

**CRISTINA FERRERAS RODRÍGUEZ**

*Opositora al Cuerpo Superior de Inspectores de Trabajo y Seguridad Social*

**BELÉN GONZÁLEZ BOLAÑOS**

*Controller Financiero de Hewlett Packard Española, S.L.*

**NOEMÍ HERRERUELA RODRÍGUEZ**

*Control y Gestión de suscripciones del Diario «La Razón»*

**Extracto:**

El Desarrollo Organizacional es una teoría administrativa que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista. Algunos autores de la corriente científico-administrativa lo consideran como una proyección de la teoría del Comportamiento Organizacional. Esta teoría es utilizada en aquellas situaciones en las que la organización se ve afectada por un cambio en el entorno surgiendo, por ello, la necesidad de adaptación y supervivencia.

El DO es un campo de las ciencias de la conducta que tiene una utilidad práctica. Busca el cambio planificado con un carácter integral a largo plazo. El DO se aplica a la totalidad de la organización con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia utilizando, para ello, la participación y el compromiso de todos los integrantes de la organización.

*«El compromiso es trabajar en equipo, con entusiasmo, honestidad y responsabilidad.»*

---

## Sumario:

---

1. Orígenes del Desarrollo Organizacional.
2. Definiciones de Desarrollo Organizacional.
3. Aspectos básicos de Desarrollo Organizacional.
4. Estado de las organizaciones.
5. El cambio dentro de la empresa.
6. Dimensiones del Comportamiento Organizacional.
7. Modelos de Desarrollo Organizacional.
8. Identificación de valores que se encuentran en el Desarrollo Organizacional.
9. Características del Cambio Organizacional.
10. Resultados del Desarrollo Organizacional.
11. Cuestiones debatibles que surgen en el Desarrollo Organizacional.
12. Conclusión.

### Anexo.

Caso práctico.

Artículos.

### Bibliografía.

## 1. ORÍGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como teoría administrativa, el Desarrollo Organizacional (DO) constituye un movimiento que surge a principios de los 60 como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista.

Algunos autores incluyen el DO dentro de la corriente científico-administrativa denominada neohumana-relacionista como una proyección de la teoría del Comportamiento Organizacional (CO).

CHIAVENATO atribuye los orígenes del DO a un complejo conjunto de razones, entre las que cabe destacar:

1. La dificultad relativa para sistematizar los conceptos de las diversas teorías de la organización.
2. Profundización y difusión de estudios sobre la motivación humana.
3. La realización de los primeros experimentos de laboratorio sobre el comportamiento humano.
4. La pluralidad de cambios que se suceden en el ámbito organizacional. Esto significa que los ambientes son más dinámicos, las organizaciones más complejas, el desarrollo y diversificación de la tecnología...
5. Desarrollo y ampliación de la teoría administrativa, que asume un enfoque sistemático donde la complejidad y la interacción medioambiental cobran interés.

## 2. DEFINICIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Entre los distintos autores que se han interesado por este tema destacamos los siguientes:

1. *BECKHAR (1969)*<sup>1</sup>.

*«Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de las organizaciones, a través de inversiones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.»*

<sup>1</sup> GASALLA, José María, (2000): *La nueva dirección de personas*. Ed. Pirámide 5.ª edición, Madrid.

Es importante hacer hincapié en el concepto de globalidad señalado en la propia definición. El DO debe ser una tarea a desempeñar por toda la empresa en su conjunto para garantizar así una mayor probabilidad de éxito. Ello no significa que dicho desarrollo no pueda manifestarse de diferentes maneras en cada una de las áreas o departamentos de la empresa, adecuando éste a las tareas propias a realizar.

2. *BENNIS (1969)* <sup>2</sup>.

*«Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.»*

Saber cuándo ha llegado el momento de revisar, cambiar o mejorar el planteamiento organizacional de la empresa es un aspecto que hay que valorar. El dinamismo es una característica fundamental en el mercado actual y por ello las empresas deben saber adaptarse adecuadamente al medio en la menor brevedad posible, de lo contrario, se quedarán en desventaja respecto a sus competidores y acabarán fracasando. El DO tiene entre sus objetivos prioritarios proporcionar capacidad de respuesta a la empresa hacia los cambios y amenazas que puedan surgir tanto en su seno como procedentes del exterior.

3. *BLAKE y MOUTON (1969)* <sup>2</sup>.

