasos para describir el flujo de acontecimientos de la labor de DO. *Pasos* implica acciones discontinuas, mientras que *fases* connota mejor la realidad del ejercicio del DO. un ciclo de cambios. Aunque para comprender la práctica del DO. es útil concebir fases distintas, en la práctica real se entremezclan, se traslapan y no siempre una sigue a la otra. Por ejemplo, primero surge el diagnóstico en el proceso del DO. y más tarde la intervención, pero cuando se está reuniendo información de la organización para fines de diagnóstico, se produce de manera

simultánea una intervención: cuando el profesional de DO. comienza a hacer preguntas acerca de la organización y sus miembros, está interviniendo.

*Fases* es también una expresión apropiada debido al carácter cíclico del proceso de DO. a medida que el proceso avanza, se descubren datos nuevos o no revelados. Estos datos afectan a los miembros de la organización y éstos reaccionan creando información adicional para el diagnóstico. Luego se planean nuevas acciones como consecuencia del nuevo y quizá más refinado diagnóstico.

Otra implicación del carácter cíclico del DO. se relaciona con las características de los sistemas sociales abiertos, según los esbozaron Katz y Kahn (1978). Dos de estas características son importantes:

*El concepto de que las organizaciones actúan siguiendo ciclos de acontecimientos al correr del tiempo, y el concepto de que los sistemas buscan su equilibrio.*

La primera característica, que la vida organizacional transcurre en ciclos, es precisamente el motivo de que el DO. sea cíclico. Ya que las organizaciones son cíclicas, el DO. debe serlo también para responder de modo adecuado y oportuno.

Los acontecimientos capitales de las organizaciones planeación, presupuestación, informes trimestrales se repiten en forma periódica; a medida que se repiten estos hechos, es probable que cada vez se generen nuevos datos. Dos informes trimestrales rara vez son idénticos, y los planes y presupuestos cambian en forma constante. Por consiguiente, el diagnóstico de una organización en diciembre será cuando menos algo diferente del diagnóstico formulado en el mes de junio anterior, y bastante diferente si durante el lapso de seis meses ha ocurrido alguna intervención importante.

Si en una organización las cosas son apreciablemente diferentes seis meses más tarde, y si estas diferencias son perturbadoras para sus miembros, éstos buscarán el equilibrio, el regreso al estado anterior. El desarrollo organizacional implica cambios. Cuando en una organización se produce el cambio de sus componentes o subsistemas, hay otros subsistemas que actúan para restablecer el equilibrio. Se ejerce presión en el comportamiento organizacional que se aparta de la norma de la cultura de la organización, tal como ha evolucionado. Así, para que cualquier cambio perdure en la práctica

del DO, tiene que procederse a diagnósticos periódicos que determinen el estado de las intervenciones anteriores y, por lo general, se necesitan nuevas acciones (intervenciones) que retuerquen los nuevos comportamientos. A la larga, el objetivo es institucionalizar el cambio, de modo que las posibilidades de modificar el cambio del DO tropiecen Con resistencias dentro del patrón normal de vida de un sistema abierto, que es una pauta que busca el equilibrio.

## RESUMEN

En este capítulo hemos examinado los tres modelos de antecedentes para cualquier esfuerzo de DO. y las siete fases primordiales de consultoría para el desarrollo organizacional, con el ejemplo de un caso real que ilustró las fases. Aunque es didáctico considerar que estas fases

### *Entrada, Contratación, Diagnóstico, Retro información, Planeación del cambio, Intervención y Evaluación*

Son pasos discontinuos, y a pesar de que el flujo consultivo de acontecimientos sigue esencialmente el orden de las siete fases, en la práctica esas fases no están aisladas; se mezclan y sobreponen entre sí.

Cuando el consultor se introduce en la organización cliente para captar información mediante entrevistas, cuestionarios y su observación, ha dado ya comienzo a la fase de intervención, que es la sexta de las fases. Y a pesar de que la evaluación aparece enumerada en séptimo lugar, comienza en la fase de entrada por lo que al cliente se refiere.

Por tanto, estas fases son guías para la consultoría de DO. Son muy útiles para la planificación y para establecer el orden de las secuencias de actividades y acontecimientos;

*No se deben considerar como pasos rígidos que han de seguirse uno tras otro, ni tampoco las únicas fases de consultoría para el desarrollo organizacional.*



Por último, es menester recordar que estas guías ayudan a alcanzar los objetivos primarios de cualquier labor de DO.

*Es decir, como profesionales del DO. nos ocupamos de proporcionar a las personas varias posibilidades de elección, de modo que sus sentimientos de libertad no se sientan indebidamente menoscabados y reducir así su resistencia al mínimo;*

También nos ocupamos de implicar a las personas en la toma participativa de decisiones, así como en la comunicación referente al sentido del cambio organizacional, para que así el compromiso con la puesta en práctica del cambio sea más cabal.