



**Mi Universidad**

**Libro**

# **Desarrollo organizacional**

## **Doctorado en Administración**

### **I° cuatrimestre**

**Gerardo Garduño Ortega**

**Enero – Abril 2021**

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

**ALBORES**



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Gestión de complejos turístico

---

**Objetivo de la materia:** Un posicionamiento crítico ante las condiciones de construcción y validación del conocimiento, distinguiendo el modo específico de investigación, justificación y organización propio de cada ámbito y comprendiendo el alcance de las soluciones aportadas.

### **UNIDAD I. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**I.1. ¿Qué es desarrollo organizacional? Definición y concepto**

**I.2. Historia del desarrollo organizacional**

**I.3. Orígenes del desarrollo organizacional**

**I.4. Valores esenciales del desarrollo organizacional**

**I.5. Utilización y propósitos del desarrollo organizacional**

**I.6. Modelos de desarrollo organizacional**

**I.7. Enfoque sistémico en desarrollo organizacional**

**I.8. Administración del cambio**

**I.9. Etapas del cambio**

## Unidad I

Objetivo de la unidad: Que los doctorantes comprendan las bases sobre el desarrollo organizacional.

### I.1. ¿Qué es desarrollo organizacional? Definición y concepto

Las organizaciones en última instancia están compuestas por una red de relaciones que se dan entre las personas que las conforman; esta es la idea sobre la que gira el concepto "organización".

La otra perspectiva que nos muestra a la organización como un conjunto de edificios, maquinaria, equipo, instalaciones en general, procedimientos, sistemas, no es otra cosa que la "imagen" organizacional.

Sin los seres humanos las organizaciones carecen de vida, son estos los que finalmente las hacen funcionar. La organización será siempre considerada dentro de un contexto ambiental específico, mismo que la abarca en su totalidad, guardando una estrecha relación y cuyas características son en muchas ocasiones difíciles de identificar, pero sin dejar por ello de ser significativas para el desarrollo y la supervivencia de las organizaciones.

Este concepto es importante, ya que toda organización debe responder en forma adecuada a los cambiantes valores del mundo moderno.

***A las organizaciones las componen dos subsistemas.***

- 1. El técnico-administrativo.*
- 2. El psico-social, humano o del comportamiento.*

Estos valores, de acuerdo con uno de los autores más reconocidos, pueden interpretarse de la siguiente manera:

1. Los seres humanos son y deben ser más independientes y autónomos.
2. El ser humano debe tener y tiene alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.

3. Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas. El ser humano debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto por propia dignidad y para la realización de su propio potencial.

4. Si las necesidades individuales de un ser humano están en conflicto con los requerimientos de la organización, la persona puede decidirse por satisfacer sus propias necesidades, en vez de ahogarlas en las exigencias de la organización.

5. Que el poder con el cual están investidos previamente los jefes sea y deba ser reducido. Con posibilidades de escoger el trabajo y el tiempo de descanso, los gerentes deben administrar por medio de influencia (comportamiento adecuado), en vez de hacerlo por medio de fuerza o del otorgamiento o retención de recompensas financieras.

Por otro lado, cuando se habla del desarrollo de las organizaciones se considera que éste se identifica fundamentalmente con el enfoque de sistemas, en el que se conjugan como un todo las relaciones funcionales e interpersonales de las organizaciones.

Al analizar las organizaciones bajo esta perspectiva sistémica, encontramos que estas están compuestas por dos subsistemas importantes.

El primer subsistema, denominado técnico-administrativo, está definido por varios factores importantes, tales como los objetivos organizacionales, los aspectos financieros y económicos, la estructura organizacional, los procesos y sistemas administrativos, las políticas, las normas, los puestos, las asignaciones de cargas de trabajo, de funciones, de responsabilidades, etcétera. El segundo subsistema recibe el nombre de psicosocial, humano o del comportamiento y está compuesto de las necesidades, los valores, las motivaciones, las aspiraciones, las actitudes, las percepciones, las expectativas, las emociones, el clima, la moral, la comunicación, los sentimientos, la cultura, la organización informal, etcétera.

Si estos dos subsistemas los integramos en un todo y utilizamos el consabido ejemplo del “iceberg”, el subsistema técnico-administrativo estaría representado por la parte que sobresale del agua, mientras que el subsistema humano sería la parte oculta del “iceberg”.

El hecho de que el subsistema humano sea prácticamente invisible, casi inmaterial, ha llevado a que los fenómenos relacionados con este no se hayan tomado mucho en cuenta y resulten a veces minimizados. Pero no debemos olvidar que es el ser humano, como ya se mencionó con anterioridad, el que lleva a cabo las tareas organizacionales, el que vitaliza y concibe la tecnología. El ser humano enfrenta en las organizaciones una gran variedad de retos —la supervivencia, la satisfacción a sus necesidades, una mayor interacción humana—, siendo el DO una de las mejores soluciones para responder adecuada y eficazmente a tales retos y ayudar a los individuos y a las organizaciones a crecer y enfrentar los cambios más saludablemente. El DO manifiesta un profundo interés en el lado humano de las organizaciones, desarrollando estrategias para incrementar la efectividad y la salud de los individuos y de la organización a través de procesos conductuales y sociales.

