

ASPECTOS SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Alejandro Segundo V.

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

Es un hecho que en las sociedades actuales se han generado procesos dinámicos que cambian el entorno en que se mueven las organizaciones. Nuevas formas de comunicación, surgimiento de herramientas computacionales con diversidad de aplicaciones, un nuevo entorno macroeconómico que exige a las empresas introducir procesos de flexibilización en la producción y la distribución de bienes y servicios, crecimiento de los mercados financieros nacionales e internacionales que posibilitan decisiones de inversión en escasos segundos, etcétera.

En las sociedades contemporáneas el buen desempeño de las empresas e instituciones depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a los cambios del medio que las rodea: dinámica y transformación, esto es lo que determina la vida de las organizaciones en la actualidad. Las organizaciones de hoy en día deben ser dinámicas por naturaleza. No son organismos receptivos del entorno externo únicamente; interactúan con dicho entorno y lo reproducen. Al mismo tiempo, al interior de las organizaciones existe tal diversidad de recursos materiales y humanos que se necesitan procesos de administración cada vez más sofisticados. El manejo de dichos recursos requiere de un proceso planeado, perfilando las potencialidades del organismo hacia el logro de metas específicas a través del tiempo.

La teoría de la administración ha desarrollado en las últimas décadas modelos que intentan explicar la necesidad del cambio en las organizaciones y la forma de hacerlo. Uno de los métodos difundidos para conducir el cambio es el desarrollo organizacional. El presente artículo trata sobre un aspecto vital para el desarrollo organizacional (DO).

Como en toda teoría, existe una problemática con relación a los modos y medios a través de los cuales se pretende medir la efectividad del método aplicado. Buena parte de las dificultades para evaluar la efectividad de la aplicación de las herramientas del DO radica en la ausencia de teorías con alto grado de aceptación por parte de los expertos y practicantes de esta disciplina. Hay que señalarlo sin rodeos: los aspectos teóricos sobre el tema son, al menos en apariencia, débiles. Tal situación bien puede explicarse por varios factores.

El ámbito propio de la disciplina del DO es el de la consultoría. El experto-consultor entra en relación con la organización como un elemento de enlace entre los mandos de dirección y los ejecutores del hacer de una empresa. Su misión es orientar los procesos de cambio dirigido y sistemático que pretende hacer su cliente, dentro de su propia cultura empresarial.

1. Las necesidades de los clientes-organizaciones son distintas. La particularidad de sus problemá-

ticas demanda soluciones específicas. Las intervenciones de DO deben adaptarse a las necesidades del cliente.

2. Muchas organizaciones quieren respuestas inmediatas, soluciones de corto plazo que en ocasiones llevan a interrumpir los programas de DO. Buena parte del mundo académico observa al DO como una disciplina menor: "Es materia de asesoría, no de ciencia".
3. Por la propia naturaleza de las demandas de la organizaciones, el desarrollo de herramientas cuantitativas que midan los efectos de una intervención de DO es complicado y con escaso grado de generalidad.

Es un hecho que en las sociedades contemporáneas el cambio y la diversidad son factores que afectan a las personas, los grupos y las organizaciones de forma importante. La permanencia continua de las empresas en la competencia implica el establecimiento de actitudes y políticas dirigidas hacia el cambio y transformación organizacional, con el propósito de alcanzar metas de corto y largo plazo. Cada vez es más frecuente que las empresas inicien procesos de cambio dirigido. El DO y su mundo de consultores son una opción –que no la única– para sistematizar este proceso.

Habida cuenta que el DO constituye, en una primera aproximación, un conjunto de herramientas para dirigir el cambio organizacional, es pertinente preguntarse por la efectividad de dichas herramientas como un todo. La evaluación de una intervención de DO, sus debilidades, sus fortalezas, son una guía útil para los gestores del cambio organizacional. De aquí se desprende el objetivo del presente documento: señalar las principales dificultades en el proceso de la evaluación de la efectividad de las prácticas del desarrollo organizacional.

El concepto del desarrollo organizacional

Frecuentemente se dice que el desarrollo organizacional es una combinación o mezcla de arte y ciencia. Los investigadores sobre este campo han llegado a varias definiciones sobre el concepto. Algunas de ellas son las siguientes:

El Desarrollo Organizacional es, al mismo tiempo, un campo profesional de acción social y un área de estudio académico. La práctica del desarrollo organizacional está dirigida hacia el mejoramiento de la calidad de vida

para los miembros de sistemas humanos y el incremento de la efectividad institucional de esos sistemas (Alderfer, 1977:197).

El Desarrollo Organizacional es un proceso planeado y sistemático para el cambio organizacional basado en la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta. El objetivo del Desarrollo Organizacional es crear organizaciones adaptables capaces de transformarse repetidamente y reinventarse a sí mismas [...] (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998:591).

El Desarrollo Organizacional [...] es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y al refuerzo planificado de las estrategias, estructuras y procesos de la organización, con el propósito de mejorar la efectividad organizacional. (Cummings y Worley, 1993: 2).

Desarrollo Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona (Ferrer, 1995:13).

