

Rafael Guízar Montúfar

DESARROLLO organizacional

Principios y aplicaciones

Mc
Graw
Hill
Education

4^a EDICIÓN

<http://librosolucionarios.net>

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Principios y aplicaciones

Cuarta edición

Rafael Guízar Montúfar

Universidad de La Salle Bajío



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • MADRID • NUEVA YORK
SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

<http://librosolucionarios.net>

Director general México: Miguel Ángel Toledo
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela I. Rocha Martínez
Editora de desarrollo: Ana Laura Delgado Rodríguez
Supervisor de producción: Zeferino García García

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PRINCIPIOS Y APLICACIONES

Cuarta edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2013, 2008, 2003, 1998, respecto a la cuarta edición por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Edificio Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A,
Piso 17, Col. Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-607-15-0932-1

ISBN (edición anterior): 978-970-10-6484-9

1234567890

2456789013

Impreso en México

Printed in Mexico

Dedicatorias

*A Dios,
por la fe y templanza que ha infundido en mí
bajo diversas circunstancias.*

*A mi querida esposa Tere,
fiel compañera en todos los éxitos
y vicisitudes de la vida.*

*A mis hijos Teresita de la Luz y Rafa,
como testimonio del apoyo e inspiración
que en todo momento me impregnan.*

*A mi nietecita María José,
quien ha infundido nuevos bríos
y me ha permitido vislumbrar
nuevos horizontes en la vida.*

*A mis padres,
por haber plantado en mí la semilla
de la constancia y la fortaleza de espíritu.*

*A mis inolvidables hermanos
Alejandro y Luis Eduardo (qepd),
a quienes en todo momento tengo presentes.*

Agradecimientos especiales

Definitivamente este modesto trabajo quedaría inconcluso sin agradecer de manera particular al licenciado Jesús Mares Chacón, coordinador editorial, su orientación, apoyo y confianza en esta obra.

A las licenciadas Ana Delgado y Marcela Rocha, por imprimir un tinte de actualidad a esta nueva edición, apoyado en forma excelente por su creativo equipo, elemento indispensable para la exitosa conclusión de la presente obra.

Al hermano Andrés Govela Gutiérrez, Rector de la Universidad de La Salle Bajío, por su paciente orientación en la noble tarea de la educación.

Contenido

Dedicatorias	V
Agradecimientos especiales	VI
Prefacio	XII
Introducción	XIV
Acerca del autor	XV

Sección I

Fundamentos del desarrollo organizacional	1
Capítulo 1 Introducción general al desarrollo organizacional	3
Introducción	4
¿Qué es el desarrollo organizacional?	6
Términos básicos en el DO	6
¿Por qué apoyarse en el DO?	8
Características del DO	8
Resumen	12
Términos y conceptos de repaso	12
Preguntas para análisis	12
Ejercicio vivencial 1.1	13
Caso de estudio 1.1	14
Capítulo 2 Historia abreviada de la evolución del desarrollo organizacional en México y Latinoamérica	15
Introducción	16
El desarrollo organizacional en el extranjero	16
Evolución del DO en México	19
Resultados obtenidos por el desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas	20
Resumen	22
Términos y conceptos de repaso	22
Preguntas para análisis	22
Ejercicio vivencial 2.1	23
Caso de estudio 2.1	24
Caso de estudio 2.2	25
Capítulo 3 La naturaleza del cambio planeado	27
El modelo de cambio de Kurt Lewin	28
Modelo de planeación	32
Modelo de investigación-acción	32
Modelo del cambio planeado de Faria Mello	34
Resumen	39
Términos y conceptos de repaso	39
Preguntas para análisis	39
Ejercicio vivencial 3.1	40
Caso de estudio 3.1	41
Caso de estudio 3.2	42
Caso de estudio 3.3	43

Prefacio

Si hoy fuese el último día de mi vida,
¿querría hacer lo que voy a hacer hoy?
Y si la respuesta era “no” durante varios días seguidos,
sabía que necesitaba cambiar algo.

Steve Jobs

En la presentación de esta **cuarta edición** es indudable que la constante ha sido la vertiginosa serie de acontecimientos suscitados en todos los ámbitos, los cuales corroboran aquella añeja cita de que “el cambio es irreversible y el que no cambia, muere”.

Analogía sea citada a propósito de la máxima anterior: el cambio simula al agua que circula por caudalosos ríos. El que no cambia parodia al agua fétida que se estanca y debe desecharse, pues se corre el riesgo de contaminar a otros manantiales. El mundo ha sido testigo de sorprendentes eventos que nos hacen reflexionar sobre la repercusión que ello tiene en nuestras organizaciones latinoamericanas.

Avanza el desarrollo tecnológico, se presentan cambios en el entorno social y geopolítico de varios países, la economía es un factor clave que debemos analizar de manera permanente. El escenario europeo, por ejemplo, dista mucho de ser aquel que se presentaba al escribir la tercera edición de esta obra, cuatro años antes.