Por consiguiente, podemos decir que el DO es, entre otras cosas:

1. Un nuevo arte administrativo que busca el perfeccionamiento organizacional a través de la Integración de las necesidades de la organización con las de los individuos.
2. Una nueva y novedosa filosofía administrativa.
3. Un nuevo estilo de administrar, más ágil, flexible y humano.
4. Una tecnología renovada mediante la cual los instrumentos y las herramientas técnicas para lograr los cambios planeados dejan espacio suficiente para atender de manera debida los aspectos psicológicos y del comportamiento.
5. Un nuevo proceso dinámico y continuo.
6. Un proceso que busca cambios planeados tomando como punto de partida un diagnóstico profundo y real de una situación concreta.
7. Una nueva forma de utilizar estrategias, métodos y herramientas cuyo objetivo es optimizar la interacción entre los individuos y los equipos existentes.

8. Un nuevo enfoque para aumentar la eficacia y salud organizacionales, asegurando de esta manera el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como de las personas que la conforman.

Ahora, veamos la otra cara de la moneda, ¿que no debe ser el DO?

1. Solamente un curso de capacitación
2. Una solución emergente para una crisis vivida en el momento.
3. Solo obtención de información a través de encuestas de opinión.
4. Intervención sin relación con los procesos gerenciales.
5. Una iniciativa gerencial sin continuidad en el tiempo.
6. Trabajo aislado de un consultor sin compromiso de la alta gerencia.
7. Un diagnóstico organizacional sin generación de alternativas de acción y su consecuente plan de acción

Con base en lo anteriormente planteado es posible especificar un listado de las que pueden considerarse como las características básicas del DO, mismas que serán enunciadas de la siguiente manera:

1. Es una estrategia educativa que pretende lograr un cambio planeado en la organización.
2. El cambio planeado siempre estará ligado en forma directa a la demanda que la organización busca satisfacer.
3. La estrategia educativa adoptada pone un gran énfasis en demostrar la importancia que tiene el aprendizaje basado en la experiencia.
4. Los agentes de cambio serán de preferencia (aunque no necesariamente en todos los casos) ajenos al sistema-cliente.

5. El DO requiere y demanda una relación de colaboración plena entre el agente de cambio y los componentes del sistema-cliente.
6. Todos los agentes de cambio comparten una misma filosofía social, así como un conjunto de valores referidos por un lado al mundo en general y por otro a las organizaciones humanas, conformando de esta manera sus estrategias, sus intervenciones y sus respuestas al sistema-cliente.
7. Como producto de su filosofía, los agentes de cambio comparten también una serie de metas normativas que rigen su acción.

### **Definición**

Si estudiamos detenidamente la literatura actual sobre la materia, encontramos que ésta nos ofrece una gama muy amplia de definiciones del DO, pudiendo afirmarse que no existe autor que no haya hecho un intento al respecto.

Al analizar cada una de las definiciones estructuradas, es posible contemplar el panorama tan amplio que se ha extendido a través de los años dentro de esta rama del conocimiento administrativo. Por lo mismo, hasta el momento no se puede afirmar que existe una definición única del DO y que haya sido aceptada por todos los tratadistas, estando no obstante los expertos de acuerdo en varios puntos trascendentes, tales como su naturaleza, sus orígenes, su campo de acción, su filosofía, sus características esenciales, así como la importancia cada vez mayor que estos conocimientos y estrategias adquieren para el desenvolvimiento futuro de las organizaciones.

Las definiciones que se presentan a continuación han sido ordenadas con base en una cronología aproximada, tal forma que pueda tenerse presente la evolución de este concepto a lo largo del tiempo.

“El DO es un esfuerzo 1) planificado, 2) a través de toda la organización y 3) dirigido desde arriba, para 4) incrementar la efectividad y la salud de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de las ciencias del comportamiento.” (Beckhard, 1969)

“El DO se refiere a las gestiones de largo alcance que tienen por objeto perfeccionar la aptitud de las empresas u organismos para que resuelvan sus problemas; así como su idoneidad para hacer frente a los necesarios cambios que operan en su medio ambiente externo, con la ayuda de consultores científicos, externos o internos, de la conducta; o de gestores especialistas en realizar cambios, como suele llamárseles.” (French, 1969)

“DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es combinar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vigoroso del cambio mismo.” (Bennis, 1969)

“El DO es la aplicación de los procesos de planeación, desarrollo y solución de problemas al funcionamiento total de la organización, en tal forma que fortalece los recursos físicos, humanos y financieros; mejora el proceso de interfase; ayuda a la maduración de la organización y la hace responsiva al medio ambiente del cual forma parte.” (Lippit, 1969)

“DO es todas las actividades en las cuales están embarcados los gerentes, empleados y ayudantes, las cuales están dirigidas hacia la construcción y el mantenimiento de la salud de la organización como un Sistema total” (Schein, 1969)

“El DO se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias del comportamiento al perfeccionamiento de los sistemas, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión.” (Schmuk y Miles, 1971)

(El DO) “...es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.” (Hornstein y Burke, 1971)

“DO es un proceso de cambio planificado en la cultura organizacional a través de la utilización de la tecnología de las ciencias del comportamiento, la investigación y la teoría.” (Burke, 1983)

## 1.2. Historia del desarrollo organizacional

Uno de los aspectos difíciles a los que nos enfrentamos consiste en la tarea de establecer donde y bajo qué circunstancias nació el DO, ya que en general los autores no se han puesto de acuerdo en sus orígenes, por lo que prefieren referirse más que nada a su evolución histórica. Tomando como referencia las investigaciones realizadas por French y Bell, podemos decir que el tronco del DO tiene cuatro raíces importantes. La primera se refiere al descubrimiento del entrenamiento en los laboratorios de sensibilización en las organizaciones complejas. La segunda es la investigación de encuestas y la metodología de retroinformación. Una tercera está constituida por el surgimiento de la investigación-acción. La cuarta surge paralela a las anteriores y está representada por la escuela de Tavistock y la aparición de los enfoques socio técnicos y socio analíticos.