Como puede observarse, pareciera que hay una definición de DO por cada autor. Sin embargo, es posible en primera instancia encontrar elementos comunes en la literatura referente al tema. En primer lugar, existe la concepción de la organización o empresa como un sistema complejo y completo, en el cual coexisten individuos y grupos con sus respectivos intereses. En segundo término, el DO se plantea la posibilidad de hacer planeación, seguimiento y rediseño de un proceso de cambio de una organización o, al menos, de segmentos de ellas. Tercero, el DO se basa en una serie de teorías (modelos), herramientas y técnicas aplicables a la organización para llevar un cambio deseado. Finalmente, la filosofía propia del DO es concebida para operar en un contexto ético y de integración de los intereses de los individuos particulares a los intereses de la organización.¹

Con estos elementos, podemos ensayar la siguiente definición: "El desarrollo organizacional se conforma por un conjunto de teorías que se pronuncian por la planeación sistemática del cambio de una organización a través del tiempo; para ello se emplean las herramientas y técnicas adecuadas, con el fin de que en el proceso de cambio exista retroalimentación de los intereses de las personas y las metas de la organización. Todo ello, operando en una estructura conceptual que concibe al desarrollo de la organización

como un proceso que permite el desarrollo personal de los individuos que la conforman”.

Antecedentes y el proceso de desarrollo organizacional

El DO tiene una historia relativamente reciente. En la década de los cuarenta se iniciaron los esfuerzos por conceptualizarlo. Sus antecedentes más reconocidos son los siguientes:

- En primer lugar, el entrenamiento en laboratorios de sensibilización, que origina la formación de los Grupos T. Dichos grupos fueron ideados en el entendido de sensibilizar al trabajador de su posición e importancia frente a la organización. Destaca la participación de Kurt Lewin, Chris Argyris y Douglas Mc Gregor en este esfuerzo.
- En segundo lugar, el desarrollo de una metodología de encuestas y retroalimentación. Los trabajos desarrollados por Renis Likert y Floyd Mann en el Centro de Investigación de Encuestas de la University of Michigan, coadyuvaron al perfeccionamiento de estos instrumentos como fuentes de retroalimentación.
- El desarrollo de las bases de la investigación-acción en los años cincuenta y sesenta surgió como una metodología alternativa al proceso científico formal, para validar las prácticas que más adelante conformarían lo que hoy conocemos como DO. La investigación-acción se conforma por un conjunto de técnicas que tienden a propiciar el cambio dentro de una organización. Básicamente, la investigación-acción consiste en la interacción-colaboración entre el cliente (la organización) y el consultor de DO para llevar a cabo el cambio en la organización. Sus pasos son los siguientes: diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación de la información; posteriormente se analiza y se recomiendan políticas dirigidas hacia el cambio y finalmente se ejecutan las acciones.
- Por último, los progresos sobre la teoría del cambio organizacional estratégico que se han llevado a cabo en las últimas tres décadas. La teoría sobre el cambio de las organizaciones trata de vincular la estructura de las instituciones al medio ambiente de cambio. Los esfuerzos para explicar el cambio organizacional han llevado a la construcción de diversos modelos teóricos.²

La revisión de los modelos sobre el cambio organizacional conduce a las siguientes reflexiones. Todos parten de una necesidad de cambio, sea espontánea (planeada) o forzada por las circunstancias (no planeada). Destaca el factor humano como piedra angular del proceso. Se resalta la importancia de los equipos como uno de los elementos artífices del cambio. Todos los modelos proponen un procedimiento más o menos parecido: un diagnóstico, una acción y una administración del proceso.

La teoría más reciente sobre el cambio organizacional enfatiza la importancia de la medición de dicho cambio. Las nuevas propuestas de los investigadores sobre este tipo de modelos enfatizan la búsqueda del cambio organizacional que sea justificable teóricamente a la vez de tener validación empírica. Esto es conveniente desde el momento en que nos percatamos que, en las organizaciones de los noventa, características tales como la estrategia, el liderazgo de los altos administrativos, la estructura organizacional, etcétera, son determinantes en el desempeño de las empresas e instituciones.

El DO coexiste con un entorno dinámico que implica nuevas necesidades de las organizaciones. Éstas exigen al DO tradicional superar formas de trabajo anticuadas e ideas preconcebidas. Esta nueva etapa, producto de un medio ambiente turbulento, de una carrera tecnológica explosiva, del fenómeno de la globalización y del uso de redes de comunicación y de organizaciones virtuales, implica la transformación organizacional y el interés por la cultura organizacional, por el aprendizaje organizacional, por los equipos de trabajo, por la visión.

Se puede decir que el cambio organizacional es el objetivo de organismos competitivos hoy en día, y el DO una de las formas de llevarlo a cabo. La intervención, entendida como el conjunto de acciones específicamente diseñadas para lograr el cambio, destaca como el centro del proceso del desarrollo organizacional. Analicemos más de cerca el esquema general de cambio organizacional a través de un proceso de DO.

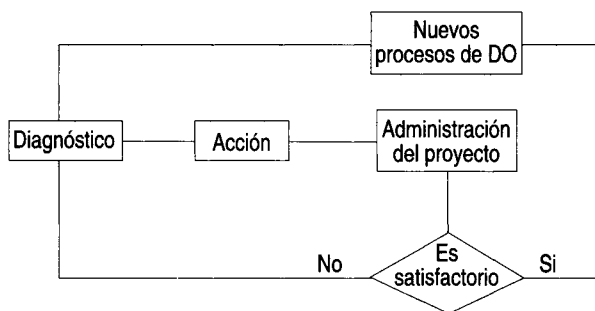
El *diagnóstico* involucra una de las decisiones más importantes de una organización; es precisamente la etapa en la cual se eligen los cambios que deben hacerse, la elección del cambio es en sí el inicio del proceso. Para llevarlo a cabo, la organización debe preguntarse varias cosas: cuáles son sus puntos fuertes, cuáles son sus principales problemas, cuáles las oportunidades no realizadas, si existe discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual, etcétera. El diagnóstico a nivel individual y grupal es la

primera etapa en la práctica del DO, para lo cual puede recurrirse a una colección y análisis de información. Debe incorporarse al proceso un sistema de retroalimentación efectivo y veraz, definiendo contenido y características de la retroalimentación.