*«Un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia.»*

El autor señala que ante todo hay que ver el DO como un plan estratégico. Enlazando con la definición anterior, es fácil deducir cómo las empresas utilizarán el éxito de su DO como una fuente de ventaja competitiva frente a sus competidores o bien, como una solución eficiente a las dificultades que se puedan plantear. Un buen planteamiento e implantación de un plan de DO se materializa en una entidad sólida capaz de mantenerse firme en el mercado o incluso puede derivar en el alcance de mejores posicionamientos.

4. *GORDON LIPPITT (1969)* <sup>3</sup>.

*«El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.»*

Se pretende señalar con ello la importancia del factor humano dentro del DO. Es evidente que debe existir una predisposición por parte de la plantilla hacia el cumplimiento de un plan de estas

<sup>2</sup> GASALLA, José María, (2000): *La nueva dirección de personas*. Ed. Pirámide 5.ª edición, Madrid.

<sup>3</sup> www.pp.terra.com.mx

características para que éste de sus frutos; frutos entre los cuales es importante señalar la madurez que se alcanza entre las relaciones interpersonales a nivel profesional (que con anterioridad podría no haber existido) y en consecuencia, hacerse posible apreciar una mayor eficiencia en las tareas y la obtención de mejores resultados. El DO es en sí fruto de la interacción entre personas.

5. HORNSTEIN, BURKE Y COEDITORES (1971) <sup>4</sup>.

*«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.»*

El DO es ante todo una cultura. Es una política de trabajo con la que se pretende optimizar las tareas a través de la comunicación y el entendimiento. Se establecen una serie de pautas, valores y comportamientos que deben ser transmitidos a los empleados con el fin de que éstos los interioricen y los consideren como propios.

6. FRIEDLANDER y BROWN (1974) <sup>5</sup>.

*«Un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa:*

- *De un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen; y*
- *De un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día.»*

El DO supone un cambio para la empresa. Sus raíces se asientan sobre un cúmulo de ideas y medidas que persiguen el buen funcionamiento de la organización. Las empresas se han dado cuenta en las últimas décadas de la importancia que tiene para ellas mismas el entorno en el que se ubican y por lo tanto es inevitable evolucionar hacia políticas más dinámicas y comprometidas a nivel interno y externo, cuidando por ello su actividad, su plantilla y su imagen pública a través de actuaciones acordes con el medio: inversión en I+D, valoración del capital intangible, etc.

7. SCHMUCK y MILES (1971) <sup>5</sup>.

*«Un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos autoanalíticos y de reflexión.»*

<sup>4</sup> GASALLA, José María, (2000): *La nueva dirección de personas*. Ed. Pirámide 5.ª edición, Madrid.

<sup>5</sup> [www.pp.terra.com.mx](http://www.pp.terra.com.mx)

El DO requiere un esfuerzo, pero en ningún caso es bueno para la empresa que dicho esfuerzo derive en una disposición negativa ante ello por parte de las personas que la conforman. Debe ser visto como algo positivo, estimulante y ventajoso, no sólo para la propia empresa (alcance de objetivos) sino también para el propio trabajador.

Por supuesto, el planteamiento de un plan de DO debe basarse en el autoanálisis. Debe estar fundamentado en el reforzamiento de aquellos puntos débiles que posea la organización y en la potenciabilidad de sus ventajas y aspectos positivos. Por esta razón no se debe caer en el error de confiar en un determinado modelo de DO que haya tenido éxito en otras empresas, cada empresa es un mundo, pero sí es bueno tener algún ejemplo de referencia con el fin de sacar conclusiones y evitar errores futuros.

8. DE FARIA MELLO (1996) <sup>6</sup>.

*«Es un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendentes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados.»*

El DO debe analizarse como y dentro de un sistema abierto. Es, o debe ser, un sistema abierto por el hecho de que las personas que conforman la empresa u organización sobre la que se va a aplicar tienen la capacidad de pensar y aportar conocimiento, no sólo para sí mismos sino también para los demás. Existe un deseo de participar activamente en las decisiones que conciernen al grupo en el que se encuentran inmersos del que tradicionalmente se encontraban cohibidos. En consecuencia, las propias sinergias creadas por las relaciones humanas son el motor del DO. Por otro lado este desarrollo debe ser visto dentro de un sistema abierto. La rigidez de cualquier plan o estrategia empresarial aplicada a la actualidad debe tener unos márgenes de flexibilidad que hagan que la empresa sea capaz de reaccionar ante cualquier traba o contradicción y saber actuar de forma adecuada, buscando soluciones rápidas. El plan de DO debe ser capaz de inculcar estas cualidades.