Estas cuatro raíces, de manera esquemática, pueden explicarse de la siguiente forma:

### PRIMERA RAÍZ

Entrenamiento en Laboratorios de Sensibilización.

### NACE EN

Instituto Tecnológico de Massachusetts.

### IDEA CENTRAL

Entrenamiento en relaciones humanas con grupos reducidos y no estructurados en los cuales los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica en evolución del grupo.

### INICIO

1946.

### REPRESENTANTES

Lewin, Likert, McGregor, Bradford, Lippit, Benne, Blake, Shepard, Mouton, Tannenbaum, Argyris, Beckhard, Jones, Mason, Buchanan, Horwitz.

## SEGUNDA RAIZ

Investigación y Retroalimentación de Encuestas.

## NACE EN

Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan

**IDEA CENTRAL** Se llevan a cabo investigaciones mediante el rastreo de información de fenómenos organizacionales tanto a nivel micro como a nivel macro, abarcando temas tales como comunicación, cultura, liderazgo y clima organizacional.

## INICIO

1946.

## REPRESENTANTES

Likert, Mann, Radke, Festiger, Lippit, McGregor, French, Cartwright, Deutsch

## TERCERA RAIZ

Investigación-Acción.

## NACE EN

No existe una institución a la que pueda atribuirse la paternidad de esta herramienta en forma tajante.

## IDEA CENTRAL

Trabajar con un proceso cíclico en donde las etapas son: diagnóstico, recopilación de datos, retroinformación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ellos por el grupo cliente, y finalmente la acción, con el enfoque en problemas nuevos o anticipados.

## INICIO

1945

## REPRESENTANTES

Collier, Lewin, Lippit, Radke, Bavelas, Coch y French, Whyte y Hamilton, Jacques, Soler, Mann, Seashore y Bowers, Katzell.

## CUARTA RAÍZ

Enfoques Socio técnico y Socio clínico.

## NACE EN

Clínica Tavistock.

## IDEA CENTRAL

La organización es vista como un sistema técnico que se compone además de individuos. La técnica y los individuos se conjugan en un proyecto definido, dando origen a los grupos de trabajo autodirigidos.

## INICIO

1948.

## REPRESENTANTES

Bion, Rickman, Trist, Likert, Argyris.

En cuanto al concepto "Desarrollo Organizacional", no se ha podido establecer quién lo acuñó, aunque lo más probable es que no haya tenido un origen único. Blake y Mouton utilizaron antes el término "Grupo de Desarrollo" en un documento elaborado en 1956 apareciendo el mismo concepto de nuevo en un artículo que de estos autores fue publicado por la revista "Group Psychotherapy", en 1957.

Los “Grupos T” dirigidos por Shepard y Blake se denominaban “Grupos de Desarrollo” y el programa recibió el nombre de “Desarrollo Organizacional” para distinguirlo de los programas de “Desarrollo Gerencial” existentes.

Por otro lado, en 1960 Chris Argyris publicó en la Yale University Press un trabajo al que tituló “Desarrollo Organizacional”.

Independientemente de la forma y el tiempo, se puede afirmar que el término “Desarrollo Organizacional” fue concebido para hacer referencia a una manera diferente de trabajar con las organizaciones subrayando el impulso de desarrollo dinámico en todo el sistema.

### **1.3. Orígenes del desarrollo organizacional**

El México de hoy es producto de una cadena de cambios muy profundos y significativos, tanto que la realidad actual es totalmente diferente a la de hace 40 años. Las crisis económicas que se han enfrentado, una constante evolución social, el incremento poblacional, la apertura a una economía global y el desarrollo industrial que se palpa en todo el país son aspectos indicativos de dichos cambios.

En los años sesenta del siglo XX egresaban de las instituciones educativas los primeros profesionales de las ciencias administrativas; los pocos expertos en esta área lo eran o porque acumulaban muchos años de experiencia o porque se habían capacitado en el extranjero. Se hablaba del Desarrollo Organizacional, pero no se le conocía adecuadamente, era coto de algunas empresas etiquetadas como progresistas.

Los administradores de los citados años sesenta, influenciados principalmente por la escuela de las relaciones humanas y preocupados vivamente por la productividad veían frente a sí un gran dilema: por un lado movilizar a la energía humana para lograr los objetivos organizacionales en forma eficiente, y por otro organizar el ambiente y las relaciones interpersonales en tal forma que el bienestar, el desarrollo y la satisfacción personales se alcancen mediante el trabajo.

Como una forma de resolver tal dilema se busca crear y aprender nuevos procesos de planeación, formas nuevas de fijar y alcanzar objetivos con mayor efectividad, el diseño de sistemas de comunicación y toma de decisiones, así como la estructuración de equipos de trabajo interdependientes con mayor espíritu de colaboración en el desarrollo de las actividades laborales. Todo lo anterior requería un esfuerzo de cambio planeado eficaz, que sólo podría lograrse a través del Desarrollo Organizacional.

El DO es introducido a México por dos vías: una lo fueron las empresas nacionales que buscaban estar a la vanguardia y desarrollarse satisfactoriamente, para lo cual contrataron consultores extranjeros o enviaron a sus ejecutivos a capacitarse a los Estados Unidos, mientras que otra vía la constituyeron las empresas estadounidenses establecidas en nuestro territorio que aplicaban las técnicas que en su país les habían reportado buenos resultados.

