

## Comentarios acerca del libro:

*“¿Intervenir en la evolución de los cambios? ¿Resurrección del DO?  
Edgardo participa proactivamente en este resurgir aportando planteamientos sólidos, enfoques, y un Modelo de Alineación para quien tiene como misión ser agente de cambio y no sólo espectador.”*

Lic. Javier Millán Dehesa  
Grupo BIMBO

*“Edgardo Robledo, en esta obra de su creación, aporta metodología y soluciones al cambio planeado, alineando los procesos productivos de las organizaciones para impactar su efectividad. El valor de su contenido es producto de su amplia experiencia como profesor, investigador y consultor empresarial”.*

Lic. Roberto Pinto Villatoro  
Presidente de AMECAP

## Prefacio

Existe poca literatura originaria de iberoamérica con respecto al desarrollo organizacional. Esfuerzos los hay, práctica también, pero creo que nos sobran dedos en las manos para hablar de los diferentes libros de texto o consulta que podamos revisar acerca del particular. Al acudir a congresos, con nuestra propia experiencia, la de los clientes y algunos colegas, podemos, a su vez; escudriñar el apasionante mundo de la consultoría. Las mayoría de las universidades ofertan cursos de desarrollo organizacional, hay programas de diplomados, maestrías y hasta doctorados. A pesar de todo lo anterior, aún falta claridad en cuanto a la misión y el quehacer profesional de la consultoría en DO.

Tuve la fortuna de estudiar la maestría en la UDEM (Universidad de Monterrey) y titularme hace poco más de 16 años. Mi formación y práctica previa (o deformación profesional) y mi experiencia posterior en la docencia, consultoría e investigación, han permitido que encuadre al DO como un campo natural de aplicación sistémica, consecuente con mis estudios en psicología organizacional. Hace algunos años tuve un primer acercamiento a la filosofía de la mejora continua y a la visión oriental de la planeación estratégica. Todo lo anterior hace que conceptualice, en *figura y fondo*, y de manera complementaria, el desarrollo organizacional.

Hace más o menos tres años regresaba de la ciudad de Antofagasta, Chile,

donde estuve colaborando, por invitación de Mariana Barsgted, con la escuela de psicología de la Universidad Católica del Norte. De regreso, en México, y después de asistir a dar una conferencia a un congreso sobre capacitación, realizado en el precioso puerto de Acapulco, Guerrero, el coordinador del congreso, mi amigo, el Mtro. Javier Vega, me dijo que por qué no publicaba la conferencia como artículo. El tema era *El DO y la calidad total: una familia disfuncional*. Así fue, meses después apareció en la revista *Adminístrate Hoy*. La tesis central consistía en conceptualizar las diferencias entre ambas y la imperiosa necesidad de convergerlas. Por una propuesta de algunos colegas, me hice a la tarea de escribir el presente libro.

Estoy convencido de que el lector encontrará una visión diferente a las tradicionales acerca del quehacer del DO. He pasado muchos años tratando de analizar el sesgo que considero vemos ahora en la mayoría de las publicaciones.

Desde su surgimiento, hasta la época contemporánea, el DO se ha caracterizado por representar una propuesta al cambio planeado. Sin embargo, en el ámbito de su aplicación cotidiana se ha divorciado de su principio sistémico y del mismo enfoque de cambio planeado.

Primordialmente, interviene en el lado humano de las organizaciones y, de manera coyuntural, con el cambio planeado. Si bien es cierto que precisamente dicho lado representa su fortaleza, también lo es que debería actuar *por medio de las personas y en los procesos en que intervienen dichas personas*. Esta sutil diferencia incluye acoger de otras disciplinas y modelos el conjunto de metodologías y técnicas *pertinentes* que permitan sistémicamente contribuir al diagnóstico, alinear los procesos a la misión, estratégicamente dirigir los esfuerzos al cambio planeado y favorecer la madurez organizacional.

Cualquier disciplina de las ciencias del comportamiento, teoría organizacional o modelo de gestión que en su premisa incluya la participación de las personas es susceptible de incorporarse como fuente de diagnóstico y estrategia de intervención al DO.

El presente libro pretende contribuir a llenar ese vacío metodológico, busca reinventar el DO bajo sus premisas naturales y aportar a la medición de resultados como consecuencia de sus intervenciones. A su vez, desea convertirse en fuente de consulta de directivos, consultores, estudiantes de maestría, diplomados, licenciaturas afines y público en general interesado en la temática.

El lado humano del futuro organizacional contendrá sistemas de trabajo y escenarios muy diferentes a los actuales, donde el DO podrá seguir como propuesta al cambio planeado. En nosotros está consolidarlo.

