



Desarrollo Organizacional

Enfoque latinoamericano

Jorge A. Hernández
Manuel Gallarzo
José de J. Espinoza



Desarrollo Organizacional





Desarrollo Organizacional

Primera edición

Jorge A. Hernández Palomino

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Campus Ciudad Juárez

Manuel Gallarzo

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Campus Ciudad Juárez

José de J. Espinoza Medina

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

PEARSON

Datos de catalogación bibliográfica

**HERNÁNDEZ PALOMINO, JORGE ARTURO;
GALLARZO, MANUEL Y JOSÉ DE J. ESPINOZA
MEDINA**

Desarrollo organizacional.
Primera edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011

ISBN: 978-607-32-0702-7

Área: Administración

Formato: 21 × 27 cm

Páginas: 376

Edición en español

Editor: Guillermo Domínguez Chávez
guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de producción: Enrique Trejo Hernández

PRIMERA EDICIÓN, 2011

D.R. © 2011 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atacomulco 500-5° piso
Industrial Atoto, C.P. 53519
Naucalpan de Juárez, Edo. de México
E-mail: editorial.universidades@pearsoned.com

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotográfico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN 978-607-32-0702-7
ISBN e-book 978-607-32-0703-4
ISBN e-chapter 978-607-32-0704-1

Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 14 13 12 11

PEARSON

www.pearsoneducacion.net

ISBN: 978-607-32-0702-7



Agradecimientos

Deseamos agradecer especialmente a nuestras instituciones, el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, su invaluable apoyo y colaboración para realizar esta obra; a nuestros amigos en las empresas, que fueron tan amables en compartir con nosotros sus experiencias dentro de sus organizaciones, y a todos aquellos que nos acompañaron en alguna etapa de este libro y nos alentaron a seguir la ardua labor de editarlo.

Los Autores

A mis padres, por darme la vida y una preparación profesional.

A mi esposa, por su apoyo durante todos estos años.

A mis hijos, que son el motor de mi superación y ganas de triunfar.

Dr. Jorge Arturo Hernández Palomino



Prólogo

Quisiera presentar mi más sincera felicitación a los autores Jorge Arturo Hernández Palomino, Manuel Gallarzo y José de Jesús Espinoza Medina por convertirse en unos de los latinoamericanos que se han comprometido en el reto de abordar un tema tan complejo y profundo como el Desarrollo Organizacional. El medio ambiente actual de las organizaciones, por sus propiedades y por la dinámica de cambio continuo en este mundo globalizado, requiere de un manejo diferente de los modelos estadounidenses para la evaluación de problemas.

Existen diferentes interrogantes sobre cómo cambiará el mundo organizacional ante los cambios en el orden económico global, la interacción intercultural y las innovaciones tecnológicas. Se requiere abordar el entorno de las organizaciones de una manera diferente. No existen respuestas exactas ante los retos que nos enfrentaremos, sin embargo, este libro *Desarrollo Organizacional; un enfoque latinoamericano*, nos ofrece aspectos para reflexionar sobre estas circunstancias y brinda una herramienta para los próximos dirigentes de empresas.

El libro aporta herramientas metodológicas para los estudiantes, consultores y empresarios que todos los días se encuentran con diferentes problemas entre ellos; actitudes de empleados, temor al cambio y falta de trabajo en equipo. Este texto ofrece la oportunidad de que las empresas trasciendan a favor de la sociedad, los individuos y su entorno. La forma en cómo se abordan los temas y la problemática que se presenta en los ejercicios y casos representa el valor agregado de la obra, en comparación a otros libros que se han editado sobre el tema.

Un gran acierto de ésta obra es que analiza conceptos trascendentales para los tiempos actuales y para los retos que se presentan en este siglo XXI, como la negociación, sus procesos y la comunicación. Adicionalmente, la lectura fácil y fluida de sus contenidos permite al lector introducirse en los temas sin mayores complicaciones y procesar la información de manera amena. Asimismo, se rescatan y presentan de forma oportuna, los elementos del desarrollo organizacional dentro de la problemática cultural latinoamericana.

Resulta fundamental que las organizaciones y sus líderes se reinventen constantemente y se adapten a los cambios del entorno. En estas páginas se han plasmado de manera sencilla y clara, ideas positivas para superar las adversidades de las organizaciones. También se destaca el compromiso de todo líder para incrementar la humildad en las organizaciones; la posición humanista, positiva y alentadora, pero realista; lo que garantiza que el lector tendrá en esta obra una herramienta de gran valor con la que podrá incrementar su conocimiento sobre las organizaciones y lo ayudará a tal grado que, llegado el tiempo, alcance un grado de madurez y así se introduzca con elementos y una formación sólida para resolver los retos que se le presenten en una empresa.

Finalmente, este libro será una herramienta de trabajo muy útil para estudiantes, profesores y dirigentes de empresas, donde encontrarán un apoyo y guía para la resolución de los problemas organizacionales. Jorge, Manuel y Jesús nos dejan un legado para los interesados en la administración y su entorno organizacional. Estoy seguro que este libro mejorará y ampliará el conocimiento actual que se tiene de las organizaciones en general y alentará en los estudiosos el interés y necesidad de mejorar cada día.

Dr. Ricardo Melgoza Ramos

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez



Prefacio

La naturaleza del trabajo está cambiando a un ritmo acelerado en las organizaciones modernas. En años recientes la actividad corporativa se ha vuelto más global, ha experimentado un cambio drástico en la naturaleza de la competencia, y ésta ya no sólo es de carácter local, sino también nacional y en muchos casos internacional. La globalización, el recrudecimiento de las presiones por la competitividad y el incremento imparable del trabajo de servicios basado en el conocimiento están transformando profundamente las estructuras tradicionales. Todo ello plantea nuevos y complejos escenarios que presentan retos para quienes estamos vinculados al mundo del desarrollo organizacional.

En un entorno cambiante como el que prevalece actualmente en el mundo de los negocios, es necesario contar con herramientas estratégicas que permitan afrontar las demandas del medio de forma planificada. Este libro explica cómo el desarrollo organizacional apoya estos procesos de cambio y favorece la competitividad y permanencia de las organizaciones. El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio, en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

La importancia que se da al desarrollo organizacional, deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial, a partir de una adecuada estructura organizacional (organigrama), de una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo), y del buen desarrollo de las relaciones humanas que contribuyan a prevenir los conflictos y a resolverlos rápida y oportunamente en cuanto haya indicios de su existencia. Específicamente el desarrollo organizacional aborda, entre muchos más, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, aspectos de dirección y jefatura, situaciones de identificación y destino de la empresa o institución, y opciones para satisfacer los requerimientos del personal o problemas de eficiencia organizacional.

Estamos convencidos de que esta obra es innovadora. Lo sustentamos en que hemos tenido la oportunidad de trabajar en esa “selva” que llamamos organizaciones. Sí, tuvimos y tenemos ahora mismo la oportunidad de interactuar con los actores que se presentan en esta obra. La experiencia acumulada por 23 años de Jorge Hernández, como supervisor de producción para empresas de manufactura de General Motors, o como supervisor de producción y calidad de empresas como Dale Electronics, y como supervisor, superintendente y gerente en Coilcraft, Inc., empresa maquiladora del ramo electrónico, son el mejor aval de sus conocimientos. Por otra parte, la experiencia acumulada por más de 30 años de Manuel Gallarzo como supervisor y gerente en empresas de diversos ramos, ayudan a evaluar el desarrollo organizacional desde una perspectiva diferente y más profunda. Algunas de las lecturas y ejercicios expuestos aquí son resultado de vivencias propias de su largo andar en las empresas. Nuestro camino también nos puso en el medio académico y, dado nuestro compromiso de formar mejores profesionales en el ambiente organizacional, nos propusimos contribuir con esta obra. El capítulo de la ética organizacional brinda una herramienta eficaz para los nuevos métodos de enseñanza-aprendizaje basados en competencias.

Es precisamente la estructura del modelo de aprendizaje basado en competencias lo que hace esta obra diferente. La metodología presentada desde la intro-

ducción a los temas permite tanto al estudiante como al profesor ubicar el ámbito de competencias a desarrollar. Las actividades de aprendizaje han sido diseñadas para la generación de las competencias instrumentales, las competencias interpersonales y las competencias sistémicas.

El contenido de esta obra comprende 11 capítulos. Al inicio de cada uno se incluye una lectura relacionada con el tema, en el que se aborda la problemática en empresas latinoamericanas, los objetivos y actividades de aprendizaje con ejercicios y/o casos prácticos. La estructura general de cada capítulo es la siguiente:

- **Capítulo 1.** Presenta una introducción al desarrollo organizacional, su historia, evolución y aparición en México. La cronología de estos sucesos contiene los elementos que se han presentado desde los orígenes del desarrollo organizacional y cómo han sido aprovechados para mejorar el funcionamiento de las organizaciones. También incluye las diferentes definiciones de varios autores sobre este concepto.
- **Capítulo 2.** Muestra la administración del proceso de desarrollo organizacional y presenta la metodología que se debe implementar en los planes de acción para corregir las debilidades de las organizaciones, aprovechar las oportunidades y conservar sus fortalezas. Esta administración del proceso representa la intervención del desarrollo organizacional en las empresas, diseñado especialmente para abordar los aspectos individuales, de grupo, intergrupo y organizacional; asimismo, se evalúan diferentes procesos como la comunicación y el liderazgo.
- **Capítulo 3.** Ofrece una evaluación del proceso de diagnóstico en el desarrollo organizacional, y un análisis de cómo estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas e instituciones al identificar problemas en su funcionamiento. Plantea acciones enfocadas a eliminar o disminuir esas dificultades, lo que en conjunto constituye una parte importante de la planeación operativa. A este análisis se incorpora el proceso de planeación, los métodos y pasos que podrían seguirse en una evaluación exitosa de la situación organizacional de una empresa o institución. Se presentan guías que apoyan a los profesionales, profesores y estudiantes a enfrentar un proceso de diagnóstico organizacional con menos turbulencias. Esta secuencia se cierra presentando formularios directos de lo que se puede evaluar en términos de la misión, visión, estructura, relaciones, recompensas e incentivos, sistemas de apoyo y liderazgo en una organización.
- **Capítulo 4.** Aborda las intervenciones propias de la cultura organizacional y presenta el impacto de la cultura en general para enfocarla en las organizaciones. Presenta los elementos más importantes para crear y fortalecer la cultura organizacional y su evaluación. Adicionalmente, presenta los procesos de cambio en las organizaciones y las técnicas para desarrollar dicho cambio.
- **Capítulo 5.** Explica cómo opera el cambio organizacional, su importancia, sus paradigmas y la forma de efectuar cambios planificados. Se presentan diferentes modelos y el valor agregado del cambio planeado; también se ofrecen opciones de cambio organizacional, barreras, la resistencia al cambio y las estrategias para enfrentarlo, junto con su metodología.
- **Capítulo 6.** Presenta la ética organizacional a partir de los elementos significativos para el fortalecimiento de las organizaciones, así como la situación actual de la ética en los negocios, en relación con las prácticas empresariales y gerenciales. Se hace una revisión de la ética en las organizaciones y de la perspectiva utilitarista en que actúan las empresas. De la misma forma se examina la relación entre ética y cultura