Una cronología aproximada que muestra los acontecimientos en México del DO sería la siguiente:

Hacia 1965, el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C. (IMEF), patrocinó el primer seminario sobre Desarrollo Organizacional, mismo que se llevó a cabo en Acapulco Gro.

Es por ese tiempo que nace en México la primera firma mexicana que ofrece servicios profesionales en DO, DANDO S.A., fundada por Eliot Danzing y Sergio Reyes.

El Instituto para la Administración Científica de las Empresas (IACE), un organismo de COPARMEX, invita a Arthur Shedlin de UAC.LAA, a exponer sobre el tema.

Durante los años de 1967 y 1968, en los Seminarios Avanzados de Administración de Personal organizados por el ITESM, John Farley y George Shapiro presentan temas referentes al DO. Se hace presente también en México Gunther Klaus, quien llevaba a cabo con gran éxito sus presentaciones e intervenciones sobre Administración por Objetivos.

Joe Bentley organiza, en el periodo 1969-1970, el primer laboratorio de DO en la ciudad de Querétaro Qro., y posteriormente participa como instructor en un seminario sobre DO que organizó Ejecutivos de Relaciones Industriales A.C., en Saltillo Coah.

Por estas mismas fechas aparecen los libros de la “Colección DO” editados por Addison Wesley y vienen a México a dictar seminarios William Haney y Frederic Herzberg.

La crisis de 1982 trajo consigo el cierre de muchas de estas firmas, dando como resultado la proliferación de consultores externos independientes, antiguos empleados de las firmas desaparecidas, quienes ofrecen sus servicios en varias áreas del DO.

Es también a mediados de los años sesenta cuando la Universidad de Monterrey (UDEM) decide arrancar con su programa de Maestría en Desarrollo Organizacional, con la colaboración de University Associates (Pfeffer and Jones) y los N.T.L. No puede pasarse por alto que la ciudad de Monterrey y las empresas del estado de Nuevo León ocupan un lugar relevante en la historia del DO en México.

En esta ciudad se encuentra la primera empresa mexicana (HYLSA) que diseñó un programa institucional de Desarrollo Organizacional, los primeros consultores estadounidenses en DO llegaron a Monterrey a iniciar trabajos en esta disciplina.

Los primeros expertos nacionales en DO surgieron de allí después de haber estudiado en universidades estadounidenses, y fue también en este lugar, como se indicó ya en el párrafo anterior, donde se ofreció por primera vez en México una Maestría en Desarrollo Organizacional por la Universidad de Monterrey.

Otro acontecimiento relevante en Monterrey es el surgimiento de la que ha sido la más importante agrupación nacional de profesionales en Desarrollo Organizacional, PRODO A.C., en el año de 1980.

Actualmente todos los expertos en recursos humanos conocen y manejan familiarmente la teoría y las herramientas de DO. Sin embargo, los programas de DO que se implementan en México rara vez tienen una extensión de cinco años o más debido a que nuestros empresarios buscan y están acostumbrados a los cambios espectaculares y mágicos, por lo que los principales clientes del DO son empresas extranjeras y sólo algunas mexicanas con deseos de crecer.

Se ha manejado mucho la idea de que el DO es sólo para empresas grandes y poderosas. Muchas de las intervenciones llevadas a cabo en DO se implementan con la intención de resolver situaciones críticas, cuando en sentido estricto lo que debe manejarse es la intención de hacer crecer una organización que se encuentra sana y pretende prepararse para reaccionar proactivamente ante los cambios futuros

#### **1.4. Valores esenciales del desarrollo organizacional**

Como en cualquier área del conocimiento humano, en el DO encontramos un conjunto de valores o principios fundamentales que se refieren al análisis del ser humano en su relación de trabajo dentro de un contexto organizacional, mismo que tendrá una significativa influencia en el manejo de los procesos y de la tecnología con vistas a crear organizaciones funcionales. Algunos de los valores más comunes son los siguientes:

1. Crear las oportunidades necesarias para que las personas se desenvuelvan en la organización como seres humanos y no como simples elementos del proceso productivo.
2. Buscar y crear también las oportunidades para que tanto cada uno de los miembros de la organización, así como la organización misma, puedan desarrollar todas sus potencialidades.
3. Procurar el aumento de la eficiencia de la organización en función de todos sus objetivos propuestos.
4. Establecer las condiciones necesarias para crear un medio ambiente en el que los miembros de la organización puedan encontrar un trabajo que al mismo tiempo de ser estimulante, les despierte el Interés por enfrentarse a una prueba por superar.
5. Crear las condiciones que permitan a los miembros de la organización la posibilidad de influir por un lado en la forma de llevar a cabo el trabajo, y por otro en el medio ambiente circundante.
6. Tratar a cada ser humano como una persona que tiene un conjunto completo y complejo de necesidades, siendo todas ellas de igual importancia tanto para su trabajo como para su vida en general

¿Por qué es tan importante conocer los valores que cimientan al DO? Porque los valores son las pautas que marcan la dirección que es necesario seguir al emprender las actividades requeridas para desarrollar la organización y la forma en que el programa propuesto podrá evolucionar y mantenerse.