Existen múltiples definiciones de DO, pero la mayoría de ellas coinciden en una serie de puntos comunes:

1. Es un campo de las ciencias de la conducta.
2. Tiene un carácter aplicado, es decir, operacional práctico.
3. Busca el cambio planificado.
4. Tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sistema (cultura, estructura, procesos...).
5. Implica una intervención a largo plazo.

<sup>6</sup> ARCHILLAS DA FARIA MALLO, Fernando, (1996): *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Ed. Limusa. México, DF.

6. Tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia.
7. Para lograrla utiliza la participación y el compromiso.

### 3. ASPECTOS BÁSICOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL<sup>7</sup>

#### a) El DO debe ser:

Un proceso dinámico y continuo apoyado en estrategias, métodos e instrumentos que persigan la interacción entre personas y grupos para perfeccionar y renovar la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

#### b) El DO requiere:

Visión global de la empresa basada en un enfoque de sistemas abiertos, buscando el desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas).

#### c) El DO implica:

La adaptación y/o renovación de los valores humanísticos (modificación de la cultura organizativa) como consecuencia de cambios de tipo económico, tecnológico...

#### d) El DO no es (no debe ser)...

Una técnica puramente analítica utilizada en momentos de crisis, sin continuidad en el tiempo y sin compromiso de las personas que integran el proceso de DO. Además no puede convertirse en un plan para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos.

---

<sup>7</sup> [www.spin.com.mx](http://www.spin.com.mx)

4. ESTADO DE LAS ORGANIZACIONES <sup>8</sup>

Organización enfermiza	Organización sana
El personal trabaja poco en relación a los objetivos de la empresa.	Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y están comprometidos en llevarlos a cabo.
La gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. La gente habla informalmente de los errores y fallos con personas no implicadas en ellos.	La gente se siente libre para señalar dificultades. Confían en que los problemas se resolverán.
La gente se trata mutuamente en una forma ficticia. Se enmascaran los asuntos y problemas, especialmente frente al jefe.	Los problemas se resuelven con pragmatismo y sin complejidades, de manera directa y oficialmente. Se tolera mucho la conducta inconforme.
La gente de la alta gerencia controla el mayor número de decisiones.	Los puntos para la toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y el desarrollo gerencial. El nivel jerárquico no es considerado como determinante.
Los gerentes actúan por su cuenta provocando que no se opere conforme a los planes de la organización.	Hay sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay responsabilidad compartida.
No son importantes para la empresa las necesidades y los sentimientos personales de los trabajadores.	Los problemas que se atacan incluyen las necesidades personales y las relaciones humanas.
La gente compite cuando se necesita colaborar. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad. Ofrecerla es algo que no ocurre.	Existe un alto grado de colaboración. Hay disposición para colaborar y la competencia es mínima.
Cuando hay crisis, la gente se evade o se inculpan mutuamente.	Cuando hay crisis, la gente coopera hasta que ésta desaparece.
Los conflictos personales generalmente se ocultan y hay incremento de rencores y cuentas por cobrar entre el personal.	Los conflictos son tratados efectivamente y con apertura. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás.
El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos.	Existe mucho aprendizaje en el trabajo basado en la voluntad de dar. Se busca la retroalimentación y el consejo.
La retroalimentación y la crítica es evitada.	La crítica se considera inherente al trabajo y es aceptada como parte de lo cotidiano.
La gente se siente sola y falta preocupación por los demás.	Las relaciones son honestas, la gente se preocupa por los demás y no se siente sola.

<sup>8</sup> FORDYCE, Jack, RAYMON WEIL, K. (1971): *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*. Ed. Fondo Educativo Interamericano. México.

Organización enfermiza	Organización sana
La gente se siente prisionera del trabajo y la rutina, está aburrida, anquilosada y se considera obligada a permanecer en él por necesidad. Su conducta es indiferente y dócil. No se siente un ambiente agradable.	La gente está motivada, muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.
El gerente es el padre que da órdenes en la organización.	El liderazgo es situacional.
El gerente controla exageradamente. Da poca libertad para permitir errores.	Hay un alto grado de confianza entre la gente, un profundo sentido de libertad con responsabilidad. La gente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es. Se tiene la convicción de que se puede aprender de los errores.
Tiene un gran valor minimizar el riesgo.	Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.
El desempeño deficiente es disfrazado o manipulado arbitrariamente.	Se encara el desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.
La estructura, la política y los procedimientos de la organización son una «camisa de fuerza» para la empresa. La gente se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura de la organización.	La estructura, política y procedimientos de la organización, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. No hay una resistencia excesiva a cambiar la estructura, política o procedimientos de la organización.
Tiene plena validez el lema «Viva la tradición».	Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación.
La innovación no está muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos cuantos.	La organización y el personal se adapta rápidamente a los cambios y se anticipa el futuro.
La gente se come sus frustraciones.	Las frustraciones son un signo que llama la atención.