La etapa de *acción* se resume en la aplicación de lo que se conoce como una *intervención*. Las acciones del DO son intervenciones específicamente diseñadas para abordar los aspectos en los niveles individual, de grupo, intergrupo o de la organización completa; también para enfocar los aspectos relacionados con procesos seleccionados, tales como la comunicación o la toma de decisiones. La aplicación del DO puede consistir en una o más intervenciones, muy específicas o también generales; en este documento simplemente nos referiremos a la *intervención* de DO, en la inteligencia de que pueden ser una o varias.

La *administración* del programa cierra el ciclo del DO y pretende resolver las clásicas preguntas que se plantean después de cualquier esfuerzo formal de cambio: ¿las acciones tuvieron los efectos deseados?, ¿se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad? Si la respuesta es satisfactoria, se avanza a otros problemas y oportunidades nuevas. Si fue insatisfactoria, se inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver el problema. El proceso de DO puede observarse en el siguiente esquema.

Proceso del desarrollo organizacional



La naturaleza del problema

Para comprender cabalmente el problema de la evaluación de la efectividad de las prácticas de DO, es necesario entender la vinculación del proceso de evaluación con:

- La naturaleza práctica DO
- La teoría sobre el DO

Consideremos el primer punto. Es evidente que el DO ha ganado popularidad recientemente. Ha desta-

cado las formas de proceso de cambio y las técnicas de intervención como la administración por objetivos y la administración total de calidad. Tales formas y técnicas han tenido aceptación popular y, de acuerdo con algunos autores, prometen resolver los problemas de la organización (Armstrong, 1996:33). Sin embargo, el DO tradicional con su intención de responder preguntas, clarificar problemas y cambiar procesos, parece haber perdido potencia mercadológica. En su lugar, los consumidores de DO buscan la paquetería y las soluciones rápidas. Existe una tendencia manifiesta por dejar fuera a las viejas prácticas del DO y usar nuevas técnicas. Hay presiones para apresurar la solución de los problemas por lo que hay que actuar más rápido al resolverlos. En la práctica, las intervenciones de DO son distintas en las organizaciones y difícilmente pueden aplicarse a otras organizaciones. La propia naturaleza del DO permite confeccionar intervenciones que sean inherentes a cada organización.

Consideremos ahora el segundo aspecto, la teoría del DO. Su naturaleza empírica ha hecho que la teoría sobre el "cómo realizar una intervención de DO" provenga tanto de los propios consultores practicantes como del mundo académico. A pesar de existir tantos y tan variados esfuerzos por teorizar el campo de acción donde tiene lugar el DO, a la fecha no existe una teoría única que proporcione un marco sólido para llevar a cabo el desarrollo organizacional; de ahí uno de sus grandes retos. Quizás esto se deba a que los modelos se han adaptado a la circunstancia y medio ambiente imperante en el proceso y la condición del autor. Tal vez se deba a alguna otra causa que resulta interesante investigar.

Sería deseable clarificar la fuente de la teoría. El DO es una especie de "traje a la medida" para las organizaciones. En ese sentido, la exigencia de un cuerpo teórico con el suficiente grado de generalidad es difícil de encontrar. Esto enmarca el problema de la escasa generalidad de la teoría del DO. Se argumenta que no deben existir principios generales de carácter teórico derivados de las prácticas de éste; esta idea se puede fundamentar en los principios que la filosofía de la ciencia asigna a las ciencias sociales: su principal dificultad radica en la subjetividad del investigador respecto del objeto de estudio. De esta forma, dos o más investigadores pueden obtener conclusiones distintas sobre el mismo fenómeno; en cada explicación alternativa interviene la subjetividad del sujeto que investiga. En la literatura sobre el DO este problema está frecuentemente en la mente de los autores; Robert Kahn –por sólo mencionar un autor–, señala: *El desa-*

rrollo organizacional no es un concepto, por lo menos no en el sentido científico de la palabra; no está definido con precisión [...] no tiene lugar prescrito y verificable en una red de conceptos lógicamente relacionados, en una teoría (Citado en French y Bell, 1995: 334).

Es conveniente rescatar las conclusiones que se refieren a los dos aspectos mencionados:

- El escaso grado de generalidad de los resultados de una intervención de DO, de una organización a otra. La labor práctica de los consultores y clientes del DO marca la pauta del tipo de intervención.
- La inexistencia de un cuerpo teórico sólido, con aceptación mayoritaria por parte de los practicantes de esta disciplina. Podemos afirmar que en la actualidad no existen grandes ortodoxias o paradigmas sin rival dentro del DO.

Tomando en cuenta estas condiciones, es necesario preguntarse sobre la eficiencia del DO. Dicha pregunta tiene sentido tanto desde el punto de vista teórico como el de la experiencia diaria del practicante y el cliente del DO: los datos duros, la sofisticación estadística y la predicción de resultados son conceptos clave en las que el DO busca credibilidad científica y académica, a la vez que le permita ser más efectivo y más demandado por empresas e instituciones.

¿Es efectivo el desarrollo organizacional?