## **1.5. Utilización y propósitos del desarrollo organizacional**

Los objetivos dentro del DO son también variados, aunque todos de una u otra forma responden a la filosofía y valores que ésta disciplina ha establecido en su búsqueda del crecimiento organizacional. Algunos de los objetivos básicos del DO son los siguientes:

1. Obtener o generar información tanto subjetiva como objetiva que sea válida y pertinente, sobre la realidad de la organización, y asegurar la retroinformación de los datos a los integrantes del sistema-cliente
2. Lograr que las decisiones que se tomen en la organización se hagan con base en las fuentes de información y no en las funciones organizacionales.
3. Crear un clima de receptividad que permita reconocer las realidades organizacionales, así como de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
4. Diagnosticar problemas y situaciones que sean insatisfactorias
5. Desarrollar un sistema que sea viable y capaz de autor renovación, pudiéndose organizar de distintas maneras, dependiendo de las actividades que lleve a cabo.
6. Lograr una mayor apertura en las comunicaciones en todos los niveles y sentidos.
7. Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las tres áreas de competencia: técnica, administrativa e interpersonal.
8. Avanzar hacia la total colaboración y competencia regulada entre las unidades administrativas interdependientes.
9. Hacer compatibles, viables, armoniosas e integrales las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes la conforman.

10. Optimizar la efectividad tanto del sistema estable como de aquellos que son temporales, a través de crear organismos que lleven al mejoramiento continuo.
11. Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos y metas de preferencia cuantificables y calificados que permitan la adecuada orientación de los programas de actividades y la evaluación tanto de los individuos como de los sectores y de los grupos.
12. Crear las condiciones ambientales que permitan hacer surgir el conflicto en las condiciones convenientes para poder manejarlo adecuadamente.
13. Despertar en los miembros de la alta gerencia la conciencia para crear valores y concepciones acerca del comportamiento humano en las organizaciones, así como la convicción de la existencia de normas informales que dan su característica principal a la cultura específica de la organización.
14. Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores, concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
15. Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
16. Crear las condiciones para que la autoridad tradicional, habiéndose originado por medio de una asignación directa, pueda ser sustituida por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
17. Buscar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las variables del medio ambiente externo
18. Incrementar los niveles de entusiasmo y satisfacción personales dentro de la organización.
19. Buscar el desarrollo de la organización a través de procurar en primera instancia el desarrollo de los individuos.
20. Aumentar los niveles de responsabilidades tanto de los individuos como de los grupos en los procesos de planificación y ejecución

21. Hacer compatibles y al mismo tiempo optimizar las metas, los recursos, las estructuras, los procedimientos y los comportamientos de los individuos.
22. Perfeccionar y optimizar el sistema y los procesos de información y comunicación.
23. Encontrar soluciones sinérgicas a problemas significativos e importancias.

## **1.6. Modelos de desarrollo organizacional**

El modelo más conocido para explicar el proceso del cambio es el desarrollado por Kurt Lewin.

Lewin afirma que el cambio exitoso en las organizaciones sigue tres pasos:

### **1. Descongelamiento de la situación inicial.**

En esta etapa se establecen los lineamientos para el cambio. Se crea la necesidad de algo nuevo a través de no confirmar las actitudes y los comportamientos Vigentes. El descongelamiento tiene su origen en algunas presiones ambientales, deterioros en el rendimiento, el reconocer la existencia de un problema y el descubrimiento de una mejor manera de actuar o hacer las cosas.

El descongelamiento se puede lograr de tres maneras: aumentar las fuerzas impulsoras, para alejar el comportamiento del esquema actual; se pueden reducir las fuerzas restrictivas, que son las que entorpecen los movimientos para alejarse del equilibrio existente; la tercera alternativa es una combinación de las dos anteriores. En esta etapa, la no-confirmación da lugar a dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad y motiva a su vez a la gente a cambiar. Pero el cambio sólo ocurrirá si las personas se sienten cómodas dejando su antigua conducta y adquiriendo otra nueva. Debe experimentarse una sensación de seguridad psicológica para que se pueda dar el cambio.

2. Cambiar. Implica la modificación real de las personas, actividades, estructura y tecnología. Si no se ha logrado un descongelamiento adecuado se creara una resistencia al cambio. En esta segunda etapa las personas atraviesan por una reestructuración cognoscitiva; buscan

información y evidencias para verificar que el cambio es posible y deseable. Se recaba la información pertinente del ambiente

3. Volver a congelar. Las tácticas usadas en esta etapa incluyen el reforzamiento positivo de los resultados deseados y la asignación de apoyos adicionales en caso de presentarse dificultades.

Si no se da este paso es probable que el cambio dure poco, tratando la gente de volverá la condición de equilibrio anterior. El propósito de esta etapa es estabilizar la nueva situación a través del equilibrio de las fuerzas impulsoras y las restrictivas. La evaluación se convierte aquí en un elemento clave. Al llegar a este punto deben integrarse las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de los individuos. La estabilización de los cambios requerirá de una prueba para verificar si se ajustan al individuo y al ambiente social que lo rodea.

Otro modelo de proceso del cambio ha sido diseñado por Hinings y tiene cinco etapas:

1. Diagnosticar. Se pretende en esta etapa llegar a una plena comprensión de la necesidad o del problema sentido, examinarlo tan profundamente como sea posible para establecer claridad. Las actividades básicas consisten en la recopilación de datos y su análisis.

2. Identificar la resistencia. El cambio sólo es positivo si efectivamente ayuda a la supervivencia y al crecimiento de la organización, por lo mismo, si el cambio no es considerado atractivo o benéfico por los individuos, estos es poco probable que estén en su favor. Si quienes se verán afectados por el cambio no están conscientes de que existe un problema o una necesidad, probablemente no tendrá éxito ninguna actividad transformadora, pero además, si no se está de acuerdo con la solución propuesta la resistencia será mayor. En esta etapa lo más relevante se refiere a tratar de identificar a quienes se verán afectados por el cambio, cómo lo van a considerar, hasta que grado se resistirán y cuáles son las razones por las que se van a resistir. El análisis de esta etapa es muy importante para las decisiones que deberán tomarse en las etapas subsecuentes, ya que por ejemplo, las estrategias generadas necesitan reflejar la importancia que el cambio tiene para los afectados, diseñándose por consiguiente para crear las condiciones de aceptación del problema y de su posible solución.