El cuestionamiento clave es entonces: ¿qué nos deparará el presente siglo, el aún naciente siglo XXI?

Es mi deseo que a usted, amable lector, le sea útil esta modesta aportación al estudio del desarrollo organizacional (DO), que incorpora novedosos conceptos de este campo, cada vez más explorado, así como recientes intervenciones o herramientas de cambio.

Lo nuevo en esta edición

Esta cuarta edición tiene importantes innovaciones:

- Se abordan **temas de vanguardia del desarrollo organizacional** como: contratación por competencias.
- Se incluyen nuevas aportaciones que amplían y actualizan las teorías citadas por los clásicos estudiosos del desarrollo organizacional como Kurt Lewin, Blake y Mouton o Rensis Likert.
- Se realizaron nuevas dinámicas de apoyo a los capítulos.
- Se presentan **nuevos casos** de empresas que aplican procesos de cambio.
- Se amplía el tema de “Cultura organizacional”, aportando experiencias propias en este tópico.
- Se detalla aún más el tema de “Consultoría en el desarrollo organizacional”.
- Se presentan **teorías de última generación** tales como: liderazgo transformacional, *coaching* con claro énfasis en soluciones, administración del cambio y, sobre todo, presentación respecto a cómo opera el desarrollo organizacional en diferentes ámbitos (empresas del sector salud, empresas familiares, instituciones educativas y el sector público), considerando sobremanera la realidad latinoamericana, todo ello mediante el abordaje de casos reales de organizaciones exitosas en estos giros.
- Se incluyen valiosas **sugerencias** de sitios de internet considerados relevantes para la búsqueda de información adicional, así como recomendaciones bibliográficas, de artículos y videos.
- Se realizó una ampliación del glosario de **términos y conceptos de repaso** en el campo del desarrollo organizacional. El lector podrá ubicar fácilmente estos términos a lo largo de cada capítulo porque se marcan con el ícono .

- Se cambiaron muchas de las citas al inicio de cada capítulo, relacionadas con el tema a abordar, que bien puede ser de utilidad para inducir al lector a interesarse por el contenido de dicho tema.
- En los recuadros **NB** se presentan breves **notas biográficas** de personajes que han contribuido directa o indirectamente al desarrollo organizacional.

Apreciaré como siempre sus valiosos comentarios y sugerencias que serán tomadas en consideración para mejorar la presente obra.

Deseo concluir citando una frase de Antoine de Saint-Exupéry que mucho compendia lo anteriormente descrito: “para ver claro, basta con cambiar la dirección de la mirada”.

Introducción

En el cambiante entorno en el que interactuamos a diario, las organizaciones deben ser cada vez más competitivas para poder adecuarse a las inciertas y dúctiles exigencias del consumidor.

Es por ello que en esta nueva edición de *Desarrollo organizacional*, he optado por llevar a cabo una transformación total con respecto a la edición anterior, incorporando términos y teorías de actualidad, pero conservando a la vez los fundamentos clásicos que en el ámbito del desarrollo organizacional se han presentado, con la finalidad de que el lector pueda analizar desde sus principios básicos este apasionante campo aún no explorado en un sinfín de empresas de nuestro medio latinoamericano.

Así pues, el propósito de este libro es presentar, de una manera clara y comprensible, un panorama eminentemente práctico del desarrollo organizacional, con la finalidad de que le sea posible al estudioso del tema administrar el cambio de una manera efectiva.

Deseo agradecer a la editorial McGraw-Hill la oportunidad de hacer realidad la presente edición; espero que sea de utilidad a todo aquel que tiene interés en lograr que las organizaciones permanezcan exitosas en el entorno actual.

Sinceramente,

Dr. Rafael Guízar Montúfar

Acerca del autor



Rafael Guízar Montúfar es licenciado en Administración de Empresas y maestro en Administración, con especialidad en Desarrollo Organizacional, por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Monterrey y Campus León, respectivamente. Obtuvo el doctorado en Human Behavior (Comportamiento Humano) en la Newport University en California, Estados Unidos. Realizó además el diplomado: “Desarrollo Organizacional en Instituciones Educativas” en el ITESM, Campus Estado de México.

También es consultor en el área de Desarrollo organizacional en empresas de los ramos de la piel y del calzado, textil y bancario, entre otros giros.

Es facilitador en diplomados impartidos en México, Panamá y República Dominicana, en temas de desarrollo organizacional, y conferencista huésped en universidades de estos tres países, tanto del sector público como privado.

Cuenta con más de 25 años de experiencia docente en el ITESM, Campus León, donde se ha desempeñado como director por 14 años de la Licenciatura en Administración de Empresas y director del Centro Internacional de Casos. Ha ocupado las direcciones de las licenciaturas en Administración Financiera, Comercio Internacional, Mercadotecnia y Economía, además de haber fungido como director administrativo y director de la maestría en Administración.