Contenido

Prólogo vii

Prefacio ix



Capítulo 1

Introducción al desarrollo organizacional 2

- Introducción al desarrollo organizacional 5
- Importancia del desarrollo organizacional 10
- Origen y evolución del desarrollo organizacional 12
 - Origen 12
 - Evolución del desarrollo organizacional 13
- Valores y principios fundamentales del desarrollo organizacional 19
- Orientación del desarrollo organizacional 20
- Administración tradicional *versus* desarrollo organizacional 21
- Objetivos básicos del desarrollo organizacional 22
- El desarrollo organizacional y el comportamiento organizacional 23
- La comunicación interpersonal 25
- Antecedentes del desarrollo organizacional en México 26

Capítulo 2

Administración del proceso de desarrollo organizacional 36

- Proceso de desarrollo organizacional 39
 - Diagnóstico organizacional 40
 - Desarrollar planes de acción 45
 - Administración del desarrollo organizacional 47
- Planificación del programa de DO 53
 - Fases del programa de DO 54

Capítulo 3

Proceso de diagnóstico en el desarrollo organizacional 62

- Diagnóstico organizacional 65
- El diagnóstico empresarial 67
 - Diagnóstico de direccionamiento 67

Diagnóstico de áreas funcionales 68

Diagnóstico financiero 68

Diagnóstico externo 68

Método general de diagnóstico 68

Selección del grupo de trabajo 69

Entrenamiento del grupo de trabajo 69

Identificación de síntomas individuales 69

Elaboración de la lista colectiva 71

Proceso de síntesis y generación de problemas 72

Clasificación y jerarquización de problemas 73

Planteamiento de soluciones 73

Elaboración de un plan de trabajo 73

Diagnóstico del sistema, así como de sus subunidades y procesos 74

Elementos organizacionales del modelo de Weisbord 75

Misión y visión 75

Estructura 76

Relaciones 77

Recompensas e incentivos 78

Sistemas de apoyo 79

Liderazgo 80



Capítulo 4

Intervención en la cultura organizacional 88

Cultura 91

La cultura y el manejo de la organización 92

Creación y fortalecimiento de la cultura organizacional 95

La cultura como un símbolo básico 95

Evaluación de la cultura organizacional 96

Procesos de cambio en la cultura organizacional 102

Los tres pasos de Lewin 103

Investigación-acción 104

Resistencia al cambio 105

Resistencia individual al cambio 106

Resistencia organizacional al cambio 107

Desarrollo Organizacional





capítulo

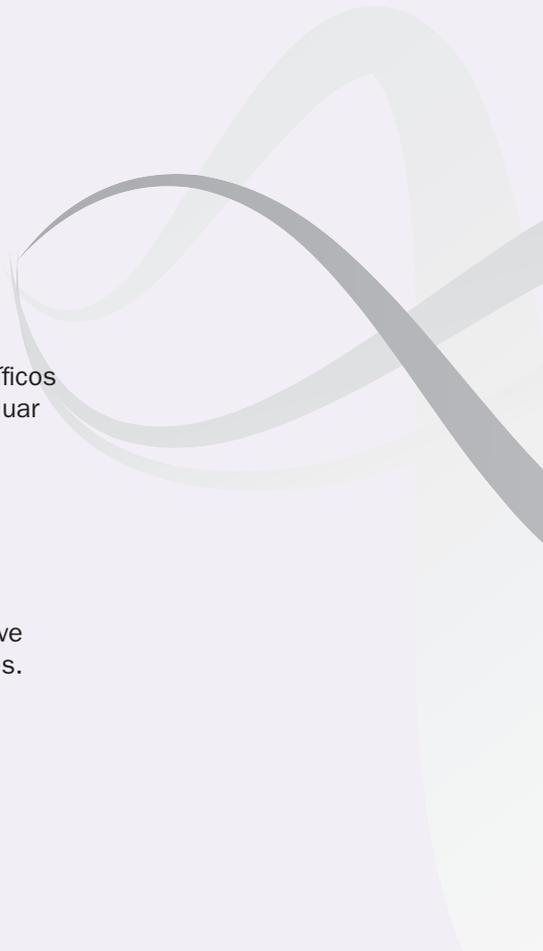
1

Introducción al desarrollo organizacional

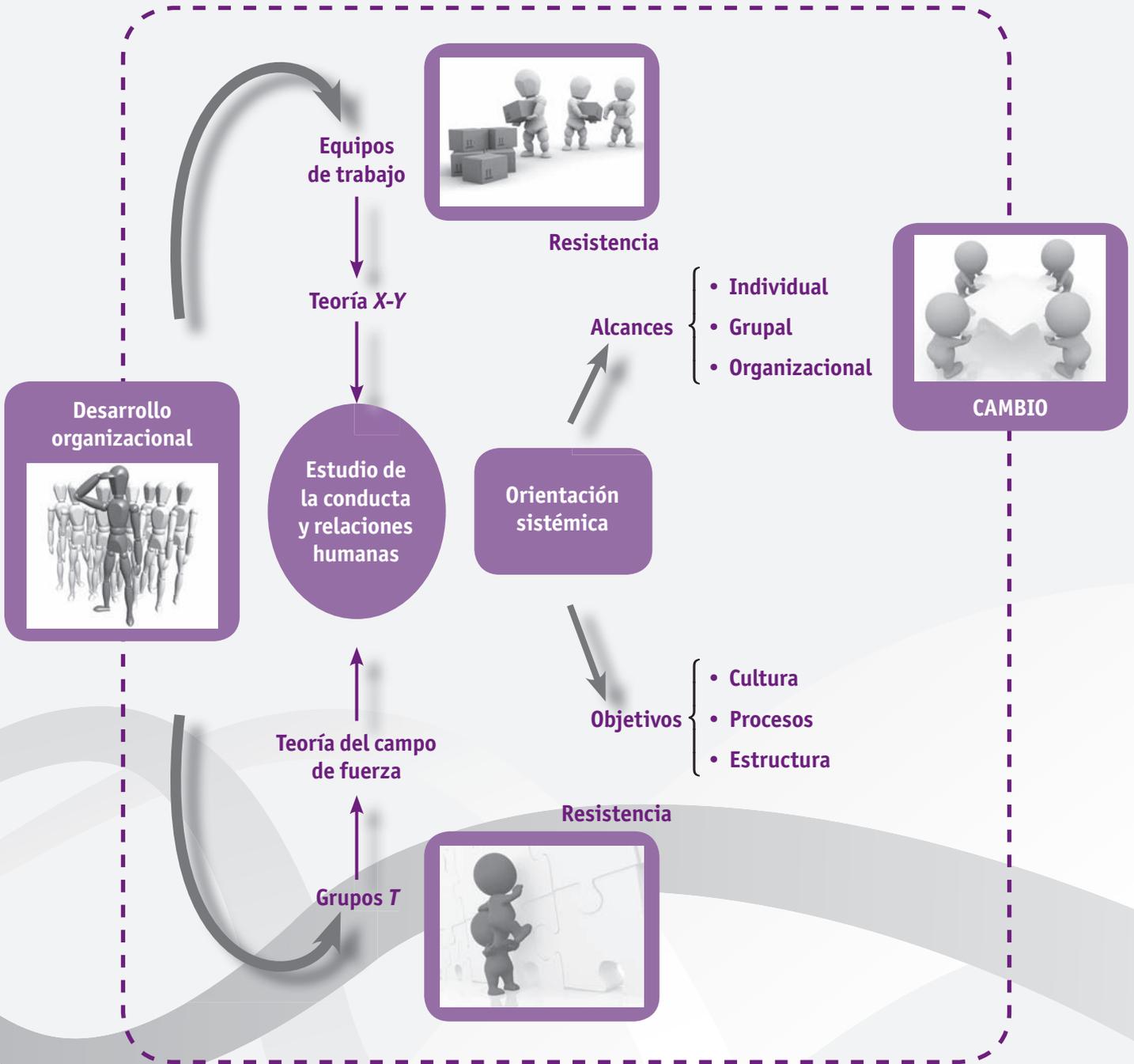


Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Maneja los rasgos característicos del desarrollo organizacional como instrumento eficaz de cambio de las empresas de excelencia.
 - Analiza las principales aportaciones de estudiosos del campo del desarrollo organizacional.
 - Define el alcance del desarrollo organizacional.
 - Aplica en contextos específicos las herramientas para evaluar estrategias de cambio organizacional.
 - Identifica las etapas de la evolución del desarrollo organizacional en México.
 - Identifica, plantea y resuelve problemas organizacionales.
- 

Introducción al desarrollo organizacional



Cuando queremos entender el presente o predecir el futuro, necesitamos conocer el pasado
 ¿Por qué es importante conocer la evolución del desarrollo organizacional?
 ¿Cuál es la evolución del DO en las empresas de diferentes países?

Actividad de aprendizaje significativo

¿La integración de los nuevos colaboradores a una empresa determina la trascendencia de sus resultados?

¿Cómo motivar la participación de quienes nunca han jugado un papel activo en una organización?



El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional. La integración de los nuevos colaboradores a una empresa es uno de esos procesos básicos.

■ ■ Desarrollo organizacional (DO)

Productos farmacéuticos es una compañía internacional, basada en la innovación y comprometida con la salud, cuya sede central está en España. Esta empresa investiga, desarrolla, produce y comercializa fármacos de I+D propia (investigación y desarrollo) y de licencia con el propósito de mejorar la salud y el bienestar de las personas. En el 2000, la compañía inauguró su filial mexicana, Productos farmacéuticos S.A. de C.V., con lo que incrementó su presencia en Latinoamérica. En la apertura de la planta mexicana, Productos farmacéuticos solicitó a una compañía externa de consultoría el diseño del plan de inducción u orientación para los nuevos colaboradores del nivel gerencial en México.

Los objetivos del proyecto eran:

- Transmitir con precisión los conceptos básicos, la misión, la visión, la historia y los valores de la compañía a los nuevos colaboradores.

- Cohesionar la cultura de empresa desde el comienzo de la relación laboral.
- Facilitar la incorporación e integración de los nuevos colaboradores.
- Establecer canales dinámicos de información.

Diseño de proyecto en cuatro fases

Fase 1: Se definió estratégicamente el plan de bienvenida y, a partir de reuniones con los responsables del proyecto y demás departamentos implicados, se recopiló información, se revisaron los procesos y la documentación disponible. El plan de orientación se compuso de un manual de bienvenida y el seguimiento/acompañamiento del nuevo colaborador.

Fase 2: Partiendo de la información recogida por el departamento de RRHH y de las otras áreas funcionales, plantearon el esquema y los contenidos que

debía contener el manual de bienvenida. Se diseñó el manual y se editaron los contenidos. Se realizaron dos versiones (en inglés y en español): una edición impresa y otra consultable en la intranet corporativa.

Fase 3: Seminario de bienvenida. Se elaboraron la estructura, el contenido, los calendarios y la duración de sesiones; asimismo se consideró a las personas involucradas. Para cada seminario se establecieron indicadores de éxito, con el fin de mejorar las sucesivas sesiones.

Fase 4: Acompañamiento. Se planteó la necesidad de dar un seguimiento durante un periodo de seis meses a los nuevos colaboradores. Esta integración se realizó con el apoyo de toda la gerencia interna de la empresa, así como un tutor que asignó la compañía para ayudar a los nuevos colaboradores a lograr una progresiva adaptación al nuevo entorno organizativo. Otras acciones fueron: la creación del programa de acompañamiento, así como el diseño y edición de manuales para tutores y gerentes.