3. Asignación de responsabilidades. Esta etapa tiene como objetivo establecer quienes de los miembros de la organización llevarán a cabo el cambio, esto es, asignar a los individuos papeles de liderazgo para que puedan manejar adecuadamente este proceso. Con esto se crea un compromiso hacia el cambio, motivándoles para que trabajen creando dicho compromiso con los demás. Decidir quiénes asumirán el liderazgo no es tarea fácil, dependerá en gran medida de la naturaleza y fuentes del cambio. Las decisiones aquí tomadas deberán ser consistentes y servir de apoyo a las etapas posteriores.

4. Desarrollo y ejecución de estrategias. Se pretende en esta etapa asegurar una respuesta efectiva de la organización en referencia a las necesidades o problemas sentidos, requiriéndose por consiguiente el apoyo de los miembros de la organización.

Las estrategias que pueden ser utilizadas suelen catalogarse de acuerdo con el grado de participación requerida.

Si se establece una línea continua, en ella se marcarán las elecciones sobre el punto hasta el cual participaran los afectados por el cambio. En el extremo izquierdo se sitúa la estrategia de información, que consiste en proporcionar información a la gente acerca del cambio, pero sin darles la oportunidad de responder al mismo o de generar una expectativa de respuesta; es decir, se les habla del cambio y se espera que lo acepten sin protesta. En el extremo derecho se establece la estrategia de participación, mediante la cual prácticamente todos los afectados intervienen de manera total en la identificación de la necesidad o del problema y la determinación de su solución. Entre los dos extremos citados existe un número significativo de posibilidades que varían de acuerdo con el grado de interacción entre quienes van a tomar las decisiones y quienes serán los afectados, sumándose a esto el grado relativo de influencia sobre las decisiones por parte de los dos grupos.

También es importante establecer que la capacitación y el desarrollo son elementos fundamentales en cualquier estrategia de cambio, pero no resultarán efectivos si no se toma en cuenta el nivel apropiado de participación ni reflejan el tipo de estrategia adoptado.

5. Supervisión. Al implementar esta etapa se requiere describir la posición actual, así como el estado futuro deseado, ya que si se quiere evaluar el progreso hacia el futuro es necesaria

una clara imagen implícita en el cambio de factores observables y medibles, ya que no es viable supervisar lo que es imposible de ser medido.

Al final de la supervisión se lleva a cabo una evaluación para determinar si se ha logrado el cambio propuesto y por consiguiente se ha superado la necesidad o problema sentidos. Sin embargo la supervisión no termina aquí, ya que debe llevarse a cabo de manera periódica y frecuente, puesto que un elemento clave de la misma se refiere a la identificación y el tratamiento de resultados inesperados, lo que permitirá estar en condiciones de responder a la realidad. Cuando la organización se enfrenta a situaciones inesperadas o no intencionadas, deberá examinar de nuevo las primeras etapas.

Otro resultado que se espera obtener con la supervisión es la identificación de las resistencias que muchas veces son imposibles de anticipar, revisando de manera constante la razón fundamental que originó el cambio.

Robbins presenta otro modelo, al que ha denominado “proceso de investigación de las acciones”, que consiste en un proceso de cambio basado en recopilar de manera sistemática un conjunto de datos y elegir una acción de cambio basada en los mismos datos analizados. Este modelo ofrece una metodología científica para manejar el cambio planeado. Este proceso consta de cinco pasos:

1. Diagnóstico. El agente de cambio inicia su acción reuniendo la información que acerca de los problemas existentes, sus intereses y los cambios requeridos, le es facilitada por los miembros de la organización. Para esto el agente de cambio estructura cuestionarios, entrevista a los empleados, repasa los registros y escucha los intereses de los individuos.

2. Análisis. La información recabada en la etapa anterior se analiza detenidamente utilizando preguntas como:

¿Cuáles problemas afectan a la gente?

¿Qué patrones siguen estos problemas?

¿Cuáles son sus consecuencias?

¿Cómo los ve la gente?

De esta manera el agente de cambio clasifica la información en: intereses primarios, áreas de problemas, acciones posibles, etcétera.

3. Retroalimentación. Este modelo requiere que los afectados por el cambio participen en el mismo de manera significativa, deben tomar parte activa en la determinación del problema y en su posible solución, por lo que en este paso, el agente de cambio compartirá con todos ellos lo que se ha encontrado anteriormente. De esta forma, y con la asesoría del agente de cambio, los integrantes de la organización diseñan planes de acción para desarrollar el cambio necesario

4. Acción. Es la parte activa de la investigación de las acciones. Tanto los empleados como el agente de cambio llevan a cabo acciones concretas para corregir los problemas identificados.

5. Evaluación. Finalmente, el agente de cambio evalúa la eficacia de los planes estructurados. Para esto, tomando como referencia los datos hasta ahora reunidos, puede comparar y evaluar los cambios subsecuentes.

De acuerdo con los planteamientos de Robbins, la investigación de las acciones tiene al menos dos ventajas para la organización:

a) Se centra en los problemas. El agente de cambio, de manera objetiva investiga los problemas detectados, determinando el tipo de problema y las características de la acción de cambio que se llevara a cabo.

b) Reduce la resistencia al cambio. Ya que involucra de manera casi total a los empleados en el proceso.