Asimismo, es articulista del periódico *AM*, en la ciudad de León, Guanajuato, y ha colaborado en la revista de negocios *Expansión*.

Fue presidente del Colegio Nacional de Licenciados en Administración en León, Guanajuato, del cual actualmente es miembro.

A la fecha se desempeña como director de la Escuela de Turismo de la Universidad de La Salle Bajío, cargo que ocupa desde 2009, y continúa siendo catedrático de posgrado de diversas instituciones educativas, impartiendo los cursos de: Desarrollo Organizacional, Comportamiento Organizacional y Habilidades Directivas, entre otros.

Sección I

Fundamentos del desarrollo organizacional

Comparto, para empezar, una cita que bien resume lo que se ha pretendido lograr con esta obra, tomada del libro *Un momento por favor*, recopilado por J. Maurus (2000), quien compendia pensamientos que sin duda constituyen un referente para la vida diaria: "Como todos los muchachos, los hermanos Wright volaron cometas cuando eran chicos, pero ellos obtuvieron valiosos conocimientos de ellas.

Finalmente, después de discusiones y experimentos, llegaron a la conclusión de que el hombre podía llegar a elevarse, siguiendo el principio que hace volar a una cometa, si se pudiera idear una máquina que la sostuviera en vuelo. Se vieron obligados a fabricar esta máquina ellos mismos, pues estaban convencidos de que si los pájaros podían volar, ellos también podían hacerlo.

Los hermanos Wright no fueron los primeros en experimentar el vuelo. Sin embargo, sobresalieron porque perseveraron mientras otros se dieron por vencidos. Ellos continuaron con una idea que se les había ocurrido a muchos otros que no quisieron correr el riesgo de un trabajo pesado o de un fracaso".

La moraleja: la perseverancia será siempre sometida a pruebas, y a tribulaciones en ocasiones, pero si continúas en el ideal que tienes proyectado, sin duda, vendrán los frutos de lo deseado.



Capítulo 1

Introducción general al desarrollo organizacional

El pensar recogido y concentrado es la fábrica interior que manufactura el éxito en todos los niveles. Esta es la fábrica en la que debes entretrejer constantemente la voluntad con tus ideales hasta triunfar sobre todas las dificultades.

Paramahansa Yogananda

Objetivos

- Comprender qué es el desarrollo organizacional.
- Conocer los términos básicos del desarrollo organizacional (¿por qué el desarrollo organizacional?)
- Entender las características y principios filosóficos del desarrollo organizacional.
- Conocer cómo se conforma la red de desarrollo organizacional.
- Compendiar recientes aportaciones en el ámbito del desarrollo organizacional.

Introducción

A continuación se cita un pensamiento de Mario González Ulla, que sin lugar a dudas, nos invita a reflexionar sobre lo maravilloso y retador que es el proceso de cambio cuando lo incorporamos a nuestra vida:

Se ha dejado de vivir...

Cuando se existe sin tener un propósito;
cuando ya no se puede elegir el camino
porque se piensa que ninguno es bueno;
cuando se califica de absurdo todo movimiento nuevo
porque se parece a lo ya conocido.

Se ha dejado de vivir...

Cuando da lo mismo hacer una cosa que otra
porque el resultado será siempre el aburrimiento;
cuando el espíritu de aventura ha terminado
y se prefiere hablar de las cosas en vez de hacerlas;
cuando se da más importancia a recordar lo realizado
que a planear lo que aún queda pendiente por hacer.

Se ha dejado de vivir...

Cuando el amor solo busca la comodidad y la satisfacción
en vez de la pasión urgente de darse y recibir;
cuando se cree saberlo todo y ya no puede establecerse diálogo con la gente,
ni con los libros;
cuando se prefiere dormir a iniciar un sueño
bajo la tenue luz de las estrellas.

Se ha dejado de vivir...

Cuando se cree que ya se ha hecho bastante por la vida
y ahora es ella la que debe hacer algo por nosotros;
cuando ya no se puede sentir la presencia de Dios
en la acción de nuestro trabajo diario;
cuando se prefiere transar... a pelear hasta el final...

Vivimos en esta segunda década del siglo XXI, en un mundo de cambio rápido y acelerado que tiene lugar en muchas áreas, incluyendo los aspectos político, científico, tecnológico y de comunicaciones, así como en las mismas organizaciones. También nos encontramos en un mundo en el que estas últimas tienen un papel fundamental. Nacemos, vivimos, somos educados tanto en nuestras casas como en las instituciones educativas para ingresar posteriormente a trabajar en una organización.

Cada uno de nosotros está relacionado con un sinnúmero de diferentes organizaciones ya sea por trabajar para ellas o por depender de ellas de manera indirecta.