La respuesta a esta pregunta no es tan sencilla como parece. Si se la hacemos a un consultor de DO con toda seguridad su respuesta será afirmativa. Si, por otra parte, se lo preguntamos al dueño, accionistas y ejecutivos de una empresa, la respuesta no será tan contundente. Lo más probable es que existan dudas razonables sobre la efectividad de llevar a cabo un proceso de esta naturaleza en la empresa y, si somos exigentes, también es posible que exista desconocimiento por parte de los clientes de lo que significa un proceso de DO. Esto nos lleva a plantearnos la pregunta en términos de la medición específica de los efectos de los procesos de DO en una organización: es necesario evaluar su efectividad.

Una revisión de la literatura sobre el tema ilustra las formas y los fondos en el proceso de la evaluación metodológica que planteamos. Si entendemos al DO como una prescripción para un proceso de cambio planificado en las organizaciones que incluya conceptos, técnicas e intervenciones, entonces, la evaluación

de su efecto en las organizaciones podría empezar con una comparación de su práctica con la teoría formal.

Sin embargo, no debemos olvidar las dos conclusiones fundamentales a las que hemos llegado en el apartado anterior. Si observamos bien, ambos problemas son complementarios, son dos caras de la misma circunstancia: la puesta en marcha de un programa de DO en una organización requiere de la participación conjunta del cliente y del consultor a través de las técnicas desarrolladas por la investigación-acción. La necesidad y disposición de cambio de una organización es particular y está mediada por un gran conjunto de circunstancias (cultura organizacional, disponibilidad de recursos financieros, oportunidades de mercado, etcétera). En sentido estricto: una confrontación de las prácticas de DO y un teoría formal implicaría tener una "teoría del todo", en términos de que habría que resolver demasiadas cosas a la vez (las propias de la teoría del cambio organizacional y la forma de inducirlas a través del DO, así como la relación detallada entre ambas); por otra parte, debería tenerse un conjunto de herramientas de medición del cambio en las organizaciones.

Por desgracia no existen parámetros concretos que midan el desempeño del DO sin aceptar subjetividad en el proceso. Es necesario que la evaluación sobre una intervención de DO se defina en coordinación con el sistema-cliente al celebrar el contrato psicológico, es decir, se requiere ser muy claro en aquello que el cliente espera de una manera objetiva y lo que el consultor puede desarrollar. Este es un aspecto de gran importancia a la vez que sutil al realizar una intervención de DO. En la práctica, los usuarios buscan cambios perceptibles en el corto plazo, que se manifiesten en variables concretas como costos, ganancias, etcétera. Las intervenciones que involucran procesos de largo plazo son más difíciles de evaluar.

Existe una problemática adicional quizás más compleja, de orden epistemológico, que surge a la luz de la literatura sobre el tema. Los investigadores hablan insistentemente en el sentido de la causalidad de una intervención de DO en una empresa. La cuestión implica en realidad dos elementos al mismo tiempo:

1. No hay certidumbre sobre la forma funcional que relaciona el cambio organizacional y el desarrollo organizacional.
2. Si es que se presenta el cambio organizacional de manera efectiva, ¿es un resultado de la aplicación de una intervención de DO?, ¿se puede atribuir en su totalidad al programa o se explica por factores ajenos al programa de DO aplicado?

La evaluación sobre la efectividad del DO debe pasar necesariamente por el desarrollo de un modelo que evalúe su efectividad. El primero de los elementos mencionados tiene que ver con el diseño del modelo, el segundo es el de su validación *a posteriori*.

Analicemos el asunto de la forma funcional con mayor detalle. De acuerdo con el sentido más intuitivo, lo que hay que explicar en el modelo (la variable dependiente) estaría conformado por el conjunto de cambios organizacionales planeados, previos a la intervención de la organización, en tanto que los elementos que constituyen la intervención del DO serían las variables explicativas o variables independientes: por su característica de iniciativa, el DO sería independiente y autogestor, e intervendría en la organización causando un efecto que dependa de dicha iniciativa de DO. El problema real es la caracterización modelística adecuada de las variables independientes, pues casi todas ellas son de carácter cualitativo. Además, como señalan French y Bell:

En la mayor parte de los casos, en realidad no se sabe qué es lo que "causa" los efectos de una intervención de DO; sólo se sabe que algo, dentro de las actividades generales, causó ciertos cambios. En el sentido más estricto, la causa es alguna variable independiente y, puesto que eso por lo común no se identifica en la investigación del DO, nos referiremos de una manera general a la intervención o el programa de DO como un "tratamiento" que contiene algunas variables independientes que tienen impacto sobre las variables dependientes de interés (French y Bell, 1995:333).

Esta afirmación complica más el proceso de evaluación de la eficiencia del DO, ya que limita la manipulación directa de la variable DO, sustituyéndola por la manipulación de variables intermedias que se piensa pueden reaccionar a la intervención del DO.

Por otra parte, la dificultad para definir la variable cambio organizacional (variable dependiente) implica un problema adicional: la pregunta relevante que debe hacerse el evaluador de la eficiencia del es si el cambio organizacional se refiere a mayor eficiencia en la organización, a mayor productividad, mayores utilidades o bien, a actitudes más positivas del personal, etcétera. Además, se plantea otra interrogante (en el supuesto de lograr determinar cuál debe ser la variable dependiente): ¿qué tan bueno debe ser el cambio para calificarlo como exitoso?

En resumen, hay serias dificultades para resolver la evaluación de desempeño del DO a través de una

metodología específica. Así como para una empresa es relevante poder distinguir el verdadero efecto de una campaña publicitaria encargada a una agencia de publicidad, el de una capacitación o un plan de estímulos, es de suma importancia para la empresa destacar los verdaderos beneficios que genera una práctica de desarrollo organizacional. En otras palabras: lograr un desarrollo organizacional eficiente está por encima de un desarrollo organizacional simplemente.