El libro está construido con objetivos, ejercicios de evaluación y casos de estudio. Con esto busca facilitar las condiciones de aprendizaje que contribuyan con el docente, estudiante, participante, directivo, consultor o lector interesado en la consultoría en DO y en el cambio planeado.

El capítulo 1 lo dedico a los *paradigmas organizacionales*, busca al lector adentrar en la comprensión, aplicación de los paradigmas en el ámbito organizacional y explorar sus principales premisas y el traslape entre los mismos. Se describen las aportaciones clásicas para cada uno de ellos, y una mirada al futuro.

El capítulo 2 incluye una visión retrospectiva del desarrollo organizacional, denominado *antecedentes del DO*. Se describen sus raíces y principales acciones que le dieron origen.

En el capítulo 3 presento las *premisas del DO*. Se enuncian sus valores fundamentales y hablo acerca del cambio, su resistencia y el concepto de cambio planeado. Es de particular interés compartir con usted mi perspectiva de un modelo convergente de consultoría en cambio planeado. Dibujo los errores que a mi juicio se cometen en la consultoría en desarrollo organizacional.

El capítulo 4 del libro, que habla acerca de *conceptos generales* se dirige a definir el desarrollo organizacional. Se describen las definiciones dadas por la mayoría de los expertos y se analizan los principales conceptos que se incluyen en las mismas. Presento una definición elaborada por un servidor. Se habla de la misión, sus elementos y me aproximo a construir la misión del DO. Concluye el capítulo presentando un modelo que he construido y al que denomino *modelo de alineación organizacional*.

En el capítulo 5, *consultoría en DO*, se define la consultoría y se incluyen sus características particulares. Se presentan los diferentes modelos del proceso de consultoría y se desglosan las diferentes fases del mismo: contacto, contrato psicológico, entrada, la elección de un modelo de diagnóstico, los diferentes métodos tradicionales y convergentes para recabar información y sus respectivos pasos, diagnóstico conjunto, planeación e intervenciones, evaluación y cierre.

## Prefacio

Destaca en el capítulo la inclusión y descripción de las herramientas administrativas y estadísticas como fuente de acopio de información y, en su caso, inclusive de diagnóstico o intervención.

En el capítulo 6, *modelos de diagnóstico*, encontrará los modelos de diagnóstico clásicos como el de Pat Williams, French y Bell, Weisbord, Hanna, Sensing, Porras, etc. De manera adicional, presento los modelos convergentes por utilizar, como FODA, QFD, *benchmarking*, etc. y termino presentando con detalle las catorce premisas en las que sustento el modelo de alineación organizacional.

El capítulo 7, *intervenciones*, lo dedico a describir las intervenciones clasificadas bajo el modelo propio y se incluyen algunas de las siguientes: liderazgo, *coaching*, *grid* organizacional, cultura, juntas de confrontación, espejo organizacional, *kaizen*, *hoshin kanri*, etcétera.

En el capítulo 8, *el papel y las habilidades del consultor*, se tocan los potenciales problemas en la relación entre cliente y consultor, así como las causas que propician confusión en la función e identidad del consultor en DO. Se describe al consultor como un sistema abierto y las áreas de oportunidad en la función, así como las principales habilidades y competencias requeridas.

El capítulo 9, *el lado humano del futuro*, habla acerca del traslape de la generación net y su arribo al mundo organizacional y directivo, se reflexiona acerca del marco teórico en el que se basa actualmente el conocimiento del comportamiento organizacional y el DO. Se incluye un llamado para empezar a construir un nuevo conocimiento de la psicología virtual (próximo paradigma). Concluye el libro con comentarios finales de las fortalezas y oportunidades del DO.

## Agradecimientos

Antes de finalizar el prefacio, deseo manifestar mi gratitud a la Universidad Autónoma de Guadalajara que me proporcionó las bases conceptuales en la licenciatura, a la Universidad de Monterrey donde estudié la maestría que contribuyó principalmente a mi crecimiento personal y formación como consultor, a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, donde colaboro como profesor investigador, que me brindó las facilidades para cristalizar el esfuerzo en el presente libro, a la Universidad Nacional Autónoma de México por permitirme ingresar a su plantel docente y al Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades (INESPO), Instituto en el cual colaboro como profesor de maestría en desarrollo organizacional.

## Prefacio

Debo también expresar mi agradecimiento al Dr. Juan Manual Tejada T. quien me expresó sus comentarios acerca del material, al Dr. Darvelio Castaño A. a quien, además de sentirme honrado por su amistad y su prólogo, reconozco en él a un caballero y a un prestigiado consultor con una basta experiencia en consultoría y a un protagonista importante dentro del campo del desarrollo organizacional.