Muchas organizaciones modernas han logrado integrar los cambios tecnológicos y de información; en cambio, muchas otras no han conseguido ajustarse y asimilar el cambio social y cultural debido a su incapacidad de adaptación e integración del cambio tecnológico. En realidad, así como sucedió con el uso de la computadora, en ocasiones, el atraso cultural frena el uso adecuado de las nuevas tecnologías. La figura 1.1 ilustra lo anterior, considerando que existen dos tipos de fuerzas que actúan e impulsan cualquier proceso de cambio: fuerzas externas y fuerzas internas.

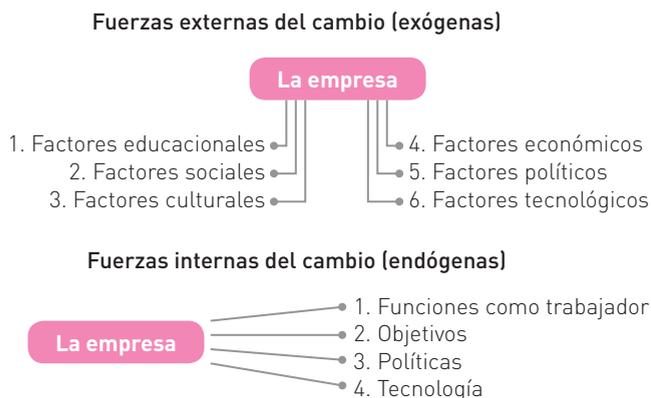


Figura 1.1 Fuerzas que impulsan el cambio.

Son muchos los factores que afectan a una organización, por lo que la mayoría de ellas cambia constantemente. Como mencionaron algunos expertos financieros: en México, y ahora en el continente europeo, “el mercado financiero mundial es un casino”. Constantemente cambia y es imposible predecir qué sucederá mañana.

Como se ilustra en la figura 1.1, existen fuerzas que originan el cambio tanto dentro como fuera de la organización. Esta situación se asemeja a la que vivimos nosotros mismos, como seres humanos. Todos reaccionamos a los estímulos externos que recibimos del ambiente: las inclemencias del tiempo o el programa de actividades que debemos realizar en el día; pero también respondemos a estímulos internos —según Maslow—: la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, además de las necesidades de orden superior: pertenencia, reconocimiento y autorrealización.

Sin duda, no podemos generalizar, pero las **fuerzas externas** tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio de las organizaciones. Una particularidad de estas fuerzas es que la organización tiene poco o nulo control sobre ellas. No obstante, una organización depende de su interacción con el entorno para sobrevivir. Caben aquí un par de preguntas: ¿por qué los dinosaurios dejaron de existir y en cambio, insectos como las cucarachas existen aún? La respuesta es que los primeros no se adaptaron a los cambios en el medio y los segundos sí.

Los recursos físicos, financieros y humanos de una organización se obtienen del exterior, y los clientes que consumen sus productos y servicios también provienen del exterior. Por ende, todo lo que interfiera o modifique ese entorno afecta las operaciones de la organización y ejerce presión para que ocurra el cambio.

¿Qué sucede con las **fuerzas internas**? Resultan de factores tales como la modificación de los objetivos de la organización, la política administrativa, las tecnologías y las aptitudes de los empleados. Por ejemplo, cuando la alta gerencia decide modificar algún plan preconcebido, altera los de los demás departamentos de la organización. Es fácil hallar casos en los que esto sucede. Empresas como Volkswagen en Alemania y Tata Motors en India (en el contexto internacional), o Cinépolis y NH Hoteles (en el contexto de empresas mexicanas) han sabido adaptarse al cambio y son empresas exitosas. ¿A qué se debe el éxito de empresas como Google o el crecimiento exponencial de las redes sociales como Twitter o Facebook que sin duda han rebasado las expectativas? Porque han tenido en cuenta los factores endógenos y exógenos y han trabajado en ellos.

Se puede decir que el **desarrollo organizacional** es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que de investigación científica. Junto con el estudio del desarrollo organizacional, se estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional.

En este contexto, ¿cómo se define el desarrollo organizacional? Existen muchas concepciones creadas por diferentes autores. Aquí se exponen algunas que están relacionadas estrechamente con el comportamiento humano.

Se invita al lector a que analice los componentes comunes a cada una de las definiciones, así como los que las diferencian.

tcr

Fuerzas externas.
Fuerzas internas.



Estas organizaciones han sabido adaptarse al cambio y son empresas exitosas.



¿A qué se debe el éxito de estas empresas?

El desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante.

¿Qué es el desarrollo organizacional?

El desarrollo organizacional según varios autores

- **Alejandro Guzmán de la Garza**
Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.
- **Reuben T. Harris**
Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.
- **Warnen G. Bennis**
Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.
- **Richard Beckhard**
Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento.
- **Wendel L. French y Cecil H. Bell**
Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor.