Beneficios de la organización

El proyecto se implantó con éxito en Productos farmacéuticos, y se apoyó en una estrategia de comuni-

cación que se desarrolló paralelamente. En la actualidad, la empresa consultora sigue implicada en el proyecto. Su colaboración continúa en relación con la supervisión y actualización del manual de bienvenida, y la dirección y coordinación de los seminarios de bienvenida que se realizan cuatro veces al año. La consultoría permitió desarrollar los procesos de selección de nuevos empleados, sobre todo a nivel directivo. Estos procesos hoy en día incluyen, entre otros, los siguientes: la selección de personal de acuerdo con las necesidades de la compañía, la aplicación de un programa de inducción, así como una capacitación que inicia con una cordial bienvenida. Muchas compañías omiten o demeritan este proceso, pero es clave, ya que sirve tanto a los nuevos empleados como a la organización para darse cuenta desde el principio si la persona seleccionada es la idónea para el puesto; también ayuda a determinar al empleado si es la empresa donde le gustaría desarrollar su carrera profesional. La esencia del desarrollo organizacional radica en el diseño de actividades enfocadas al cambio, con un propósito bien definido y alineado a los indicadores de capital humano.



Actualmente el mundo se caracteriza por un ambiente muy cambiante. Debido a esta condición dinámica del entorno mundial, las organizaciones se encuentran en un estado de incertidumbre ante los cambios que con tanta rapidez se producen en el mundo. Las empresas y organizaciones latinoamericanas no son una excepción a tal situación, por lo que es necesario que se adapten a su entorno.

*Con las vacas sagradas se hacen
las mejores hamburguesas.
Kriegel y Patler*

Introducción al desarrollo organizacional

La mayoría de las personas tenemos una familia, trabajamos, estudiamos o pertenecemos a algún club social, deportivo o profesamos alguna religión. Así, somos parte de una serie de agrupaciones humanas, es decir, organizaciones formales o informales que de alguna manera dan cobijo, protección, pertenencia y afecto a las personas e inclusive son generadoras de conflicto. Estamos inmersos en ellas

La **organización** no es sólo un espacio de trabajo; es, en sí misma, múltiples organizaciones con diversos sentidos.

voluntaria o involuntariamente. La **organización** no es sólo un espacio de trabajo ni búsqueda de funcionalidad complicada. Es siempre, en sí misma, múltiples organizaciones, con una gran variedad de sentidos; es una máquina, una misión, un sistema ecológico, un organigrama, un organismo vivo, una arena de poder, una prisión, una cultura, un campo de batalla y un cerebro.

Por esta razón es importante conocer y estudiar las organizaciones: porque no escapamos de ellas y es mejor entenderlas para poder adaptarnos y desenvolvernos con naturalidad en su entorno. La palabra organización se deriva etimológicamente de un vocablo griego, que significa “instrumento”. En español presenta varios significados; uno de ellos se refiere a la segunda etapa del proceso administrativo o a cierto colectivo de personas que persiguen un objetivo determinado. Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de personas unidas por el propósito explícito de alcanzar metas; de esta manera surge una sociedad organizada, o bien, una organización social.

También existen organizaciones establecidas deliberadamente con ciertos propósitos. En tales casos, las metas por alcanzarse, los reglamentos que se espera acaten los miembros de la organización y la estructura que configura sus relaciones no han surgido en forma espontánea en el curso de la interacción social, sino que han sido diseñados a conciencia y con anticipación para prever y guiar con eficiencia las interacciones y las actividades.

Las organizaciones modernas son el resultado de la evolución social y de los adelantos técnicos. Debido a esto, sus características varían en algunos aspectos según sus objetivos y aunque muestren rasgos en común, cambian con relativa frecuencia y deben ser vistas multidisciplinariamente. Quedaron atrás los viejos paradigmas para dar lugar a una corriente que critica la organización tradicional a la vez que enfatiza el aspecto humano. Señala **Arias** (2001): “[...] se ha dado paso a nuevos criterios y modernos enfoques del cambio, como el del desarrollo organizacional, que permite y facilita la satisfacción y el desenvolvimiento del individuo en la organización” (p. 162). Esto se logra al obtener un alto desempeño, que es la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión: asimismo, se superan las normas y estándares fijados, sin desperdicios, y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general.

En el transcurso de la historia, se ha comprobado que cualquier empresa puede desaparecer si no desarrolla sus fortalezas, los conocimientos y la creatividad necesarios para superar los retos que se le presentan. Establece Pariente (2001), que el **desarrollo organizacional** es, fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización.

En un entorno cambiante como el que se presenta hoy en día en el mundo de los negocios, es necesario manejar estrategias que permitan enfrentar los retos del medio en forma planeada. El desarrollo organizacional (DO) apoya estas estrategias e impulsa la competitividad y permanencia de las organizaciones. El **DO** surge, alrededor de 1947, como una necesidad social, en una época de crisis mundial derivada de la posguerra. La dinámica de las empresas cambió considerablemente debido a la limitación de materia prima y de recursos humanos, lo que llevó a la incorporación intensiva de la mano de obra femenina en la industria.

Este contexto obligó a las organizaciones a adecuarse y responder de manera eficiente a las nuevas demandas de la sociedad. Como epígrafe de esta sección utilizamos la frase “*Con las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas*”, porque aún hay organizaciones que dan a sus procedimientos, estructura y cultura el símbolo de sagrados e intocables. Eso sólo muestra una resistencia al cambio

Arias: “[...] se ha dado paso a nuevos criterios y modernos enfoques del cambio, como el del desarrollo organizacional, que permite y facilita la satisfacción y el desenvolvimiento del individuo en la organización”.

El **desarrollo organizacional** es, sobre todo, una estrategia de cambio.

El **DO** surge como una necesidad social, derivada de la crisis de 1947.

de muchas compañías. Debido a eso, estas empresas son el objetivo de ataques y carnada de la competencia que se aprovecha de la situación y absorben su participación en el mercado, desapareciéndolas y convirtiéndolas en parte de la historia.

El final del siglo pasado fue de grandes incertidumbres organizacionales pues los programas de calidad fueron reemplazados por la reingeniería de proceso, la cual, su vez, está amenazada por una oleada de reestructuración y certificación. Este es el camino hacia adelante para los proyectos de cambio dirigido, lo cual implica el desarrollo de técnicas tipo “aprender a aprender” que convierten al gerente en investigador. En épocas anteriores, casi cualquier empresa competía relativamente sola en un mercado. Hoy, en cambio, son pocas las que no están luchando con la competencia, asumiendo la realidad de repartir ese gran pastel llamado mercado; podemos ver que compañías que ayer reinaron, en la actualidad están defendiendo su liderazgo o sobreviviendo de manera apurada; inclusive muchas de ellas han desaparecido.

Lo mismo sucede con los administradores y los gerentes de empresa: se enfrentan a una **competencia** de personas y talentos que la mayoría de las veces es manejada de manera incorrecta. Por ello, surge el desarrollo organizacional, trata de responder en forma adecuada al hombre actual, a las necesidades de su entorno y a aportar creativamente al crecimiento de las organizaciones. Pero, ¿cómo pretender un cambio inmediato si durante su maduración profesional estuvieron sometidos a un estilo de control enorme, donde el derecho a aportar ideas estaba en quien ejercía la autoridad?

La respuesta es simple, mas no así su aplicación. El desarrollo organizacional como una opción de cambio planificado marca la pauta de lo que debe hacerse para que una organización no sólo sobreviva, sino que incluso alcance el éxito. El desarrollo organizacional lamentablemente es un campo de estudio poco tratado por los estudiantes durante su etapa de formación profesional. Acaso se revisa este tema en algún curso de comportamiento organizacional, lo cual resulta insuficiente para cualquier profesionista al momento de trabajar.

El **desarrollo organizacional** se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio pues busca lograr una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional.

A lo largo del tiempo y desde que el desarrollo organizacional cobró importancia, diversos estudiosos de este campo han aportado definiciones de acuerdo con su percepción de la realidad y el ambiente prevaleciente en esos momentos. Como podrá observarse, hay una constante dentro de las definiciones respecto al campo de acción del desarrollo organizacional y algunos otros elementos que se han quitado y agregado según sea la perspectiva del autor y la visión del tiempo y espacio en el que se desenvolvían los estudiosos de la materia. La tabla 1.1 muestra las diferentes definiciones que en el transcurso del tiempo se han acuñado referentes al desarrollo organizacional:

Hoy se presenta una **competencia** de personas, de talentos que la mayoría de las veces es manejada de forma incorrecta.

El **desarrollo organizacional** es el instrumento por excelencia para el cambio organizacional.



TABLA 1.1 Definiciones de desarrollo organizacional

Autor	Definición
1. Beckhard, 1996.	<i>El DO es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.</i>
2. Bennis, 1969.	<i>El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos.</i>
3. Schmuck y Miles, 1971.	<i>El DO es un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos.</i>
4. Burke y Horsnstein, 1972.	<i>El DO es un proceso de cambio planificado de una cultura de la organización que evita un examen de los procesos sociales, especialmente la toma de decisiones, la planificación y la comunicación por otra institucionalizada que legitima dicho examen.</i>
5. Beer, 1980.	<i>El DO es: 1) incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización, 2) desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización y 3) desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.</i>
6. Koontz y O'Donnell, 1987.	<i>El DO es un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa y está diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia de operación en todos los niveles.</i>
7. Vaill, 1989.	<i>El DO es "un proceso para mejorar procesos", es decir, es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo.</i>
8. Harris, 1990.	<i>Es la tendencia por destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.</i>
9. Porras y Robertson, 1992.	<i>El DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.</i>
10. Cummings y Worley, 1993.	<i>El DO es una aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo y el refuerzo planificado de las estrategias, las estructuras y los procesos de la organización, para mejorar la efectividad de una organización.</i>
11. Burke, 1994.	<i>El DO es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.</i>
12. French y Bell, 2000.	<i>El DO es la disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, dedicada a mejorar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas mediante el uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo.</i>
13. Chiavenato, 2001.	<i>El DO es un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional.</i>



El **desarrollo organizacional** se ha constituido en el instrumento por excelencia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional; por lo tanto, es importante considerar la conceptualización de algunos de los autores al respecto (Beckhard, 1996; Bennis, 1969; Koontz y O'Donnell, 1987; Vaill, 1989).

Figura 1.1

La importancia del DO de acuerdo con algunas definiciones de los especialistas en la materia.

Consideramos que una definición de **desarrollo organizacional** más acorde con los tiempos actuales es la siguiente: "Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia". Independientemente de la definición que decida aceptar el lector, en lo que sí se han puesto de acuerdo los diferentes autores es en la existencia de tres elementos fundamentales en el desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa.

El componente de diagnóstico incorpora una recopilación continua de datos respecto al sistema total o de sus subunidades, así como de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. Se caracteriza por todas las actividades y las intervenciones planteadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El programa administrativo contiene todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complicaciones y sorpresas propias en todos los programas.

De esta manera, el DO en este mundo globalizado se convierte en una herramienta de respuesta al cambio, es decir, en una táctica organizacional compleja que permite modificar las creencias, los valores, las actitudes y las estructuras de las organizaciones para enfrentar los retos que se presentan con nuevos mercados, tecnologías y diferentes culturas.

Desarrollo organizacional es el proceso mediante el cual la organización diagnostica y evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con esto, puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional.