## **1.7. Enfoque sistémico en desarrollo organizacional**

El proceso o trámite del DO consiste fundamentalmente de tres pasos:

a) Recabar información. Recabar y analizar datos son actividades fundamentales para el buen funcionamiento de los programas de DO. Esta fase implica determinar la índole y la

disponibilidad de los datos necesarios y la tecnología requerida para recopilarlos. Se da importancia también a los procedimientos técnicos y a los métodos usados para definir el sistema de organización, la relación entre sus subsistemas y la manera en que se identifican los problemas y los cuestionamientos importantes

b) Diagnosticar la organización Se enfatiza en esta etapa en el proceso de solución de problemas. El análisis de estos en el contexto de los sistemas operativos conlleva una gran cantidad de procedimientos técnicos relativos a la identificación de aspectos importantes y sujetos a cuestionamientos, a la implantación de prioridades y a su posterior transformación en metas y objetivos. Implica además la formulación y definición de estrategias alternativas y el desarrollo de planes para llevarlas a la práctica.

c) Intervenir activamente. Existe un número creciente y sólido de procedimientos técnicos que nos permiten intervenir exitosamente en esta fase de implementación del proceso de DO. Las intervenciones en la organización van desde el entrenamiento en sensibilización y el método de laboratorio, hasta el diseño, implementación y manejo de equipos de trabajo. La intervención activa es definida como la actuación basada en planes previamente formulados, que siguen a una fase de diagnóstico.

## **1.8. Administración del cambio**

El cambio es un fenómeno que, como las organizaciones, envuelve toda la vida y actividades del ser humano, lo encontramos en todas partes y ha estado presente desde la creación del universo. El cambio acompaña al hombre en todas las etapas de su historia, en la sociedad, etc, teniendo que enfrentarlo de manera reiterada buscando siempre una adecuada adaptación. Por consiguiente, todos los seres humanos desde que nacemos nos familiarizamos con el cambio y nos adaptamos a él.

Las organizaciones, igual que los seres humanos, encaminan siempre sus esfuerzos a alcanzar el equilibrio en su estructura y funcionamiento. Sus integrantes establecen relaciones con su ambiente, aprenden a convivir con otros, a realizar su trabajo y saben lo que pueden esperar. Al adaptarse los integrantes de la organización se establecerá equilibrio.

Cuando se presenta un cambio deben buscarse los ajustes necesarios para que la organización encuentre un nuevo equilibrio. Por lo tanto, el objetivo de los responsables de la administración del cambio es restablecer el equilibrio organizacional y los ajustes personales que han sido alterados por el cambio.

Las organizaciones para lograr una adecuada adaptación a los diferentes ambientes que enfrentan requieren el aprendizaje de la experiencia que van acumulando y estar al tanto del impacto y efectos que sus acciones provocan en el entorno social.

Stewart indica que la extensión con que se presentan los factores influyentes que crean la necesidad de llevar a cabo el cambio dentro de una organización se puede resumir con toda claridad en la conceptualización del ambiente operativo. Esto quiere decir que son todos los elementos externos a la organización que influyen y afectan su supervivencia y crecimiento. A estos factores se les denomina las fuentes externas del cambio. Pero además la respuesta que una organización debe dar a un ambiente operativo diferente requerirá de un cambio interno.

Al considerarlo anterior se tendrá presente que también existen fuerzas de cambio dentro de la organización que sirven o no de apoyo a la respuesta requerida y que necesitan ser manejadas. Estas fuerzas son conocidas como fuerzas internas del cambio.

Si las organizaciones pretenden sobrevivir y crecer deberán responder a dos tipos de demandas: las fuentes externas y las fuerzas internas del cambio, debiendo desarrollar estrategias adecuadas para responder a estos dos retos, encaminando sus esfuerzos al manejo del cambio.

Pero, ¿qué es el cambio? “Cambio: hacer que las cosas sean diferentes”. “Cambio puede definirse como la medicación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.”

(Cambio)... “es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para

adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficiencia y efectividad en las ejecuciones de acciones"

El cambio organizacional puede presentarse de diversas maneras, puede ser accidental o planeado, puede abarcar toda la empresa o sólo una parte de la misma, puede provocar una transformación radical o solamente en algunos aspectos organizacionales.

El propósito que persigue el DO es buscar de una manera reiterada el progreso de los individuos y por consiguiente de las organizaciones de que estos forman parte, facilitando, al aplicar su tecnología, los cambios fruto de planes. El cambio planeado se logra a través de la comprensión del funcionamiento de la organización, auxiliándose de la capacitación para aprender nuevas formas de hacer mejor las cosas.

Lograr el progreso quiere decir poder medir y observar la diferencia entre un estado presente, futuro o pasado, lo que significa que el cambio planeado se relaciona con factores medibles y observables.

“El cambio planificado implica una decisión consciente y positiva para producir una diferencia deseada. Por tanto, el cambio planificado tiene que ver con la implementación de una decisión específica a fin de superar una necesidad o problema sentido.”

Consiguientemente, el cambio planeado pretende responder a la percepción tenida de una brecha en el desempeño; es una discrepancia entre la realidad y lo que deseamos que sean las cosas. Estas brechas en el desempeño representan problemas que deben resolverse y oportunidades que esperan ser explotadas. Dicho de otra manera, el cambio planeado es un cambio puesto en marcha intencionalmente y que se dirige al cumplimiento de las metas organizacionales. ¿Qué objetivos persigue el cambio planeado? Primeramente busca incrementar la capacidad de la organización para responder adecuadamente y adaptarse a las modificaciones del entorno; y en segundo lugar intenta transformar la conducta de los miembros de la organización.