Definiciones más recientes son:

- **Jerry Porras y Peter Robertson (1992)**
El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas 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.
- **Warren Burke (1994)**
Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Con base en estas definiciones se pueden precisar ciertos conceptos que se utilizan en el ámbito del desarrollo organizacional y que permitirán comprender mejor esta disciplina.

(En lo sucesivo se usarán las siglas DO en lugar de “desarrollo organizacional”).

Términos básicos en el DO

Intervenciones

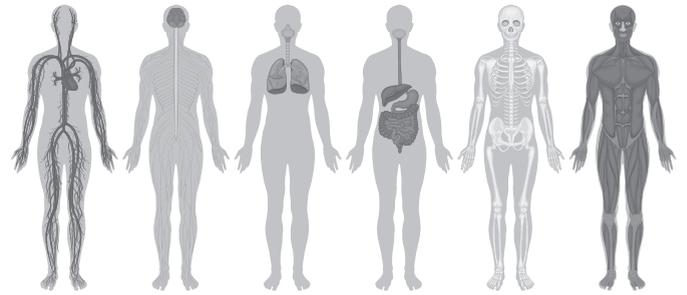
Medios de los que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado (por ejemplo: reuniones de confrontación, consultoría de procesos, administración del estrés, etc., que se analizarán en capítulos posteriores).

Consultor

Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de DO. Coordina y promueve el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador. Puede ser interno o externo a la organización.

Sistema

Conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada. Ejemplo: en nuestro organismo el corazón tiene la función de “bombear” la sangre en nuestro cuerpo, los pulmones distribuyen el oxígeno que inhalamos del exterior, etc. ¿Qué sucedería si alguno de los componentes del organismo no realizara su función en forma adecuada? Seguramente enfermaríamos o moriríamos en un caso extremo. En las organizaciones, cada área funcional o departamento, e incluso cada ocupante de un puesto, tiene una función precisa. ¿Qué sucede si el departamento de recursos humanos no realiza adecuadamente la función de seleccionar al personal? Seguramente la organización tendrá problemas de ineficiencia, rotación de personal o despidos en un corto plazo. En la fotografía al margen se hace una analogía del sistema en una empresa con los sistemas que hacen funcionar al cuerpo humano para mostrar su relevancia.



El funcionamiento de una empresa puede compararse con la forma en la que trabajan los diferentes sistemas del cuerpo humano.

Sistema-cliente

Organización donde se lleva a cabo el proceso de DO.

Catarsis

Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Se puede entender como “reacción para cambiar” ante ciertas circunstancias que obligan (si se quiere ver así) a hacerlo; o bien, “reacción ante el cambio que se ha llevado a cabo”.

Conflicto proactivo

Situación que puede ser provocada por el consultor con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización (es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización).

Ejemplo: realizar una reunión de sensibilización con el personal para comentar las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa.

Cambio

Palabra clave en el desarrollo organizacional. Implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

Transformación organizacional

Se considera, según algunos autores, como una extensión del DO. Como mencionan French, Bell y Zawacki, una vez que surgió esta disciplina a mediados de la década de los años cincuenta y hasta el presente, ha ido evolucionando y madurando, aclarando sus valores, teorías y otras cuestiones.

Al comenzar la década de los ochenta, toda la literatura en esta área parecía describir programas diseñados para ocasionar cambios radicales, fundamentales y a gran escala en las organizaciones. Esta inversión de paradigmas solía denominarse como “transformación de las organizaciones”, “transformación organizacional” o TO.

De hecho, algunos autores consideran que la TO es una extensión del DO; otros sin embargo sostienen que la TO representa una nueva disciplina por sí misma.

Administración del cambio

Se centra en el valor de los costos, la calidad y los programas. Por lo tanto, se puede deducir que lo que caracteriza al DO es su interés por la transferencia de conocimientos y habilidades para que al sistema le sea más fácil manejar el cambio en el futuro. La administración del cambio no requiere necesariamente la transferencia de esas habilidades. En síntesis, se considera que el desarrollo organizacional incluye la administración del cambio, mas no a la inversa.

¿Por qué apoyarse en el DO?

Entre otras razones, existen las siguientes:

1. El DO ayuda a los administradores y al personal (o *staff*) de la organización a realizar sus actividades con mayor eficiencia.
 2. El DO provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
 3. Muestra al personal cómo trabajar satisfactoriamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos y en las soluciones apropiadas de los mismos.
 4. El DO ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y los grupos.
 5. Apoya para que la empresa se convierta en una organización eficaz.
- Según John Gardner, se considera que se llega a esta etapa cuando la organización de que se trate es capaz de autorrenovarse.

¿Cómo lograr lo anterior?