Si la empresa tuviese un método para evaluar realmente el desempeño de un programa de desarrollo organizacional le sería más fácil determinar su eficiencia y, por ende, se podría justificar más sólidamente el destino de recursos a prácticas de este tipo. Hay quien piensa que evaluar el desempeño con una medición de variables (definidas como sustantivas en un modelo) antes y después del programa de DO puede resultar reiterativo y oficioso e, inclusive, ocultar realidades o disfrazar vicios y políticas que inhiban la realidad de una organización. Sin embargo, consideramos que evaluar es algo de primera importancia debido a que permite establecer la pauta de la transformación de las empresas de manera autogestiva.

Consideremos la problemática de las herramientas estadísticas para evaluar la eficiencia de una intervención de genera. Los autores sobre el tema hacen propuestas concretas sobre la evaluación del genera. Richard Hall, por ejemplo, habla de innovación en lugar de intervención en la organización. Establece como elementos de evaluación de esta innovación el análisis de costos, el retorno de la inversión, la eficiencia, el riesgo y la incertidumbre. Sin embargo, no presenta bases metodológicas que sustenten sus argumentos ni mucho menos referencias de otras obras al respecto.

La tendencia en los últimos años indica el desarrollo de mejores modelos estadísticos y procedimientos de medición más finos que ayudan a mejor predicción de los efectos de una intervención de genera. Las técnicas de metanálisis³ que algunos investigadores en el campo han aplicado, permiten predecir un campo fructífero para la investigación sobre la evaluación de la eficiencia futura del DO. No obstante, queda un largo trecho que recorrer en esta materia. El metanálisis en sí mismo no es un indicador de la efectividad de un proceso de DO en particular; es una inferencia estadística que los académicos usan para comprobar el funcionamiento del DO acerca de aspectos particulares de un grupo relativamente grande de organizaciones; al consultor y cliente de una intervención particular poco le sirve el metanálisis para corroborar que su intervención tiene éxito.

En la actualidad se percibe un incremento en el uso de las intervenciones de DO, desafortunadamente, las estrategias para evaluar dichas intervenciones no se han incrementado en la misma proporción. La brecha entre intervenciones de DO y su evaluación ha recibido una creciente atención en la literatura de los años recientes, pero el mayor problema concierne a la metodología de investigación para la evaluación. Tradicionalmente el ejercicio de la evaluación de una intervención de DO recurre a grupos de control y al diseño de series de tiempo.

Los grupos de control pretenden establecer un comparativo inmediato y perceptible de la transformación; dichos grupos también han sido cuestionados. Mientras muchos investigadores sugieren que el uso de grupos de control incrementará el rigor de la investigación, otros cuestionan esta metodología; algunos más, afirman, no son necesarios en la investigación de las ciencias del comportamiento. Mientras que un grupo de control es uno de los métodos más efectivos

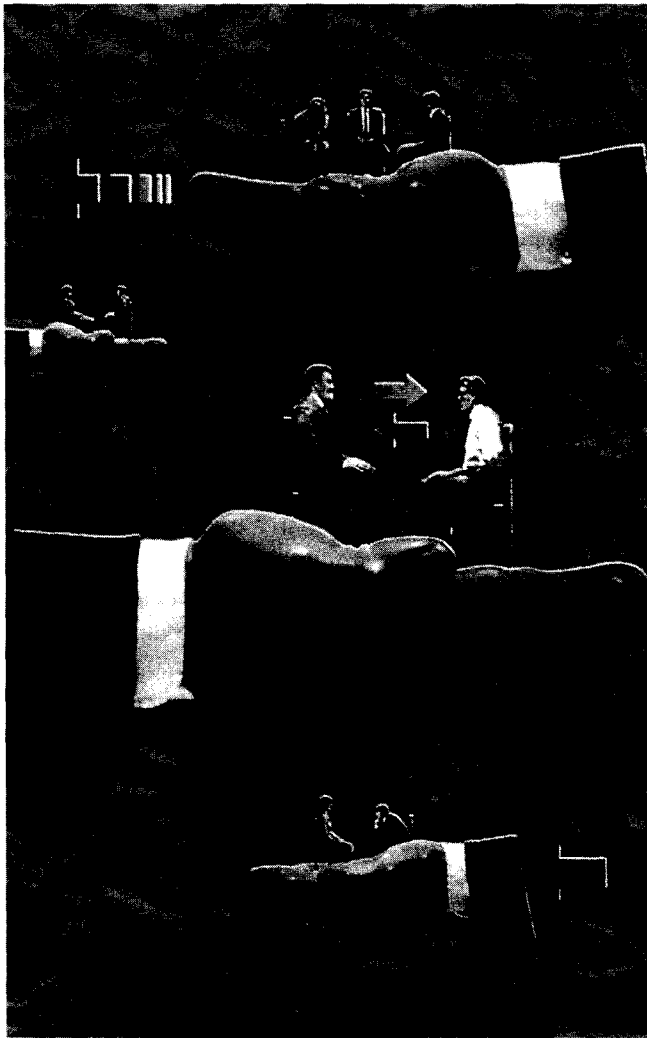
para rechazar hipótesis alternativas, no es la única aproximación para protegerse de influencias externas.

La existencia de grupos de control implica el uso de un conjunto de recursos dirigido a los propósitos de la evaluación. Consideramos que es conveniente la formación de tales grupos únicamente en la medida que el proceso de evaluación esté bien diseñado y sustentado por las técnicas estadísticas pertinentes. De nada sirven cuando las formas específicas para evaluar son débiles: un grupo de control debe estar al servicio de la evaluación prediseñada y efectiva, no tienen sentido en sí mismos.