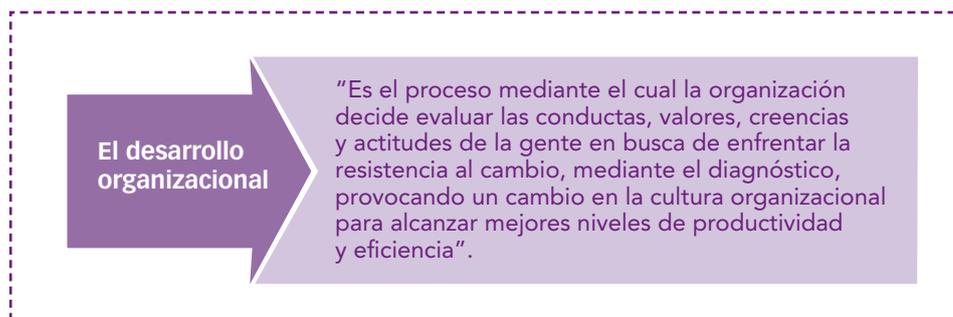


Figura 1.2

Definición del DO en los tiempos actuales.

Importancia del desarrollo organizacional

El ambiente mundial ha dejado su huella en todos los ámbitos de nuestra existencia. Vivimos en una época de desarrollo y expansión tecnológicos, de gran velocidad en la información, de modificación de sistemas económicos, políticos y de reordenamiento social, así como de cambios en la conformación geográfica de nuestro planeta y, en general, de múltiples transformaciones estructurales que afectan a la humanidad. No hay país que sea ajeno a lo anterior debido a que es casi imposible sustraerse a todo ello; la apertura de los mercados internacionales a los productos y servicios nos sumerge cada vez más en una competencia comercial feroz con el exterior, sin descuidar el mercado nacional.

Para competir en ambas esferas es preciso modernizarse y mantenerse a la vanguardia en procesos, equipo, maquinaria, sistemas financieros, etc., pero sobre todo en el factor humano, ya que es el elemento más importante en casi cualquier organización.

En los últimos años, en el mundo, muchas empresas han cerrado sus puertas debido a que perdieron el rumbo por su incapacidad para percibir anticipadamente los cambios del entorno; muchas otras sin embargo se han mantenido a la vanguardia, o por lo menos han sobrevivido en un mercado cada vez más competitivo, gracias a su capacidad de adaptación a las nuevas circunstancias. Inclusive entre los directores y gerentes de las empresas se perfila un punto de vista referente a que las cosas ya no son como solían cuando prevalecía la creencia de que “el pez grande se come al pequeño”. Ahora se ha dado el paso a un nuevo paradigma: “el rápido se come al lento”. Con esta frase se destaca que la capacidad de adaptación y la velocidad de readaptación a las transformaciones del entorno son más determinantes que el simple tamaño de una organización para que ésta tenga éxito.

Debido a que la sociedad es cada día más dinámica y la velocidad de la información se incrementa constantemente, las organizaciones tienen necesidades tanto de cambio como de adaptación, al igual que sus integrantes. El **máximo reto** enfrentado por el directivo del futuro, así como por las empresas y organizaciones, será propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización a fin de hacerla más competitiva, pero sin subestimar el costo económico que esto implica. Arias (2001) establece que: “[...] no puede alcanzar esta meta aquella empresa u organización que no invierta fuertemente en preparar y retener a su talento humano” (p. 47). Este cambio constante debe efectuarse no sólo en el trabajo, sino paralelamente también en la familia y la comunidad; por supuesto que será necesario pagar un precio por esto, sin embargo, consideramos que el costo-beneficio lo justifica.

El **máximo reto** consiste en propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la organización.

Para lograr este cambio, de la forma menos dolorosa posible, existe el desarrollo organizacional, que por sus características, aporta los siguientes elementos al personal que se encuentra dentro de las organizaciones:

- El desarrollo organizacional apoya el cumplimiento —tanto de los administradores de las empresas como, y sobre todo, a nivel gerencial— de sus responsabilidades mediante el manejo adecuado de la diversidad.

Actualmente el **administrador** debe comprender la importancia de trabajar con personas diferentes en cuanto a raza, género, nacionalidad y, sobre todo, pensamiento. Por lo tanto, la toma de decisiones en la empresa es una función que busca conjuntar la diversidad de los puntos de vista de los miembros y de distintos tipos de razonamiento. Así, en la mayoría de las empresas, la fuerza de trabajo está formada por grupos minoritarios que poseen necesidades y preferencias importantes por considerar dentro de la organización. Las empresas requieren definir la estructura organizacional que les permita emplear de manera óptima sus recursos humanos y materiales. Asimismo, requiere establecer los valores culturales que incentiven el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la organización.

- El desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados.

La capacidad de una organización para motivar a sus empleados a mejorar su productividad se encuentra íntimamente ligada con la manera en que sus integrantes asimilan los valores de la organización. Estos valores son aprendidos por medio de las relaciones interpersonales que se dan en los ambientes interno y externo de la organización. También se aprenden esos valores gracias a mecanismos de socialización, historias, creencias, actitudes y lenguajes que se desarrollan de manera informal conforme va madurando la cultura de la empresa.

- El desarrollo organizacional realiza un diagnóstico de la empresa, con el fin de hallar soluciones adecuadas para que el personal sea aprovechado en toda su capacidad.

Para encontrar soluciones adecuadas, es necesario que sus gerentes primero reconozcan la existencia de un problema que requiere solución y desarrollar los cambios necesarios para motivar al personal para que no se desaproveche su potencial. El diagnóstico puede ser un proceso complejo, porque los gerentes deben recopilar la información necesaria para lograr que la fuerza de trabajo se comprometa y sea utilizada de manera eficiente.

- El desarrollo organizacional apoya a las empresas en tiempos difíciles tanto para que sean competitivas en un entorno globalizado como para concientizar a sus dirigentes sobre la necesidad de un cambio constante.

Hoy más que nunca las organizaciones, después de enfrentar periodos económicos de gran incertidumbre, comprenden que el diseño y cambio organizacional representan un elemento de ventaja competitiva. La manera en que los gerentes diseñan y cambian la estructura organizacional representa un determinante de creación de valor para las empresas.

De esta manera, el desarrollo organizacional indaga cómo alcanzar un cambio planeado de la organización de acuerdo con las necesidades, requerimientos o peticiones de la organización misma. Así, la atención se puede enfocar en las características de acción de determinados grupos, en renovar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en

El **administrador** debe comprender la importancia de trabajar con diferentes tipos de personas en cuanto a raza, género, nacionalidad y, sobre todo, pensamiento.

El **cambio planeado** se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa.

El **campo de acción** es aquél que se relaciona con los recursos humanos en las organizaciones.

el desarrollo de los equipos humanos y en el liderazgo. Se centra casi siempre en los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional. En conclusión, el DO se dirige más hacia las personas que a los objetivos, la estructura o las técnicas de la organización: el **cambio planeado** se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa por medio del desarrollo organizacional.

Su **campo de acción** fundamental es, por lo tanto, la que guarda relación con los recursos humanos de las organizaciones. La importancia otorgada al desarrollo organizacional deriva de la aceptación de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa o institución. En consecuencia, su manejo resulta fundamental para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo, equipos y liderazgo, y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando haya indicios de un conflicto.

Dentro de este capítulo se analiza la historia del desarrollo organizacional y su influencia en el comportamiento de las organizaciones. Se expone por qué el desarrollo organizacional ha evolucionado tanto desde los primeros años de la década de 1990; asimismo, se aborda su utilidad en un mundo cada vez más cambiante y globalizado. También se presentan y analizan los componentes de las organizaciones que influyen en el desarrollo organizacional.

Origen y evolución del desarrollo organizacional

■ ■ Origen

El origen del **desarrollo organizacional** se encuentra en los estudios de la conducta y las relaciones humanas.

Elton Mayo, Mary Parker Follett, Henry Gantt y Hugo Munsterberg son considerados como los primeros pensadores organizacionales.

El origen del **desarrollo organizacional** se encuentra en los estudios sobre la conducta y las relaciones humanas. La cantidad de estudiosos del desarrollo organizacional es amplia, por lo que mencionar sólo a algunos pudiera ser injusto para muchos de ellos. Por otra parte, también hay diferentes puntos de vista sobre algunos aspectos del desarrollo organizacional; sin embargo, lo que resulta claro es que todos ellos coinciden en que el DO se enfoca a la dirección de las organizaciones a optimizar la salud y productividad de la compañía aplicando acciones planeadas y utilizando las experiencias de las ciencias de la conducta. En su origen, se encuentran los aportes de los investigadores de las relaciones humanas. Entre ellos destacan **Elton Mayo, Mary Parker Follett, Henry Gantt y Hugo Munsterberg**, a quienes se reconoce en el mundo del conocimiento organizacional como pioneros del DO, es decir, en ellos se encuentra una visión interesada por conocer, comprender y explicar los comportamientos humanos dentro del ámbito laboral.

Se les reconoce como los primeros pensadores organizacionales, ya que se interesaron, ante todo, por la búsqueda de estrategias que humanizaran los procesos productivos. Y esto no estuvo orientado precisamente por una postura humanista ni benévola. Ellos “descubrieron” que las personas rinden más en su trabajo cuando están satisfechas. Los estudios del comportamiento humano dentro del área laboral tomaron como objeto de investigación las motivaciones, la dinámica de grupos y las necesidades e intereses individuales, así como las relaciones de grupos al interior de las organizaciones.

Otros autores ubican los orígenes del DO en 1924, con los estudios realizados por Elton Mayo y sus colegas en la empresa Western Electric, de Hawthorne. Esta famosa serie de indagaciones referentes a la conducta humana intentaba averiguar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados. Los investigadores concluyeron que los trabajadores

**Figura 1.3**

Origen y evolución del desarrollo organizacional.

pondrían más empeño en sus labores si piensan que la gerencia se interesa en su bienestar y que los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de **efecto de Hawthorne**. A partir de esas investigaciones se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Los estudios en este ámbito estimularon una serie de investigaciones sobre las necesidades de los trabajadores y las relaciones humanas en el trabajo. Se plantearon interrogantes que antes no se habían reconocido en el ámbito laboral como las siguientes:

- ¿Cuáles son las necesidades humanas que el trabajo debe satisfacer, o se espera que lo haga?
- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa a los trabajadores a la acción?
- ¿Cuáles son las características que debe tener el liderazgo para lograr un real aporte de los equipos de trabajo a los fines organizacionales?
- ¿Cómo lograr que el trabajador aplique plenamente su potencial?
- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre en el trabajo?
- ¿Qué conduce al hombre a ser más eficiente y productivo?
- ¿Por qué surgen los conflictos y cómo hay que enfrentarlos?

Así, el concepto de desarrollo organizacional se fue creando con base en las primeras respuestas a estas interrogantes, pero también con los estudios sobre la motivación humana, que centra su preocupación en el conocimiento de cuáles son las necesidades de las personas que pueden ser satisfechas al interior de las organizaciones de trabajo y en la forma en que ellas perciben, consciente o inconscientemente la manera de satisfacerlas.