De acuerdo con Gardner existen varias reglas:

1. Que la organización tenga un buen programa para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección.
2. Que ofrezca un ambiente cálido para el individuo.
3. Que cuente con un sistema que permita la autocrítica.
4. Que posea una estructura interna fluida; es decir, canales abiertos de comunicación que permitan tener respuesta rápida a las eventualidades que se presenten.

Características del DO

El DO tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - a) Metas (¿adónde desea llegar la organización?)
 - b) Crecimiento, identidad y revitalización.
 - c) Eficiencia organizacional.
3. Se fundamenta en la conducta humana.
4. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - b) Transferencia de valores humanos.
 - c) Comprensión entre grupos.
 - d) Administración por equipos.
 - e) Mejores métodos para la solución de conflictos.



Una estrategia de DO puede ayudar a una empresa a trabajar mejor en equipo.

tcr

Orientación sistémica.
Valores humanísticos.
Agente de cambio.

Por lo tanto, según Keith Davis en su libro *Comportamiento humano en el trabajo*, se puede decir que el DO tiene una **orientación sistémica**, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Además, posee **valores humanísticos**, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Se utiliza, además, un **agente de cambio**, que es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el DO se concentra en la **solución de problemas**, capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de solo analizarlos teóricamente.

Por último, el DO depende en gran medida de la **retroalimentación** que reciben los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

Es indudable que el DO no puede establecer principios como si fueran “recetas de cocina” para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, por lo cual se adopta un enfoque de contingencias o situacional. ¡Se debe ser flexible para adoptar procesos que generen cambios con base en las circunstancias que el entorno exija!

Cierto es también que el DO debe hacer hincapié en el aprendizaje vital empírico, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos que enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

El DO considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que su meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello se debe preparar una estrategia global de DO con una o más intervenciones, que incluyan actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del desarrollo organizacional (vea el cuadro 1.1).

Para comprender mejor los fundamentos de esta disciplina, a continuación se expondrán los llamados “principios de la filosofía del DO”, con la finalidad de que sirvan como base para comprender los capítulos posteriores.

Estos principios indican que el DO debe orientarse hacia la “teoría Y” de Douglas Mc Gregor (1960).

Es importante dejar en claro que el DO se apoya en otras disciplinas como la sociología, la administración, la psicología, la historia y los recursos humanos. Así pues, es posible afirmar que el DO existirá siempre y cuando se base en la apertura que la dirección general manifieste para que se presenten situaciones que propicien el cambio que nuestros países reclaman.

Ahora bien, ¿cómo pueden las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas hacerse cargo del cambio? Es una pregunta clave que analizaremos en este libro para hallar la respuesta. Conviene

tcr

Solución de problemas.
Retroalimentación.

¡Se debe ser flexible para adoptar procesos que generen cambios con base en las circunstancias que el entorno exija!

NB

Douglas McGregor fue un psicólogo y economista estadounidense que planteó las llamadas: “teoría X y teoría Y”, que proponen diversas opciones para incrementar la motivación de los empleados.

< importante >

Cuadro 1.1 Principios de la filosofía del DO

Valor tradicional	Valor del DO
• El hombre es básicamente malo	• El hombre es esencialmente bueno
• Se evalúa negativamente a las personas	• Se percibe a los individuos como seres humanos
• El hombre no puede cambiar	• Las personas pueden cambiar y desarrollarse
• Existe resistencia y temor a las diferencias individuales	• Se aprovechan las diferencias individuales
• Se emplea la posición para fines de poder y prestigio	• Se emplea la posición para los fines de la organización
• Hay desconfianza básica en las personas	• Existe una confianza básica en las personas
• Se evaden riesgos	• Hay disposición para aceptar riesgos
• Se refuerza fundamentalmente la competencia	• Se hace un hincapié primordial en la colaboración
• El concepto de individuo se hace en relación con la descripción de puestos	• Se concibe al individuo como una persona integral
• Participación en la conducta de juegos	• Se desempeña una conducta auténtica

ORGANIZACIÓN IDEAL:
 Aquella que logra un mejor ajuste entre cada una de sus fases o sistemas.
 4 fases o sistemas.
 6 interfases.