Las series de tiempo se han utilizado para medir el cambio organizacional y, a través de ellas, medir la eficiencia de una intervención de DO. Diversos autores han abogado por su uso extensivo.⁴ Esta técnica involucra varias observaciones y medidas sobre un intervalo de tiempo. Un tratamiento, intervención o cualquier otro tipo de cambio es introducido en una muestra de estudio, seguido de la intervención, observaciones o medidas son resumidas sobre el tiempo. Si el cambio ha ocurrido como un resultado de la intervención, las observaciones antes de la misma deberían ser estadísticamente diferentes de las observaciones posteriores.

Este diseño permite que el investigador prescinda de estrategias probabilísticas mientras ofrece una visión de largo plazo de la organización, asimismo, proporciona al evaluador la oportunidad de examinar a la organización como un sistema abierto. También es benéfico porque no trata a la organización como un laboratorio. Una ventaja adicional de las series de tiempo es su habilidad para negociar con el tiempo como una variable crucial en el cambio organizacional. El tiempo tiene un profundo impacto en las organizaciones y el diseño de las series permite al evaluador incorporarlo con su modelo de cambio.

Sin embargo, es necesario considerar las debilidades del uso de las series de tiempo. La principal dificultad de esta técnica consiste en apostar a un solo modelo (por complicado que sea) la evolución futura de las variables capitales de una organización. Con frecuencia, lo que influye en dichas variables modifica su fuerza en el tiempo, pueden entrar otras variables en juego, etcétera. Dicho de otro modo: los cambios estructurales de una organización no son perceptibles si únicamente contamos con un modelo basado en series de tiempo. Dichos modelos se alimentan del pasado para inferir el futuro (sobre las mismas variables en consideración). Otro problema, no menos importante, consiste en que desde el punto de vista



estadístico un modelo de series de tiempo puede ser poderoso en la medida en que se tengan más observaciones (más grados de libertad); desde nuestra perspectiva esta característica debería obligar a que los modelos de evaluación propuestos sean de largo plazo, sin embargo, pocas empresas e instituciones están dispuestas a mantener una evaluación de estas características. Hay que notar que al reunir ambos problemas, la evaluación de la eficiencia de una intervención de DO por medio de series de tiempo es más bien precaria. Finalmente, aún en el caso de concluir que efectivamente se han producido cambios en la organización, permanece la duda razonable: ¿esto es atribuible en su totalidad a la intervención de DO?

Finalmente, la dificultad de adoptar los caminos normales de investigación en el proceso de evaluación de los programas del DO ha llevado a los investigadores a utilizar la investigación-acción. Sin embargo, tal concepto prescinde de modelos probabilísticos, apoyándose en aspectos cualitativos referidos a encuestas y sustentados en metodologías de comprobación de frecuencias y repeticiones de los eventos en estudio. No poder usar modelos probabilísticos limita el uso de herramientas estadísticas que proporcionarían mayor credibilidad a la evaluación del DO. A pesar de los esfuerzos realizados por algunos investigadores para trabajar con series de tiempo y controles estadísticos, existe un vacío en lo relativo al uso de modelos de regresión múltiple, multivariados, así como al de modelos que incorporen el concepto de incertidumbre a través de procesos estocásticos. El argumento principal para no usar estas herramientas de validación se sustenta en la incongruencia aparente entre los modelos de comportamiento determinísticos y los modelos probabilísticos. No se ha dicho la última palabra respecto a esta polémica, es algo muy reciente en el campo de acción del DO y, por tanto, es un buen signo de que la investigación teórica en este campo puede ser tierra fértil en los años venideros.

Una nueva visión de la evaluación del DO necesita ocurrir antes de que el campo de desarrollo de la organización pueda desbordarse. Los investigadores de DO deben continuar examinando los procesos e intervenciones del DO, a fin de contestar la pregunta de si realmente el proceso y la intervención del DO funciona. Las transformaciones dinámicas que experimentan las sociedades modernas involucran a los individuos, las organizaciones y la cultura de los distintos países. Los practicantes del DO deben enfocar su atención hacia estos procesos. De hecho, el campo de acción y la teoría del DO también están cambiando de

forma acelerada en los últimos años. Es el momento pertinente para reflexionar sobre la teoría del cambio organizacional y la forma de evaluar su eficiencia. Por lo que hemos visto, la evaluación debe ser un proceso *ad hoc* al tipo de intervención y a los propósitos de las organizaciones usuarias del DO. En la medida de lo posible, la implementación de procesos de DO debe contemplar, desde un principio, el diseño de la evaluación de la efectividad de la intervención.

Conclusiones

Para comprender el desarrollo organizacional no sólo basta con definirlo o conceptualizarlo, también es necesario describir su medio ambiente, su proceso, sus actores, sus alcances, su misión; en resumen, su razón de ser. También es una práctica activa en la organización que requiere de conocimientos y habilidades específicas de quien lo practica. Por lo tanto es importante identificar al practicante dentro y fuera de la empresa. Práctica que demanda valores y ética profesional al enfrentar dilemas y conflictos en el proceso de gestación del cambio organizacional.

La naturaleza de un cambio planeado demanda el conocimiento de teorías de cambio organizacional y de saber planificar el cambio desde diferentes situaciones y bajo toda crítica. La empresa debe reconocer cuando se enfrenta a una problema por falta de desarrollo, determinar la necesidad de cambio y contratar un especialista en DO, definiendo los términos del trabajo conjunto lo más claramente posible.