■ ■ Evolución del desarrollo organizacional

Los grupos de sensibilización (grupos T)

Los **grupos de sensibilización** o **grupos T** representan una de las raíces más importantes del desarrollo organizacional. Estos grupos tienen como objetivo para sus participantes el desarrollo de las siguientes capacidades: el entendimiento de sí mismos; el ser sensibles a los otros; el ser capaz de escuchar, de comunicarse, de entender y diagnosticar los problemas del grupo, de contribuir efectiva y apropiadamente al trabajo en equipo, de entender las complejidades de la acción intergrupala y los problemas internos de la organización. En general, los grupos de sensibilización tienden a hacer hincapié en las habilidades para las relaciones

El **efecto de Hawthorne** señala que los trabajadores ponen más empeño en su trabajo si piensan que la gerencia se interesa en su bienestar y que los supervisores les prestan atención especial.

Los **grupos T** tienen como objetivo lograr el entendimiento de sí mismos.

humanas, en el desarrollo personal, en el incremento de la comunicación y en las relaciones interpersonales.

Sus orígenes se remontan al entrenamiento en laboratorios de sensibilización con grupos reducidos y no estructurados, en los cuales los participantes aprendían de sus propias interacciones y de la dinámica del grupo. Estos grupos se empezaron a desarrollar a partir de 1946, con base en varios experimentos con grupos de discusión para lograr cambios en la conducta de las personas en situaciones en el hogar; sin embargo, estos grupos comenzaron a desarrollarse en la década de 1950, de manera formal, tras un taller de relaciones intergrupo celebrado en el State Teacher's College en Nueva Bretaña, Connecticut, en el verano de 1946, en aquel entonces en el MIT.

Este centro de investigación se fundó en 1945 bajo la dirección de **Kurt Lewin**, el creador de la teoría del campo de fuerzas opuestas aplicado al cambio social, lo que después se llamaría Grupo T. Comenzó con la siguiente práctica: un grupo contaba con un observador que tomaba notas de las interacciones entre los miembros. Al final de cada día los observadores se reunían con el personal y reportaban lo que habían visto.

Durante la segunda o tercera sesión vespertina, tres mujeres miembros del taller preguntaron si podían asistir a la sesión en la que los facilitadores discutían sus observaciones, y ellos las alentaron a que lo hicieran. Estas sesiones pronto se convirtieron en la experiencia de aprendizaje más significativas que las conferencias. La **invención del grupo T** surgió de la toma de conciencia acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de éstos a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo. Esta conciencia, que había surgido una década atrás, fue creciendo y se hizo evidente en la educación de adultos y en la terapia de grupo.

De dicha experiencia surgió la idea de crear el Laboratorio Nacional de Entrenamiento (NTL, por sus siglas en inglés) en desarrollo de grupos, con el apoyo financiero de la Oficina Naval de Investigación (Office of Naval Research) y de la Asociación Nacional de Educación (National Education Association). Sus fundadores, dado que Lewin falleció a principios de 1947, Leland Bradford y Ronald Lippit seleccionaron la Academia Goult en Bethel, Maine, Estados Unidos, para llevar a cabo sus estudios entre grupos. Durante los primeros meses de 1947, se ofrecieron los primeros programas de habilidades básicas de grupo. El programa fue tan exitoso que la fundación Carnegie ofreció su apoyo económico durante 1948 y 1949.

Como un reflejo del éxito obtenido, en la década de 1950 surgieron tres tendencias: a) los laboratorios regionales, b) la expansión de sesiones de verano a sesiones durante todo el año y c) la inclusión del grupo de entrenamiento (grupo T) en las empresas e industrias. Entre las aportaciones más sobresalientes al desarrollo organizacional destacan las obras de McGregor en Union Carbide, de Herbert Shepard y Robert Blake en Esso Standard Oil (hoy Exxon Mobile), de McGregor y Richard Beckard en General Mills y de Bob Tannebaum en TRW Space Systems. La aplicación de los métodos de entrenamiento de grupo dieron origen al desarrollo organizacional.

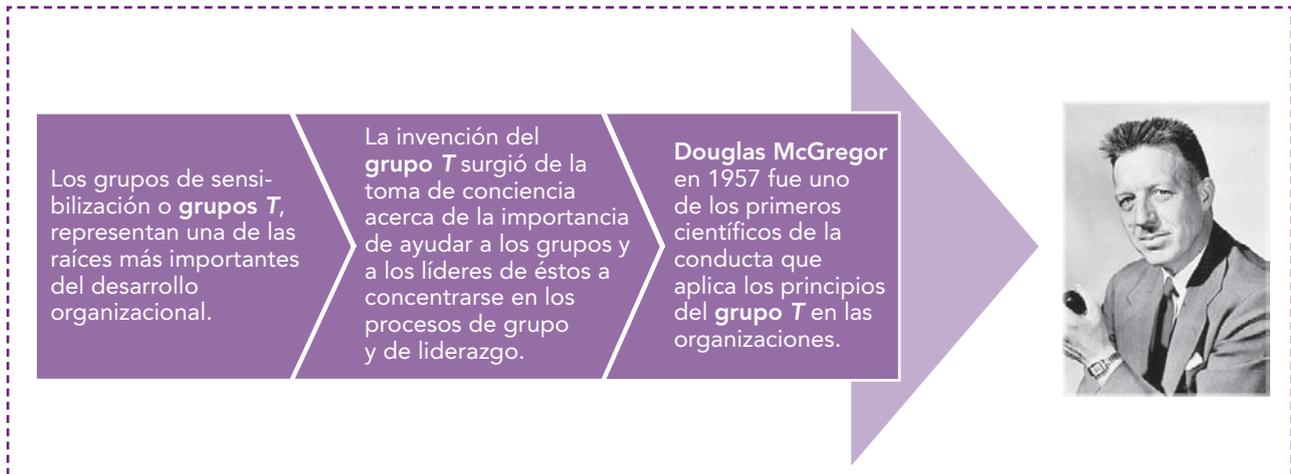
Douglas McGregor

En 1957 Douglas **McGregor** fue uno de los primeros científicos de la conducta que empezó a resolver el problema de la transferencia y a hablar en forma sistemática acerca de la aplicación de las habilidades del grupo T en las organizaciones complejas y a ayudar a aplicar esa técnica. Aun cuando su libro, *El lado humano de las organizaciones*, se publicó en 1960, su teoría base la desarrolló desde mediados de la década de 1930, teoría que llegó a su punto cumbre en la de 1950; década de mucha agitación en Estados Unidos de Norteamérica, ya que se consolidó la fatídica manía de señalar como comunista a cualquiera que osara salirse un poco de los parámetros. McGregor recibiría este calificativo en varias ocasiones. Al fin y al

Kurt Lewin es el creador de la teoría del campo de fuerzas opuestas aplicado al cambio social.

La **invención del grupo T**. Surgió de la toma de conciencia, que había ido en aumento desde hacía más una década acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de éstos a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo.

McGregor es el autor del libro *El lado humano de las organizaciones*.

**Figura 1.4**

Evolución del desarrollo organizacional: grupos T.

cabo pregonaba lo que en su momento algunos interpretaron como “la igualación del poder”, es decir, promover que en las organizaciones se le permitiera a los subalternos participar activamente en la toma de decisiones.

En su obra, McGregor describió dos formas de pensamiento de los directivos, a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza; por el contrario, los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

La **teoría X** está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas. En esa teoría se asume que los individuos poseen una tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo o, como dicen por ahí, “trabajar es tan malo que hasta le pagan a uno”, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Las premisas de la teoría X son:

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda premisa.
- En términos sencillos, los trabajadores son como los caballos: si no se les espuelea, no trabajan. La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- El individuo común evitará cualquier responsabilidad, pues tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo; por ello, es necesario que lo dirijan.

Los defensores de la **teoría Y** consideran que los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización. Por esa razón, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la teoría Y son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- Es innecesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

La **teoría X** está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas.

Para la **teoría Y**, los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción, por lo que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización.

- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, por ello, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.
- En condiciones normales, el ser humano medio aprenderá no sólo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Herbert Shepard y Robert Blake

Con **Shepard y Blake** surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad como una dinámica de grupo, pero no para favorecer únicamente el desarrollo de los individuos, sino también el de la organización.

Shepard y Blake, durante los años 1958 y 1959, iniciaron una serie de laboratorios de adiestramiento de la sensibilidad, que duraron dos semanas, a los que asistieron miembros de la gerencia de nivel “medio” de la empresa de la refinería Esso Standard Oil. Al principio se buscó combinar el método del caso con el método de laboratorio, pero los diseños muy pronto hicieron hincapié en los grupos *T*, los ejercicios, la organización y las conferencias.

Con ellos surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad como una dinámica de grupo, pero no para favorecer únicamente el desarrollo de los individuos, sino también el de la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa. Tales aportes fueron abriendo el camino al desarrollo organizacional como un área importante para el crecimiento de las organizaciones alrededor del mundo.

A pesar de que el trabajo era desde luego un esfuerzo de organización, la resolución de problemas entre los grupos tuvo todavía mayores implicaciones en el DO a medida que se involucraba un segmento más vasto y complejo de la organización.

McGregor y Richard Beckhard

Durante los últimos años de la década de 1950, McGregor y Richard Beckhard eran consultores de General Mills. Fomentaban lo que ahora llamaríamos un cambio de sistemas sociotécnicos. Ayudaron a modificar algunas estructuras de trabajo de las distintas plantas, de modo que en cada taller se desempeñara un mayor trabajo de equipo y una toma de decisiones más extensa; así, surgió una labor gerencial ascendente más. En esencia eran experiencias de entrenamiento en laboratorio para los gerentes de nivel medio. No querían que lo que realizaban se calificara de “ascendente”, ni tampoco les satisfacía la expresión “desarrollo organizacional”.

Aun cuando **McGregor y Beckhard** iniciaban cambios organizacionales, que implicaban una perspectiva sociotécnica, denominaron desarrollo organizacional a su labor, en vez de sistemas sociotécnicos; en Tavistock Institute, del otro lado del Atlántico, prevaleció este apelativo. Al referirse a su consultoría con McGregor en General Mills, Beckhard ofrece el relato siguiente de que el término surgió allí:

En esa época en General Mills queríamos darle un nombre al programa. Era obvio que no queríamos llamarlo desarrollo gerencial, porque no era un entrenamiento total de la organización, pero tampoco era un entrenamiento en relaciones humanas, a pesar de que en el programa había un componente de eso. No queríamos llamarlo mejoramiento de la organización, porque es un término estático, de manera que lo llamamos “desarrollo organizacional” refiriéndonos con eso a un esfuerzo de cambio en todo el sistema.

McGregor y Beckhard denominaron desarrollo organizacional a su labor, en vez de sistemas sociotécnicos.

La formación de equipos y Tannenbaum

Otro enfoque interesante en los procesos de cambio, mejoras y gestión de innovación en las empresas es el que propuso Arnold S. **Tannenbaum**. Este investigador dirigió en 1953 las primeras sesiones de lo que ahora conocemos como formación de equipos de trabajo. La aportación del trabajo de Tannenbaum se basa, entre otros aspectos, en la multitud y variedad de arreglos organizacionales en los que se han desarrollado investigaciones, arreglos a los cuales hay que sumar una multitud de culturas y países.

La contribución de Arnold Tannenbaum se relaciona con el enfoque participativo dentro de las empresas y va más lejos de otros importantes exponentes de esta orientación (como Likert y Frost) en el sentido de que descubre una aparente **paradoja** en sucesivos trabajos de campo y de investigación. Establecía Tannenbaum: “Cuando la gerencia opera en forma participativa, aumenta su grado total de control sobre sus subordinados al ceder parte de su autoridad”. Si bien es imposible definir con precisión cuándo llegó a estas conclusiones, es posible especular que surgieron cuando descubrió que los sindicatos más efectivos son aquellos en los que tanto los sindicalistas como otros miembros tenían mayor influencia.