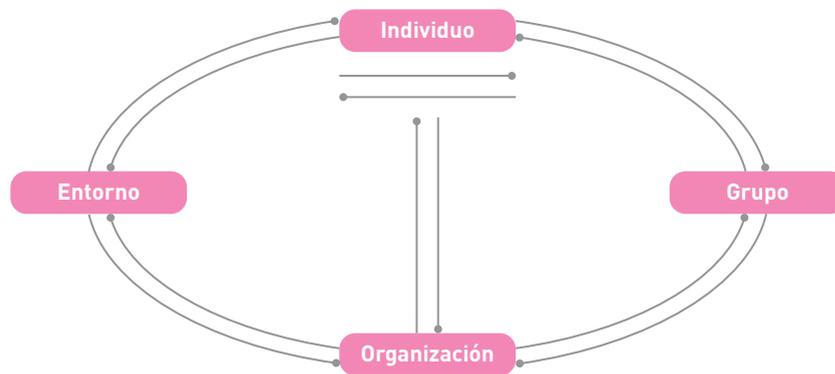
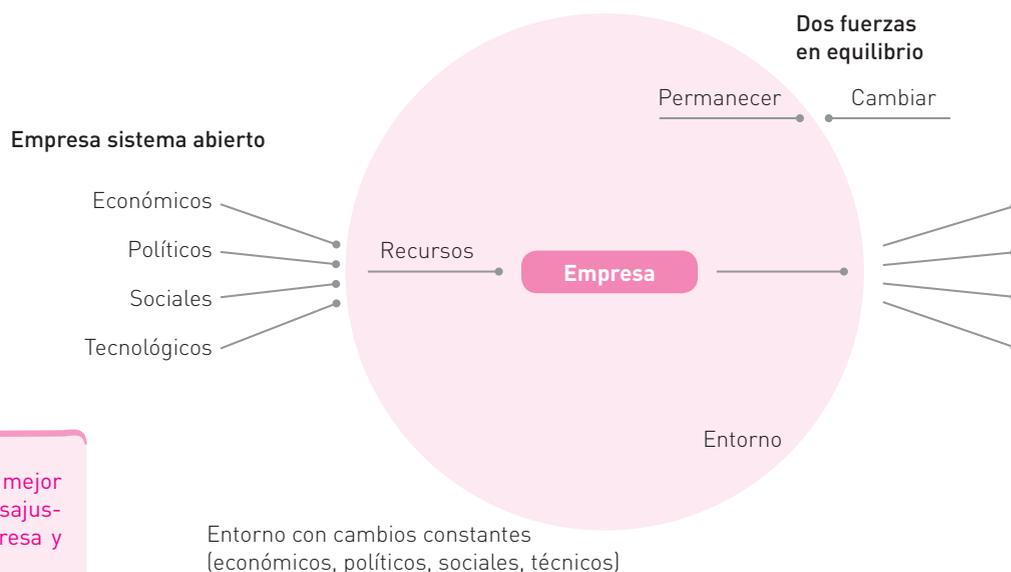


Figura 1.2 Desarrollo organizacional. Fases e interfases.



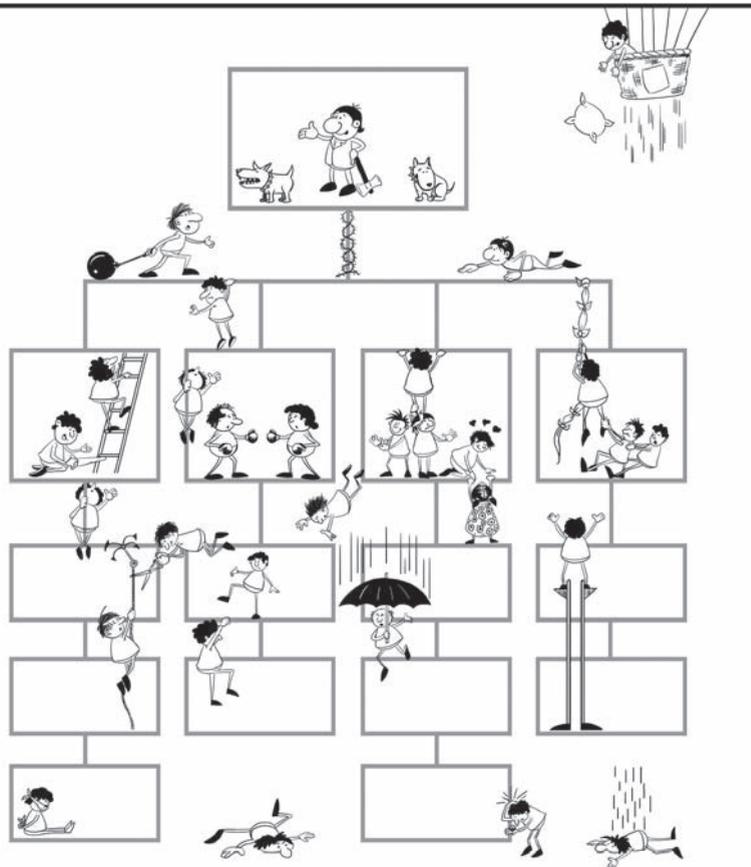
DO ayuda a manejar de mejor manera los cambios y desajustes constantes en la empresa y sus subsistemas.

Figura 1.3 Necesidad de DO.

preguntarse si realmente ese grupo de empresarios está consciente de los cambios que deben llevar a cabo para elevar la productividad y, en consecuencia, considerar sus empresas como *competitivas*.