Me siento halagado de ser amigo del Dr. Jaime Grados E. a quien tuve la oportunidad de conocer en 1990, desde entonces mantenemos una estrecha relación que ha permitido, gracias a él, hacer crecer los espacios de intercambio acerca de la psicología del trabajo en México e Iberoamérica. Gracias por su impulso para que escribiera un libro. Por último, quiero agradecer al Licenciado Roberto Pinto V., con quien me une una reciente amistad, por su disponibilidad, consejos y sugerencias editoriales. Gracias a todos ellos.

Espero aportar y contribuir con una visión convergente al quehacer del desarrollo organizacional. Reconozco que el presente libro presenta otra cara del DO, el propio título pretende tal visión. Estoy plenamente consciente y convencido de que despertará el interés del auditorio al que se dirige, sea para criticarlo o para reflexionar y discernir acerca de un aspecto poco considerado: las propias fortalezas y oportunidades del DO. Eso sí, no pasará desapercibido.

Edgardo Robledo Ruíz

## **PRÓLOGO DEL LIBRO**

### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL HACIA UN ENFOQUE CONVERGENTE DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN**

Desarrollo Organizacional (Hacia un Enfoque convergente de Investigación) elaborado por Edgardo Robledo, Psicólogo Mexicano, es un libro que debe ser leído y consultado por especialistas en el estudio y la mejora de las organizaciones, es decir las empresas e instituciones tanto públicas como privadas.

¿Por qué hago ésta recomendación de la obra de Edgardo Robledo? Varias son las razones: En primer lugar, se trata de una buena integración de métodos, enfoque y técnicas para estudiar e intervenir organizaciones en busca de la efectividad. La globalización, la competencia, la innovación tecnológica y el rápido cambio social presionan y demandan transformaciones profundas y revolucionarias en todo tipo de organización y ésta obra presenta una visión amplia de cómo intervenir en consultoría para ayudar al desarrollo de las organizaciones.

Éste texto también puede considerarse como una excelente introducción y análisis del enfoque precisamente conocido como desarrollo organizacional, partiendo desde sus fundamentos y premisas de lo que ha sido a lo largo de más de cuarenta años de existencia.

En efecto, la disciplina que conocemos como desarrollo organizacional aparece desde finales de la década de los años cincuenta, en los Estados Unidos, y llega a México en los inicios de los años setenta y a partir de entonces se viene estudiando y aplicando en diversas empresas e instituciones. Por ésta razón ésta obra de Edgardo Robledo representa un esfuerzo valioso para estudiar las aportaciones del desarrollo organizacional, pues analiza, sintetiza e integra lo más valioso de ésta disciplina.

Por otro lado, éste texto de Edgardo Robledo es también un esfuerzo por fortalecer la identidad de la disciplina del desarrollo organizacional, en cuanto

a la originalidad de su enfoque y metodología en la práctica del mejoramiento de las organizaciones y en la riqueza conceptual de sus fundamentos teóricos. Precisamente en éste sentido conviene recordar que el desarrollo organizacional es resultado de aportaciones teóricas y técnicas de varias disciplinas como la psicología social, la teoría general de los sistemas, la sociología y la antropología, entre otras, y de ésta combinación interdisciplinaria se derivan tecnologías típicas del desarrollo organizacional, como el desarrollo de equipos de trabajo, la planeación de vida y carrera, las estructuras paralelas de aprendizaje, la investigación apreciativa, etc.

Asimismo, Edgardo Robledo nos expone en su texto, los beneficios que se pueden obtener en la práctica profesional del desarrollo de las organizaciones cuando se combina con otros modelos de intervención como el de calidad total o el de planeación estratégica o el de reingeniería de procesos. El uso ponderado de ésta variedad de técnicas facilita y enriquece la versatilidad del trabajo del consultor de organizaciones, sin perder la esencia del enfoque humano del desarrollo organizacional.

Como hemos visto en éste prólogo, son diversos los beneficios que representa la lectura y el estudio del libro de Edgardo Robledo. Tal vez falta mencionar lo útil que ésta obra puede resultar para los alumnos de las carreras de Administración, Psicología Industrial y Organizacional, Sociología y otras afines.

A ésta utilidad, debemos agregar la importancia que tiene el hecho de que se incrementen publicaciones de autores mexicanos acerca de temas relacionados con el estudio y la mejora de las organizaciones. En efecto en éste campo han predominado las obras de autores norteamericanos, al lado de algunos otros europeos, pero de muy pocos mexicanos. Ojala que otros especialistas mexicanos se animen a seguir el ejemplo de Edgardo Robledo.

**Darvelio A. Castaño Asmitia**