Dos son las preguntas principales a las que Arnold Tannenbaum intenta encontrar respuesta. La primera de ellas se relaciona con el grado de influencia en la organización de alguien en particular; la segunda se refiere a cuánta influencia cree que debiera esa persona. Un hallazgo importante de Tannenbaum se relaciona con la “pendiente en la cantidad de control”. Señaló que ésta puede ser pronunciada o no serlo, en relación con la otra variable estudiada, los “niveles jerárquicos” divididos en gerentes, supervisores y empleados. La pendiente ideal, según él, es aquella que es poco pronunciada y caracterizada por presentar, en los niveles inferiores, un grado de participación bastante cercano a las otras dos jerarquías.

Encontró que la productividad en organizaciones y entidades sin fines de lucro con miembros “voluntarios” es más alta que la de personas pagadas dentro de las empresas del sector industrial. Explica ese resultado señalando que las organizaciones donde se aplica el enfoque participativo es posible que “todos”, en general, aumenten su grado de influencia como resultado de la participación.

La investigación-acción

El fundador de la “investigación-acción” es **Kurt Lewin**, quien utilizó este término por primera vez en 1944. Describía con él una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social. Buscaba que ambos respondieran a los problemas sociales principales de entonces. Lewin argumentaba que, mediante la investigación-acción, se podían lograr en forma simultánea avances teóricos y cambios sociales, conocimiento práctico y teórico. La investigación-acción, para Lewin, consistía en análisis-diagnóstico, recolección de la información, conceptualización, planeación, ejecución y evaluación, pasos que luego se repetían en forma reiterativa y cíclica.

Según Lewin, se trataba de una forma de investigación-acción, una especie de “ingeniería social”, una investigación comparativa sobre las condiciones y efectos de varias clases de acción social, es decir, una investigación que conducía a la acción. Según él: “[...] la investigación que no producía sino libros no era suficiente” (Lewin, 1946). Por esto mismo, para él, la **investigación-acción** de ninguna manera era de una categoría científica inferior a la propia de la ciencia pura, decía que: “El manejo racional de los problemas procede en forma de una espiral

En 1953 **Tannenbaum** dirigió las primeras sesiones de lo que ahora conocemos como formación de equipos de trabajo.

Paradoja de Tannenbaum: “Cuando la gerencia opera en forma participativa, aumenta su grado total de control sobre sus subordinados al ceder parte de su autoridad”.

Kurt Lewin es el fundador de la “investigación-acción”.

Investigación-acción es: “el manejo racional de los problemas procede en forma de una espiral constituida por etapas, cada una de las cuales se compone de un proceso de planeación, acción y obtención de información sobre el resultado de esta acción”.

constituida por etapas, cada una de las cuales se compone de un proceso de planeación, acción y obtención de información sobre el resultado de esta acción”.

Lewin compara la investigación-acción a la actividad que desarrolla el capitán de un barco: observa la dirección del mismo, mueve el timón, constata los resultados de esa acción, mueve el timón de nuevo, y así sucesivamente, hasta encontrar la ruta correcta. La compara, igualmente, con el modelo médico donde este profesionalista, a través del diálogo con el paciente, elabora un diagnóstico de la enfermedad; después, basándose en este diagnóstico, prescribe un tratamiento; luego, observando la posible mejoría del paciente y otros efectos del tratamiento, reelabora y afina el diagnóstico, y reestructura el tratamiento; y así hasta lograr el pleno restablecimiento de la salud general del paciente.

Investigación y retroalimentación por encuestas

Aunque es interesante comprender cómo surgió el DO, es importante también conocer el ambiente cambiante en el cual están ocurriendo las actividades contemporáneas del DO. El contexto ha cambiado de manera dramática a lo largo de las décadas de 1980 y 1990, pues se han intensificado la cantidad de cambios: innovaciones tecnológicas, fusiones de compañías, adquisiciones, compras ventajosas, quiebras, historias de éxito y modificaciones en las leyes. Por otra parte, cada año nacen miles de compañías y la globalización se extiende y profundiza cada vez más. Todos estos cambios crean oportunidades para las aplicaciones del DO, pero también expanden al máximo las capacidades de los líderes y de quienes practican el desarrollo organizacional.

Las **culturas latinoamericanas** tienen aún un largo camino por recorrer en materia de creación y desarrollo empresarial/organizacional. Existen algunas ventajas si nos apoyamos inicialmente en los hallazgos de las ciencias del comportamiento y tomamos en cuenta las sugerencias de los expertos. Lo que queremos sugerir a aquellos interesados en los procesos de desarrollo organizacional en Latinoamérica es que no deben únicamente prestar atención a los aspectos “de personalidad”. El contexto puede llegar a presentar la misma importancia o incluso mayor peso.

Cuando no se encuentran incentivos para mejorar las organizaciones, las personas tienden a no innovar. Hay en estos momentos datos escalofriantes respecto al bajo nivel de innovación presente en las comunidades latinoamericanas. Construir y desarrollar personas innovadoras puede llevar varias generaciones, pero destruirla ocupa muy poco tiempo. La habilidad y la capacidad para innovar son claves para el desarrollo individual y organizacional, pues estos últimos aspectos han de impulsar finalmente el desarrollo de la comunidad o el país.

En este contexto todavía existe una gran confianza en las técnicas de la primera generación del DO. Estas técnicas, que son muy pertinentes para facilitar el cambio de adaptación incremental, son: la investigación-acción, el enfoque en los equipos, la creación de los mismos, el empleo de facilitadores, la consultoría de proceso, la retroalimentación de encuestas, la resolución de problemas entre grupos, el enfoque de los sistemas sociotécnicos al rediseño del trabajo y la administración de la participación.

Para todos aquellos jóvenes de Latinoamérica que desean seguir en la zona de confort y especialmente a todos nuestros estudiantes universitarios, es bueno recordarles lo que **Bill Gates** acostumbra decir en su reunión anual a todo el personal: “Quiero recordarles que estamos a solamente dos o tres años del fracaso”.

El extraordinario experto en cambio dentro de las ciencias del comportamiento, Kurt Lewin, dice que existe una buena forma de aprender respecto del cambio: se aprende del cambio, haciendo y provocando cambio.

Las **culturas latinoamericanas** tienen aún un largo camino por recorrer en materia de creación y desarrollo empresarial/organizacional.

Bill Gates acostumbra decir en su reunión anual a todo el personal: “Quiero recordarles que estamos a solamente dos o tres años del fracaso”.

Valores y principios fundamentales del desarrollo organizacional

Después de la misión y la visión, los valores reflejan lo que toda organización desea proyectar. Los **valores** son importantes para el estudio del desarrollo organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación; además influyen en las percepciones. Gracias a ellos, las personas ingresan a una organización con nociones preconcebidas de lo que se puede o no hacer. “El paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda, para lo cual se basa en ciertos valores”. Conforme el tiempo pasa y de acuerdo con los valores de cada quien, las actitudes cambian; los valores en que se basa el desarrollo organizacional son:

Los **valores** establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en las percepciones.

- *Respeto por la gente.* Los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados y deben ser tratados con dignidad y respeto.
- *Confianza y apoyo.* La organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.
- *Igualdad de poder.* Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos, por lo que permiten la libertad de ideas y el ejercicio de las mismas.
- *Confrontación.* Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra, sino deben ser confrontados abiertamente.
- *Participación.* Mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones.

En la actualidad es frecuente escuchar que hay una “crisis de valores” y es curioso observar que quienes lo dicen, por lo regular, no son capaces ni siquiera de definir lo que es un valor. Los valores en que se basa el desarrollo organizacional contribuyen a fortalecer las virtudes de quienes conocen y practican esta doctrina, aun fuera de sus centros de trabajo, pues cuando una persona se identifica plenamente con tales normas de conducta y las practica, es lógico que irradie y contagie una actitud favorable para sí mismo y para el medio que lo rodea. De ahí proviene la idea de difundirlos y celebrar su práctica que, en última instancia, se convierten en la cultura de la organización.

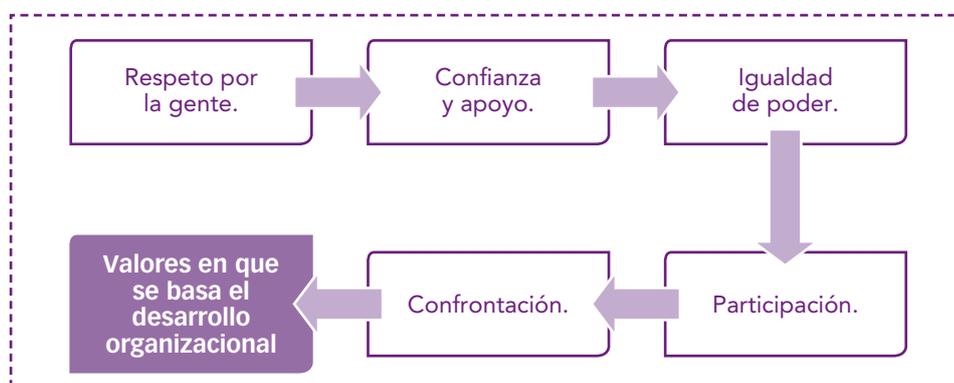


Figura 1.5

Valores en que se basa el desarrollo organizacional.

Los **antropólogos** proponen la noción de cultura para describir a las sociedades, pero ésta puede ser usada para describir a las organizaciones.

Los **antropólogos** proponen la noción de cultura para describir a las sociedades, pero ésta puede ser usada para describir a las organizaciones. Muchinsky (1997) establece que la cultura consiste en el lenguaje, los valores, las actitudes y las creencias de una organización. Esto representa un patrón complejo de variables, que cuando son tomadas colectivamente, dan a cada organización un sabor único. El trabajo en el desarrollo organizacional se lleva a cabo cuando los líderes y los miembros de la organización abordan en forma sistemática los problemas y las oportunidades, por lo común guiados por un practicante de la disciplina. El DO es una estrategia para el cambio que incluye teoría, métodos de práctica y valores. Partiendo de esta premisa, el desarrollo organizacional permite visualizar los principios en los cuales se fundamenta; de acuerdo con Guizar (2005), son los siguientes:

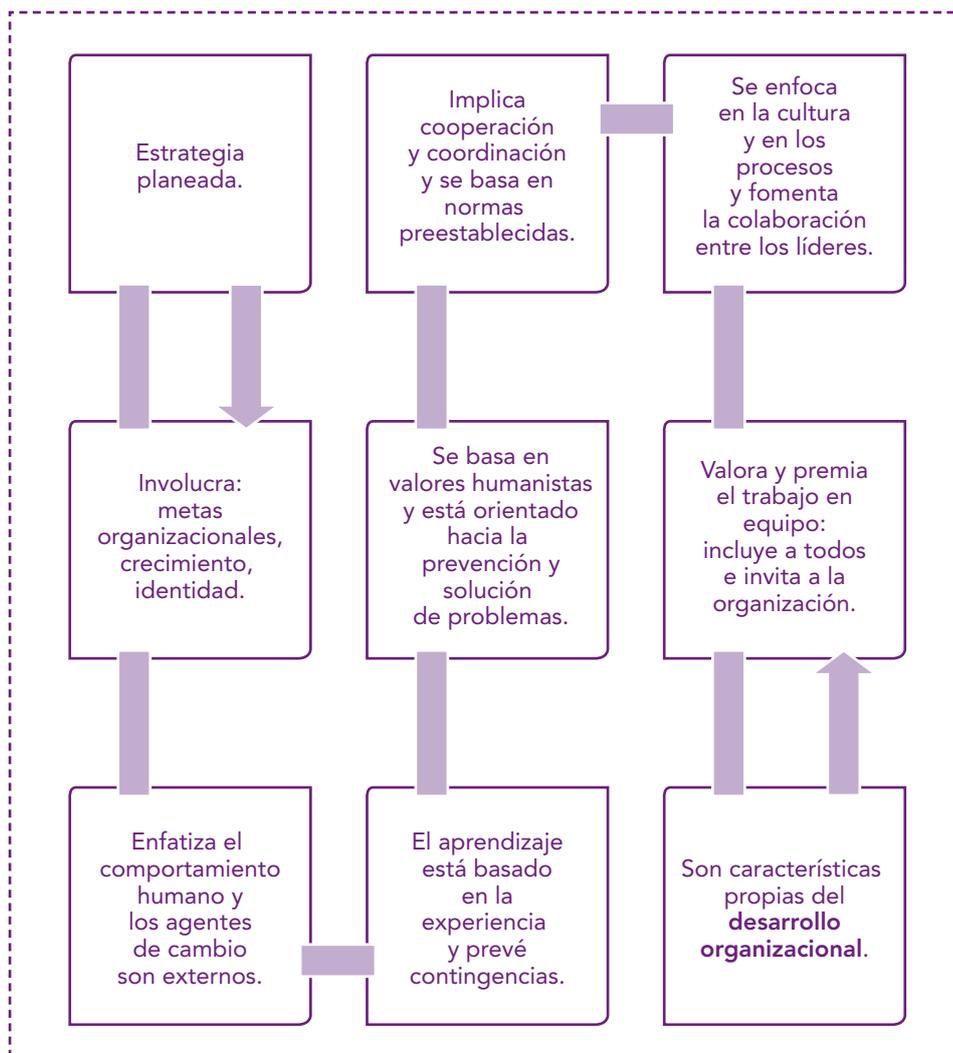
- Ofrecer elementos para que las personas sean tratadas como seres humanos y no como un número más dentro de la organización.
- Permitir que cada miembro de la organización desarrolle todo su potencial.
- Incrementar la eficiencia de la organización en relación con los objetivos planteados.
- Crear las condiciones necesarias para establecer un ambiente laboral alentador y retar las habilidades de las personas.
- Que cada persona sea considerado como un ser humano con necesidades diferentes, porque éstas son importantes en su vida.

Orientación del desarrollo organizacional

La **orientación sistémica** consiste en lograr que una organización trabaje armónicamente, pues sus partes están interrelacionadas; por eso, lo que ocurra en alguna de ellas influirá en las demás.

El desarrollo organizacional tiene una **orientación sistémica**, ya que busca que una organización trabaje armónicamente, pues sus partes están interrelacionadas; por eso, lo que ocurra en alguna de esas partes influirá en las demás. Como cualquier herramienta administrativa, el DO posee características propias que las diferencian de otras. Los siguientes son ciertos rasgos que lo distinguen:

- Es una estrategia planeada.
- Está ligado a situaciones que involucran: metas organizacionales, crecimiento, identidad, revitalización de la empresa e incremento de la eficiencia.
- Enfatiza el comportamiento humano.
- Los agentes de cambio son externos.
- Implica cooperación y coordinación entre todos los miembros de la organización.
- Se basa en normas preestablecidas.
- Es un trabajo basado en valores humanistas.
- Está orientado hacia la prevención y solución de problemas.
- El aprendizaje está basado en la experiencia.
- Prevé contingencias dentro de un abanico de posibilidades humanamente razonables.
- Se enfoca a la cultura y los procesos.
- Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y miembros que la conforman.
- Valora y premia el trabajo en equipo.
- Incluye todos los niveles de la organización.
- Induce a la organización a ser capaz de identificar y mejorar sus propias áreas de oportunidad y considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en un contexto de cambio constante.

**Figura 1.6**

Características propias del desarrollo organizacional.

Administración tradicional *versus* desarrollo organizacional

A lo largo del tiempo y conforme este campo de estudio ha ido madurando, los principios del desarrollo organizacional se tornaron antagónicos con los principios de la administración tradicional. Si bien, al igual que en las teorías X y Y, se diferencian dos tipos de trabajadores con conductas opuestas, como veremos en la tabla 1.2 los principios de ambas corrientes ideológicas están totalmente polarizados:

La **administración tradicional** ve al hombre como un ser rígido e inmutable.

El **desarrollo organizacional** ve al hombre como un ser en proceso de crecimiento.

TABLA 1.2 Principios de la administración tradicional vs. principios del desarrollo organizacional

Principios de la administración tradicional	Principios del desarrollo organizacional
El hombre es malo por naturaleza.	El hombre es bueno por naturaleza.
Evaluación negativa de los individuos o falta de evaluación.	Consideración de los individuos como seres humanos.
Visión del hombre como un ser rígido e inmutable.	Visión del hombre como un ser en proceso de crecimiento.
Resistencia y temor de aceptar las diferencias individuales.	Aceptación plena y utilización de las diferencias individuales.
Visualización del individuo en función a su puesto laboral.	Visualización del individuo como persona integral.
Inexpresión sentimental.	Expresión adecuada y uso eficaz de los sentimientos.
Actitudes y comportamientos fingidos.	Actitudes y comportamientos auténticos.
Uso del estatus para mantener el poder y prestigio social.	Uso del estatus para alcanzar los objetivos organizacionales.
Desconfianza en las personas.	Confianza en las personas.
Rechazo a la aceptación de riesgos.	Deseo y aceptación de riesgos.
Énfasis en la competencia entre personas.	Énfasis en la colaboración entre personas.

El **proceso de flujo** es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven hacia una meta general.

Cultura se define como los valores, las hipótesis y creencias comunes a los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben piensan y actúan.

Objetivos básicos del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. Un **proceso de flujo** es un flujo identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven hacia una meta general. El DO es un camino, no un punto de destino; es una serie de acontecimientos que se despliegan y evolucionan, no un procedimiento mecánico de paso a paso. Cada programa de DO es único en sí. El DO es un proceso interactivo para diagnosticar y emprender una acción. La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo.

La **cultura** se define como los valores, las hipótesis y creencias comunes a los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben piensan y actúan. Los procesos son cómo se hacen las cosas en las organizaciones, son métodos para llegar a los resultados, esto es, la forma en se hacen las cosas en una organización. Es tan importante como lo que se hace. Una serie de intervenciones del DO, conocidas como intervenciones tecnoestructurales, ayudan a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de lograr que ésta funcione mejor.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente. Los esfuerzos del DO están dirigidos hacia el mejoramiento de la organización total o de grandes partes de ella. El paradigma de los sistemas es un poderoso modelo para comprender la complejidad y emprender la acción en escenarios complejos. DO es perfeccionar el sistema, asegurándose de que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes.

El desarrollo organizacional y el comportamiento organizacional

Antes se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de la decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y donde los demás eran los autómatas a los que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más. Esta era la estructura de una organización lineal. Hoy en día, el concepto de organización ha cambiado y se ha pasado de un pensamiento lineal a un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas, sino como procesos integrantes de un todo; en tal sentido, podemos decir que la **organización** es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los administradores, persiguen metas comunes.

Estas metas son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender de los empleados. Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán mantenerse trabajando un largo tiempo y, para ello, en la actualidad, se hace indispensable conocer sobre el comportamiento humano en las organizaciones. Éste será entendible sólo cuando lo analicemos de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinaria, y en donde las relaciones personas-organización deben verse como un todo, teniéndose como entendido que las habilidades técnicas son necesarias para el éxito en la gestión administrativa.

Además, los gerentes necesitan poseer buenas habilidades para tratar con la gente y desarrollar las habilidades de sus colaboradores, ya que la influencia positiva o negativa que los componentes de la organización, individuos, grupos y estructura tiene sobre ella misma será directamente proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga.

Para definir el **comportamiento organizacional** (CO) debemos citar algunas definiciones de diversos estudiosos del tema:

“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”. Robbins (1998).

“El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización”. Davis y Newstrom (2002).

“Es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”.

Betancourt, A. y Pérez, B. (2008).

La **organización** es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los administradores, persiguen metas comunes.

Comportamiento organizacional: “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.

“Es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos para el desarrollo de éstas”, Cherrington (1989).

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas, individual y grupalmente, actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad. El comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los individuos en la organización. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas, dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado. En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen.

El tema más importante que estudia el comportamiento organizacional es el cambio. Los asuntos que suelen estar incluidos en el estudio del comportamiento organizacional son: la estructura organizacional, la motivación, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura y el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Cada uno de estos asuntos está presente en los tres **niveles básicos** de estudio del comportamiento organizacional: el individual, el grupal y el organizacional. Este esquema de niveles es muy importante al momento de plantear conclusiones. Por ejemplo, la motivación se puede describir en función de los principales intereses de un grupo de personas, pero como variable es individual, ya que es en ese nivel donde se origina.

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o el comportamiento y sus diferentes manifestaciones, así como sus elementos y factores de influencia. Definiremos la **conducta** como el modo de ser del individuo y el conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina **comportamiento**.

Toda conducta está determinada por múltiples factores, como los siguientes: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros se refieren a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida). El patrón de conducta, también denominado pauta de conducta, es el tipo de conducta que sirve como modelo. Los patrones de conducta son normas de carácter específico que sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo a éstas como elementos sociales, es importante conocer cómo la

Los **niveles básicos** de estudio del comportamiento organizacional son: el individual, el grupal y el organizacional.

La **conducta** es el modo de ser del individuo, así como el conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno.

El **comportamiento** es la conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados.

psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre. Por ello, sus principales áreas de investigación son las siguientes:

- La **socialización**: es el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Consiste en cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás miembros de la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto. También abarca el cambio de actitudes, las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos.
- La **afiliación social**: estudia cómo el poder y la influencia de factores determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos —si es que lo hacen—; también aborda, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser, a su vez, influidos por otros.
- La **estructura y dinámica de grupos**: analiza cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente. También trata temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad.
- La **personalidad y la sociedad**: investiga las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito. Los especialistas han encontrado que la motivación hacia el éxito es mensurable y que ésta tiene una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales. Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social.

La **afiliación social** estudia el poder y la influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos.

La comunicación interpersonal

Los psicólogos sociales consideran que el lenguaje y la comunicación son aspectos muy importantes en la organización de la vida social. La comunicación no verbal representa una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo y que ésta es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social. La **cognición social** abarca el estudio de cómo las personas explican su propia conducta y la de los demás; también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación. En el contexto que enmarca el comportamiento organizacional surge un elemento interesante y fundamental para la organización: el grupo. Éste, a su vez, está conformado por el recurso básico de una estructura: el individuo.