Se pueden citar seis obstáculos a los que se enfrentan los hombres de negocios en las pequeñas y medianas empresas:

1. Escasez de capital de trabajo para la compra de maquinaria y equipo que les permita llegar a niveles de productividad comparables con los de otras empresas.
2. Falta de medios de producción e insumos indispensables para la continuidad de la producción.
3. Poco apoyo para la aplicación de elementos científicos y tecnológicos, y desconocimiento acerca de cómo acudir a los organismos privados o públicos que puedan proporcionárselos.
4. Deficiente preparación de los cuadros técnicos.
5. Falta de asesoría técnica que difunda los elementos y adelantos susceptibles de ser incorporados al proceso de producción.
6. Resistencia al cambio, muchas veces por parte de la alta dirección de la empresa. Superar este obstáculo depende más que nada de un cambio de actitud hacia la modernidad. Es en esta área



En este "organidrama":

¿detecta alguna similitud con organizaciones en las que usted ha colaborado de alguna manera?

¿qué actitud adopta el director de la empresa?

¿qué sucede con los integrantes de la organización?

donde los organismos públicos, privados, académicos y educativos tienen una misión importante por realizar en el proceso de cambio planeado. Conuerdo con William Edwards Deming al afirmar que 93% del fracaso en las empresas es imputable a la alta dirección y el otro 7% restante al personal.

Para finalizar este capítulo y como preparación al análisis de los diferentes modelos de cambio que el DO ofrece como alternativa para llevar a cabo un proceso de DO, se presenta el modelo de Warner Burke y George Litwin (vea el cuadro 1.2), en el cual se considera que las intervenciones, para que realmente sean efectivas, deben enfocarse hacia el liderazgo, la misión y la estrategia de la empresa, tomando en cuenta la cultura de la organización. Todo ello con el fin de provocar una "transformación organizacional".



William Edwards Deming fue consultor, estadista y profesor estadounidense. Trabajó en Japón después de la Segunda Guerra Mundial y sus aportaciones sobre control de calidad favorecieron el desarrollo y crecimiento de aquel país.

Cuadro 1.2 Elementos del modelo Burke-Litwin

• Liderazgo	• Misión y estrategia
• Ambiente	• Cultura de la organización
• Desempeño individual	• Desempeño de la organización

Resumen

En este capítulo se considera que el cambio se presenta en las organizaciones como parte de su evolución normal, y que estar consciente de ello les permite adaptarse con más rapidez a las turbulencias del entorno. Por ello, si una organización no cambia, puede obtener resultados desastrosos o incluso desaparecer.

Muchas instituciones intentan enfrentarse al cambio y capitalizan las oportunidades que se les presentan mediante la aplicación de programas de DO.

Existen ciertas fuerzas, tanto internas como externas, que propician el cambio. Fuerzas internas: funciones del trabajador, objetivos, tecnología y políticas. Fuerzas externas: educacionales, culturales, sociales, políticas, económicas y tecnológicas.

Se expusieron las definiciones respectivas de Guzmán de la Garza, Harris, Bennis y Bechhard sobre lo que es el DO. De igual manera, se presentaron datos interesantes relacionados con la no supervivencia de algunas empresas.

También, se analizó la terminología del DO, dentro de la cual destacan los siguientes temas: intervenciones, consultor, sistema-cliente, catarsis, conflicto proactivo y cambio.

Existen varias razones por las cuales es necesario apoyarse en el DO: aumento de conocimientos, rápida obsolescencia de los productos, composición cambiante de la fuerza de trabajo y la creciente internacionalización de los negocios.

Además, es importante reconocer las características propias del DO que lo hacen imprescindible para las empresas, enfocándose primordialmente en la ya conocida teoría "Y" de McGregor.

Términos y conceptos de repaso

- Fuerzas internas y externas que influyen en el proceso de cambio
- Desarrollo organizacional (DO)
- Intervenciones
- Consultor
- Sistema
- Sistema-cliente
- Catarsis
- Conflicto proactivo
- Cambio
- Transformación organizacional
- Administración del cambio
- Características del DO:
 - Orientación sistémica
 - Valores humanísticos
 - Agente de cambio
 - Solución de problemas
 - Retroalimentación
 - Orientación de contingencia
 - Aprendizaje vital o empírico
 - Intervenciones en nuevos niveles
- Principios de la filosofía del DO

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué se dice que el DO es un "cambio planeado"?
2. ¿Es contradictoria la expresión "lo único que permanece constante es el cambio"? Fundamente su respuesta y cite un ejemplo de su aplicación.
3. Explique de qué manera aplicaría el modelo de Burke-Litwin en una organización de su localidad. Argumente su respuesta.
4. Es posible considerar el DO como parte de la transformación organizacional? Indique si está de acuerdo con este cuestionamiento.
5. Omar Sánchez, jefe de prácticas de la Unidad de Servicios Gastronómicos de la empresa Las Delicias del Rey, recuerda que al estudiar la materia de DO en su carrera profesional,