## **1.9. Etapas del cambio**

---

Por lo que hemos analizado hasta ahora, podemos inferir que el cambio es a un tiempo problema humano y técnico. Los cambios en ocasiones provocan presiones y dan origen a la aparición de conflictos que pueden producir rupturas en alguna parte de la organización. Cuando se da un cambio en la organización, los miembros de la misma se encuentran con un medio ambiente nuevo y diferente que deben enfrentar y que les exige también cosas nuevas y diferentes en su actuación, por lo que deberán aprender nuevos tipos de conducta que les lleven a reaccionar apropiadamente a todo lo que está ocurriendo.

Por consiguiente, una condición vital para la permanencia de las organizaciones es el desarrollo de las capacidades de percibir y entender los cambios y su influencia sobre los seres humanos y las organizaciones, de poder adaptarse a las exigencias de los mismos y las posibilidades de anticiparse a ellos.

La adaptación al cambio generalmente se lleva a cabo mediante la actitud de los miembros de la organización, quienes reaccionan de manera condicionada a los sentimientos que los mismos desarrollan hacia el cambio. "El cambio es interpretado por el individuo según sus propias actitudes. Lo que el individuo piensa del cambio determina la forma en que reaccionará. Estos sentimientos no son una coincidencia, sino que tienen una causa que es la historia personal de cada quien, es decir, sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas sus experiencias sociales en su vida diaria.

Esto es todo lo que cada uno lleva a su lugar de trabajo. Otra causa es el ambiente laboral, que refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y que, como tales, son influidos por sus códigos, patrones y normas."

Pero aunque la interpretación del cambio es muchas veces de manera individual, por lo regular esta forma de ver el cambio acaba subordinándose al grupo en una reacción común hacia el mismo. Al presentarse un cambio, social u organizacional, el grupo elabora una serie de respuestas que tienden a mantenerlo recobrar el equilibrio perdido, regresando a una situación considerada como adecuada. A cada fuerza activa se opone una fuerza reactiva, creándose un mecanismo de autocorrección, mismo que genera energía suficiente para volver a la situación inicial cada vez que sea necesario hacerlo. Este mecanismo que lleva a la recuperación del equilibrio se denomina homeostasis El ambiente en que la organización

funcione determinará el grado de cambio requerido y la índole de las fuerzas que intervendrán en el mismo. Si es un ambiente estable dependerá menos de los cambios, pero si es dinámico requerirá más de ellos.

Se puede afirmar, por consiguiente, que toda organización finalmente es un equilibrio dinámico de fuerzas que pueden apoyar o limitar su crecimiento, por lo que este equilibrio es relativo, manteniéndose así hasta que aparezca una situación nueva que requiera acciones diferentes.

El cambio se puede considerar entonces como el aumento de fuerzas favorables y/o disminución de fuerzas restrictivas. Cuando una de estas dos fuerzas influye sobre las otras se produce el cambio.

Otro aspecto importante que debe ser tratado tiene que ver con la respuesta a la pregunta: ¿cómo se puede apoyar el cambio para que resulte efectivo?

Al respecto, Davis y Newstrom describen algunas actividades que crean apoyos para el cambio.

a) Utilizar la fuerza del equipo. Aunque originalmente el cambio pueda estar dirigido a una persona, lo cierto es que en cualquier circunstancia del mismo más de una persona estará involucrada, por lo que el equipo deberá considerarse como un instrumento para ejercer fuerte presión sobre sus miembros para que se produzca y permanezca el cambio. Si el equipo ha logrado establecer con sus integrantes un sentimiento grande de pertenencia y apego tendrá sobre ellos un poder mayor para impulsar el cambio.

b) Liderazgo para el cambio. Cuando se ejerce el liderazgo de manera inteligente se crea un clima adecuado de apoyo al cambio, sobre todo cuando el líder lo presenta basándose en los requerimientos impersonales de la situación y no bajo la perspectiva personal.

c) Participación. La mejor estrategia para lograr apoyo al cambio es interesar a la gente en la participación. Cuando se participa se logra un mayor intercambio, sugerencias más significativas y participación de la gente debe ser total, desde el diagnóstico hasta la culminación del cambio; sólo de esta manera podrán aceptarlo.

d) Recompensas compartidas. Se logrará un mayor apoyo de la gente para el cambio si intuyen que obtendrán una recompensa significativa al pasará la nueva situación.

e) Protección a los empleados. No sólo bastan las promesas de beneficios futuros, es necesario garantizarle a la gente que no perderá los que tiene actualmente

f) Comunicación. Sin comunicación es poco probable lograr apoyo al cambio. La gente debe sentirse segura para mantener un nivel conveniente de cooperación, y esto sólo se logra con la información necesaria para hacerlo.

Consulta  
más  
información  
en:

[https://www.larepublica.net/noticia/una\\_sociedad\\_de\\_organizaciones](https://www.larepublica.net/noticia/una_sociedad_de_organizaciones)

## Referencias

Espinoza Medina, J. D. J. Gallarzo, M. y José de J. Espinoza Medina. (2011). Desarrollo organizacional. Pearson Educación.

González Cornejo, A. (2019). Desarrollo organizacional de la A a la Z. México, D.F, Mexico: PACJ.

Marchant, L. (2006). Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional. B - Universidad de Viña del Mar.

Mendoza Moheno, J. (2009). Procesos de cambio y desarrollo organizacional. Universidad Autónoma de Aguascalientes.