La cognición social señala que son determinantes el estudio y análisis del grupo, así como sus actividades, los factores que lo afectan y las condiciones que contribuyen al desarrollo del mismo dentro de la organización. El grupo, como parte de la organización, ha sido definido de varias maneras por los estudiosos de la materia. Por ejemplo, McDavid (1986) explica que el **grupo** “[...] es un sistema organizado, compuesto por individuos relacionados de forma tal que cumplen una función, tiene un conjunto de reglas que determinan el papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y de cada uno de éstos”. Este punto de vista muestra algunas particularidades de los grupos: el formalismo, las normas y las funciones. Asimismo establece que cada elemento es importante para el desarrollo del sistema.

Otro autor, Homans (1950), afirma que “[...] el grupo es una serie de personas que se comunican entre sí durante un lapso de tiempo y cuyo número es suficientemente pequeño como para que cada persona sea capaz de comunicarse con todos los demás, sin necesidad de intermediarios”. En este enfoque se expre-

La **cognición social** es el estudio de cómo las personas explican su propia conducta y la de los demás.

El **grupo** es un sistema organizado, compuesto por individuos relacionados de forma tal que cumplen una función, tiene un conjunto de reglas que determinan el papel de la relación entre sus miembros y que regulan la función del grupo y de cada uno de éstos.

sa claramente la interacción existente entre los miembros y que primordialmente surge una situación de intercambio funcional e interdependencia. Otros especialistas definen al grupo dentro del marco del liderazgo eficaz para cada miembro de grupo, según la necesidad de la organización. En tal caso, los individuos destacados presentan sus actividades al grupo con ideas de enseñanza y a la vez generan responsabilidad, respeto y jerarquía.

Un ejemplo de esto lo proporciona O'Toole (1996), quien señala que: “[...] en la actualidad se reconoce cada vez más que el reto de todo directivo consiste en saber sortear los peligros en forma decidida y exitosa, manteniendo condiciones apropiadas que pueden simplemente transformarse con efectividad cuando la organización lo requiera”. En tal sentido, la concepción del liderazgo contemporáneo muestra una evolución, pues conlleva la descentralización, la atención efectiva y la adaptabilidad a los cambios en el menor tiempo posible. Finalmente, se puede precisar que el grupo no es más que un subconjunto o sistema de una organización, conformado por individuos relacionados sobre todo por la función asignada a esa pequeña estructura, y que a la vez, respetan las normas, exigen a cada uno de sus miembros la interacción laboral y la búsqueda del desarrollo de la organización.

Antecedentes del desarrollo organizacional en México

El desarrollo organizacional es una estrategia administrativa, adaptada para lograr un cambio planeado de la organización, la cual se centra en los valores, las actitudes, las relaciones, el clima y la cultura organizacional, y que toma como punto de partida a las personas, orientándose hacia la estructura y la tecnología de la organización. Podemos decir, ante ello, que el desarrollo organizacional surge como una teoría humanista que intenta integrar tanto los objetivos organizacionales como los avances tecnológicos, desde un enfoque sistémico e integrador.

Debido a la influencia de Estados Unidos de Norteamérica, durante 1967 y 1968, el desarrollo organizacional llegó a México promovido por la inquietud de varios empresarios de la iniciativa privada nacional, que a raíz de las dificultades presentadas por los cambios políticos y socioeconómicos en el país, necesitaban lograr florecer hacia la nueva era del desarrollo y la modernidad. No menos importante es mencionar las necesidades operativas que surgieron de las empresas de capital extranjero, sobre todo las de origen estadounidense, que comenzaron a reproducir la tecnología innovadora en relación con el diseño estructural administrativo y que, al parecer, estaba generando excelentes resultados.

Los primeros profesionistas del desarrollo organizacional eran de origen extranjero, particularmente de Estados Unidos de Norteamérica. Estaban preocupados por incrementar la eficiencia, eficacia y productividad organizacional, por lo que aplicaron técnicas de mejoramiento dirigidas hacia los recursos humanos en su ámbito laboral. En México, el DO comenzó en la ciudad de Monterrey con la realización de seminarios avanzados en administración de personal organizados por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Algunos de sus primeros expositores fueron John Farley y George Shapiro, quienes enfatizaron los conceptos del *grid* gerencial de Blake y Mouton, la teoría de necesidades de Maslow y las teoría X-Y de McGregor. Las actividades que realizaron en este periodo se encaminaron a la creación de talleres, experiencias y laboratorios.

Durante 1969 y 1970, hubo importantes movimientos en relación con el desarrollo de la organización, que presentaron resultados tales como los siguientes: la aparición de las primeras gerencias de desarrollo organizacional, la promoción de los laboratorios y seminarios sobre los temas involucrados en DO, el comienzo de la práctica del entrenamiento en sensibilización y, como aspecto

En México, el DO comenzó en la ciudad de Monterrey con la realización de seminarios avanzados en administración de personal.

En México, el DO comenzó a practicarse en Monterrey en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

John Farley y George Shapiro enfatizaron en sus exposiciones en México los conceptos del *grid* gerencial de Blake y Mouton, la teoría de necesidades de Maslow y las teoría X-Y de McGregor.

En la década de 1970 se anunció la aceptación del desarrollo organizacional en México.



Ciudad de Monterrey

Figura 1.7

Antecedentes del desarrollo organizacional en México.

más relevante, la aparición de los primeros especialistas mexicanos en desarrollo de la organización, quienes empezaron a realizar sus prácticas realizando seminarios y consultoría a empresas. En este mismo periodo, la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales llevó a cabo un seminario sobre desarrollo organizacional con Joe Bentley como instructor.

En la **década de 1970**, se dio una importante noticia: la aceptación del desarrollo organizacional en México. Esta aceptación fue producto de la novedad de los conceptos manejados, así como de la importancia que ofrecía a las empresas, regidas por un sistema burocrático. El DO les daba la oportunidad de adoptar una forma nueva de administración, que les permitiría integrar diferentes elementos a la organización: la tecnología, la estructura y el aspecto humano social. Esto les ayudaba a las compañías lograr la eficiencia, eficacia y productividad, así como una significativa mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

Durante 1971 y 1972, empresas como Cydsa, Fama, Crisa y Gamesa adoptaron el desarrollo organizacional como una manera de estar al día con respecto a las nuevas teorías administrativas. Asimismo, en estos años, los profesionistas mexicanos tomaron el programa para especialistas en DO impartido en el National Training Laboratories (NTL) de Estados Unidos. Un hecho trascendental en la llegada del desarrollo organizacional a México fue, sin duda alguna, que en la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) apareció el primer trabajo de investigación, una tesis de licenciatura, sobre desarrollo organizacional, en relación al cambio.

El doctor Castaño Asmitia, pionero del DO en México, presentó en la revista *Zero en Conducta* de la Facultad de Psicología, una severa crítica al desarrollo de la organización. En 1973 y 1974, se dio el impulso más decidido al desarrollo organizacional, ya que se agregaron a este movimiento las empresas Figusa, HylsaA, DANDO y Serfín, entre otras, en donde aparecieron en el escenario mexicano las figuras de Beckhard, que junto con Joe Bentley y Stan Herman, iniciaron programas de entrenamiento con grupos pequeños en el ITESM; además, vino Robert Tannenbaum a presentar sus teorías sobre liderazgo. Dicho especialista fue invitado por DANDO, primera firma mexicana en servicios profesionales sobre desarrollo organizacional.

En **agosto de 1988**, en Monterrey, se realizó el Primer Congreso Continental de Desarrollo Organizacional. Se informó que, en México, había un lento desarrollo

En la **década de 1970**, se anunció la aceptación del desarrollo organizacional en México.

En **agosto de 1988**, en Monterrey, se realizó el Primer Congreso Continental de Desarrollo Organizacional.

tecnológico dentro del campo del desarrollo organizacional; aunado a esto, también se señaló la poca difusión “especializada”; la falta de sistematización de los esfuerzos del desarrollo organizacional en las empresas mexicanas, el mar de confusiones que se generan en torno al tema, las casi nulas publicaciones que difundieran los casos prácticos de consultoría, así como la forma en que se han desarrollado y los resultados obtenidos. Esto permite observar que la evolución de esta estrategia de cambio ha sido irregular, ha crecido de forma lenta, y que su presencia en nuestro ámbito laboral ha sido poco consistente.

En esta época, las organizaciones de trabajo contemporáneas manifiestan, aún más que hace 20 años, una profunda necesidad de cambio debido, quizá, a la apertura comercial, a la integración de bloques económicos, a las transformaciones políticas, sociales y culturales y a toda la situación prevaleciente en los ámbitos nacional y mundial. Actualmente, los retos que enfrentan las organizaciones contemporáneas, para lograr su permanencia y modernidad, demandan la creación de equipos interdisciplinarios de trabajo en donde el éxito de la mejora continua depende no sólo de un experto en determinada área sino de conjuntar conocimientos, habilidades y experiencias diversos para optimizar los esfuerzos y asegurar el éxito.

En México, en la actualidad muchas organizaciones están aplicando una nueva filosofía: la calidad total. Para lograrla se requiere cambiar los valores, las actitudes, las creencias y conductas actuales de los individuos que conforman la organización. Es necesario sensibilizarlos para conseguir el cambio. En conclusión, se está haciendo indispensable el uso del desarrollo de la organización para cambiar actitudes, valores, etc., y para sentar las bases necesarias para lograr la excelencia, la calidad total que, en opinión de los expertos, les permita asegurar su competitividad.

No obstante lo anterior, si bien en México desde hace aproximadamente dos decenios se han practicado estrategias de intervención de cambio planeado, la realidad es que, salvo mínimas excepciones, la mayoría de los empresarios se apoyan en estrategias “rápidas” que den resultados a corto plazo, o que sean aplicables a una parte de la organización, o que solucionen los problemas técnicos, o que resuelvan particularmente las deficiencias en la producción, o que no sean muy costosas, o que proporcionen la receta “mágica”, que de inmediato les permita resolver sus problemas de calidad en función de la tecnología y no de recursos humanos. Estas actitudes quizá sean las más constantes y están basadas en una fuerte preocupación por incrementar la cantidad y, a últimas fechas “obligados” por la apertura comercial, calidad de los productos y/o servicios, y a la poca importancia que se le da al trabajador, no obstante de que las tendencias administrativas contemporáneas están sustentadas en los principios humanistas de las ciencias del comportamiento.

Con lo anterior se confirma que el panorama prevaleciente en las **empresas mexicanas** sobre el desarrollo organizacional es precario, pues la mayoría de los empresarios lo desconocen; además, también se da que muchos que lo conocen no involucran a toda su organización por temor al fracaso. Se observa, entonces, que pretenden manejar el cambio de manera parcial, al mismo tiempo que utilizan estrategias dirigidas a procesos productivos o administrativos sin involucrar a la gente. Cuando los ejecutivos deciden aplicar programas de desarrollo organizacional, no utilizan las estrategias del cambio planeado, sino que ponen en marcha métodos y programas de moda, que si bien son estrategias de mejoramiento organizacional no corresponden siempre a las necesidades de las empresas, toda vez que no van acompañadas de diagnóstico previo que haya sugerido su utilización.

Por ende, la comprensión y el aprovechamiento de la cultura organizacional como un medio de crear ventajas competitivas en las empresas deja mucho que desear. En el siguiente capítulo nos encargaremos de analizar y plantear los factores que influyen en la cultura de las organizaciones.

En las **empresas mexicanas**, el desarrollo organizacional es precario, pues la mayoría de los empresarios lo desconocen y muchos de quienes lo conocen no involucran a toda su organización por temor al fracaso.