Es necesario conocer los modelos de desempeño de la administración y los sistemas recomendados para tal fin. En el proceso de desarrollo y asistencia a miembros de la organización debe haber un plan de intervención y desarrollo, programas, análisis corporativo y el reconocimiento de la diversidad de la fuerza laboral.

Lo que hemos mencionado en estos párrafos conforma parte de la herramienta con la que cuentan los practicantes del DO para conducir el cambio organizacional. Pero esto no es más que el comienzo: la planeación y diseño de las intervenciones particulares y de la forma de evaluar el cambio constituyen el punto total para el logro de las metas de empresas e instituciones que utilizan esta herramienta.

Uno de los temas centrales en la agenda de todas las organizaciones en la actualidad es la supervivencia y su fortalecimiento en un futuro, cuando menos de mediano plazo. El DO ha confirmado, al menos en

apariencia, cierta efectividad como un conjunto de técnicas para orientar el cambio organizacional y perfilarlo en algún sentido, de acuerdo con las necesidades organizacionales. Este perfil es más perceptible, hay que decirlo con toda franqueza, para las empresas e instituciones de países industrializados.

Es un hecho que el uso del DO en México es marginal. Existen pocos expertos consultores que presen sus servicios a las organizaciones del país. El DO es desconocido por gran cantidad de posibles demandantes. Sin embargo, es una técnica en principio factible para conducir el cambio en algunas organizaciones: ¿caso las empresas e instituciones existentes en el país no se enfrentan a un entorno más dinámico que hace algunos años?

No sin sorpresa nos percatamos de que a pesar de la necesidad reconocida de transformación de las organizaciones, a la fecha existe una escasa cultura en las empresas por el trabajo sistemático en la dirección del cambio planificado. Sólo algunas empresas, en su mayoría las más grandes y con una cultura organizacional enfocada hacia el cambio, con recursos financieros abundantes, etcétera, recurren a un programa de cambio organizacional planificado. El DO es una opción para su transformación.

En la actualidad hay una gran variedad de teorías sobre la forma de inducir el cambio en las organizaciones, cuestión que dificulta la conceptualización clara de sus técnicas de trabajo. Este es el principio, la falta de un conjunto de propuestas teóricas sobre las formas eficientes de inducir el cambio en las organizaciones, lo que propicia el problema que nos ocupa en este documento. Esta es quizás la dificultad primaria, y ciertamente sobre la que menos se puede hacer el evaluador de la eficiencia del DO.

Algo que sí está claro para los especialistas sobre el DO es que un proceso de cambio organizacional inducido debe poder medirse adecuadamente. Hacer más eficiente las herramientas de medición para, al mismo tiempo, mejorar las técnicas para transformar a las organizaciones. El desarrollo de mejores técnicas estadísticas es primordial, pero debe ser acompañado por el diseño de la evaluación de la intervención. Somos optimistas al respecto: procesos de DO más integrales y con diseño adecuado tanto de la intervención como de la evaluación de la misma pueden hacerlo más eficiente.

Los practicantes del DO necesitan cambiar su forma de ver el proceso. Practicantes e investigadores deben planear, incluso, realizar evaluaciones tempranas en los procesos de consultoría. Han de concebir a la

organización como un sistema abierto. Las intervenciones y evaluaciones deben ser sensibles al equilibrio dinámico en la organización.

El panorama que enfrentará el DO en el futuro es incitante. En nuestra opinión, existen en la actualidad suficientes herramientas de investigación empírica que permiten distinguir más claramente el verdadero efecto de una intervención de DO en una organización. Los desarrollos recientes sobre técnicas estadísticas aplicables a procesos de cambio nos hacen pensar en un futuro promisorio para el DO, incluyendo a países como el nuestro.

Sabemos que hay dudas sobre la imposibilidad de generalizar las conclusiones de una investigación sobre DO, éstas provienen de las dificultades para obtener información fidedigna, expedita y confiable. Consideramos que las facilidades de comunicación y la significativa disminución de costos de la información debería resolver parcialmente este problema. Además, el desarrollo reciente de las técnicas de metanálisis ha permitido obtener conclusiones más generales sobre los efectos de una intervención específica del DO pero, como hemos visto, el metanálisis es una generalización de resultados y no responde a la pregunta de si una intervención particular de DO tiene éxito o no. El desarrollo de herramientas estadísticas de uso específico apenas comienza; en la medida en que evolucione podemos esperar que nuestro entendimiento sobre los principios teóricos que sustentan el cambio organizacional y la influencia del DO sobre el mismo se harán más claros.

La práctica del DO debe mejorar la forma de intervenir las organizaciones. Autopsias de intervenciones se hacen necesarias para aprender de los propios errores, por desgracia, este aprendizaje es a costa de los propios fracasos. Al término de la intervención, debe evaluarse la práctica del DO y planear su institucionalización a fin de darle trascendencia y prevalecer como parte activa de la organización.

Muchos expertos y practicantes señalan la cultura como un fundamento para la actividad de cambio y encuentran que es un fenómeno complejo y difícil de entender y de cambiar. Casi todos los aspectos de la vida organizacional son en gran medida controlados por la cultura ya que ésta interrelaciona todos los componentes de una organización. No puede haber una intervención del DO por particular que sea, que no afecte al todo; de manera más específica, planear un cambio es una cosa y ponerlo en práctica es algo muy distinto. Así pues, para que la nueva estrategia de cambio tenga resultados exitosos, la cultura de la

organización debe cambiar, sin tener el sentido de excluyentes una con otra.

Después de todo, los ejecutivos toman las decisiones estratégicas dentro del contexto de su cultura organizacional, basándose en sus creencias y suposiciones. El punto está en que a menudo los cambios de estrategia se deciden fuera de contexto sin consideración alguna respecto a la cultura. Es difícil, si no imposible, poner en práctica una nueva estrategia si la forma de efectuar las decisiones se hace de la misma manera. Esta forma del proceso es parte integrante de la cultura organizacional y es el dominio primordial del DO. Mucho se ha escrito respecto al cambio, sin embargo, casi todos reconocen que éste involucra dos diferentes fenómenos, el cambio de paradigmas y el cambio empírico. Dicho de otra forma: el cambio intencionado y el cambio circunstancial.

Notas

- ¹ Sobre este último aspecto, Warner Burke indica que los teóricos están de acuerdo en aspectos generales de la filosofía del DO. Tales aspectos incluyen: a) el desarrollo humano, b) la imparcialidad, c) la apertura, d) el intercambio y, e) el balance entre autonomía y restricciones. (Burke, 1997:7).
- ² Existe una extensa bibliografía con respecto a este tema. El libro de Hellriegel, Slocum y Woodman (1998) tiene un capítulo muy completo sobre el particular. Por otra parte, el texto editado por Huber y Glick (1995) contiene artículos relevantes sobre la discusión teórica del tema. Finalmente, el texto de Cummings y Worley (1993) se ha convertido en un clásico sobre el desarrollo y cambio organizacional.
- ³ El metanálisis es una técnica particular constituida por un conjunto de herramientas estadísticas que permite la evaluación de resultados particulares de una intervención en una organización, a través de los resultados obtenidos en varios estudios.
- ⁴ Véase al respecto a Armenakis y Bedain, 1983. También a Zagumny, 1992.

Fuentes bibliográficas

- Burke, Warner (1994), *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, Cambridge, Addison-Wesley.
- Cummings, T. y Ch. Worley (1993), *Organization Development and Change*, West Publishing Company.
- Ferrer, Luis (1995), *Desarrollo organizacional*, México, Trillas.
- French, W. y C. Bell (1995), *Desarrollo organizacional*. Prentice-Hall.
- Hall, Richard (1983), *Organizaciones, estructura y proceso*, Prentice-Hall.
- Hellriegel, D., J. Slocum, y R. Woodman (1988), *Organizational Behavior*, Texas University / South-Western College Publishing.
- Kidder, L y M. Judd (1986), *Research Methods in Social Relations*, Holt, Rinehard, and Winston.

- Stoner, J. y Ch. Wankel (1995), *Administración*, Prentice-Hall.
- George Huber y William Glick, eds. (1995), *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press.

Publicaciones periódicas

- Alderfer, Clayton (1977) "Organization Development", *Annual Review of Psychology*, núm. 28.
- Argyris, Chris (1991), "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*, abril-junio.
- Armenakis, A y R. Zmud (1982), "Interpreting the Measurement of Change in Organizational Research", *Personnel Psychology*, núm. 35.
- y A. Bedeian (1983), "Research Issues in OD Evaluation: Past, present, and future.", *Academy of Management Review* núm. 8.
- Armstrong, Terry (1996), "Reflections on OD and its Future", *Organization Development Journal*, vol. 11, núm. 2.
- Boeker, Warren (1997), "Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth", *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm 1.
- Burke, Warner (1997), "The New Agenda for Organization Development", *Organizational Dynamics*, Verano.
- Covey, Stephen (1996), "Qualities of Quality", *Executive Excellence*, vol. 13, núm. 9.
- Drucker, Peter (1991), "The New Productivity Challenge", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- (1992), "The New Society of Organizations", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre.
- Duck, Jeanie (1993), "Managing Change: The Art of Balancing", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- Golembiewski-Munzenrider (1976), "Measuring Change by OD Designs", *Journal of Applied Behavioral Science*, núm. 12.
- Johnston, William (1991), "Global Work Force 2000: The New World Labor Market", *Harvard Business Review*, marzo-abril.
- Lumpkin, G. y G. Dess (1995), "Simplicity as a Strategy-Making Process: The Effects of Stage of Organizational Development and Environment on Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 38, núm. 5.
- Mosley, D., J. Maes, y C. Moore (1993), "An Analysis & Evaluation of a Successful Partnering Project: The Bonneville Navigation Lock", *Organization Development Journal*, vol. 11, núm. 1.
- Nalbaltian, H. y A. Schotter (1977), "Productivity Under Group Incentives: An Experimental Study", *The American economic Review*, vol. 87, núm. 3.
- Newman, G. y J. Edwards (1989), "Organizational Development Interventions: A Meta-Analysis of Their Effects on Satisfaction and Other Attitudes", *Personnel Psychology, Inc.*, vol. 42.
- Nilsen, Pate y Bacon (1976), "Advances in Research on Organizational Development", *Academy of Management Review*, vol. 1.
- Porras, J. y R. Silvers (1991), "Organization development and Transformation", *Annual Review of Psychology*, núm. 42.
- y P. Robertson (1992), "Organizational Development: Theory, Practice, and Research", Dunnette, Marvin and Hough, Leaetta (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3.
- Randolph, A. (1982), "Planned Organizational Change and its Measurements", *Personnel Psychology, Inc.*, vol 37.
- Zagumny, Matthew (1992), "A New View for Organization Development Evaluations", *Organization Development Journal*, vol. 10, núm. 1.