## 5. EL CAMBIO DENTRO DE LA EMPRESA <sup>9</sup>

Tres son los elementos clave para explicar el cambio dentro de una empresa:

- El sistema en el que se llevará a cabo el cambio: teniendo en cuenta que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- El agente de cambio: responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio.
- Un estado deseado: las condiciones que el sistema debe alcanzar.

<sup>9</sup> [www.spin.com.mx](http://www.spin.com.mx)

### **El proceso de cambio planeado.**

El proceso de cambio planificado consta de cinco grandes etapas:

- Diagnóstico de la situación.
- Determinación de la situación deseada.
- Determinación de los cauces de acción a seguir.
- Ejecución de las acciones.
- Evaluación de los resultados.

#### *Diagnóstico de la situación.*

Estudio preliminar de la situación empresarial para determinar cuáles son los problemas a los que se enfrenta la organización ante un cambio para estudiar hacia dónde deben orientarse las actuaciones del proceso de DO.

#### *Determinación de la situación deseada.*

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente, determinar una situación deseada.

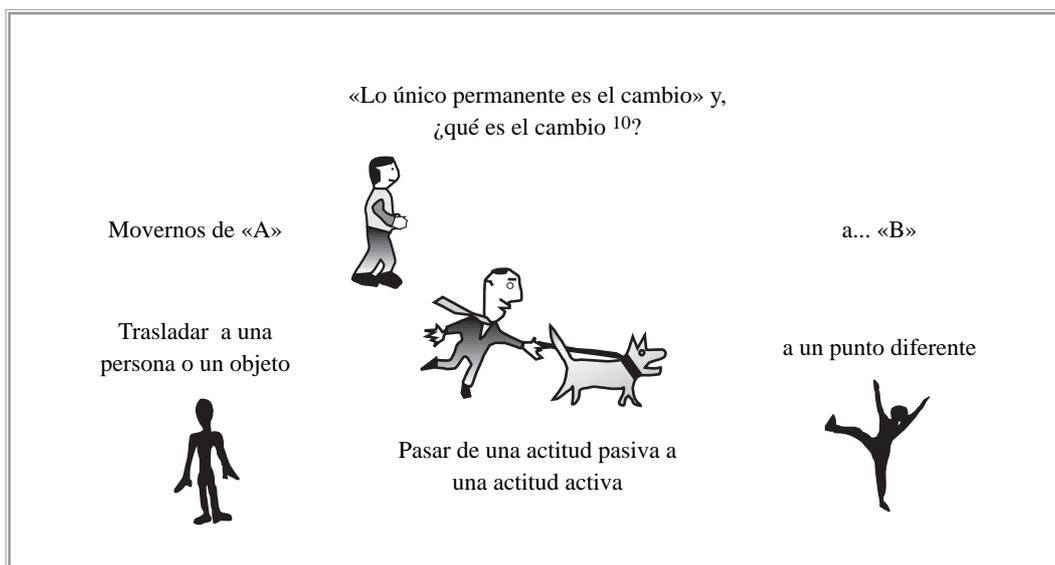
#### *Determinación de los cauces de acción a seguir.*

Se desarrollan los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que se desea cambiar basados fundamentalmente en los siguientes pasos:

- Especificación de los objetivos: aspectos que se esperan lograr como consecuencia del cambio.
- Elaboración de estrategias: herramientas a utilizar para lograr la consecución de los objetivos.
- Elección de los medios concretos de acción.
  - Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
  - Establecimiento de un plan de acción.
  - Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación.

#### *Ejecución de las acciones y evaluación de los resultados.*

Desarrollo del plan estratégico ideado de acuerdo con los procedimientos establecidos en el mismo, para poder realizar posteriormente un análisis de los resultados en función de los objetivos y facilitar una revisión permanente con el fin de corregir los errores posibles.



## 6. DIMENSIONES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL <sup>11</sup>

El DO se basa en el comportamiento de las organizaciones. El CO, o también denominado cultura organizativa, es un campo interdisciplinar dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de las personas en el ámbito laboral. Está orientado tanto a la teoría como a la práctica y utiliza conceptos y técnicas de una larga serie de disciplinas como la psicología, la sociología, la teoría general de la administración, la economía, la estadística o la tecnología de la información.

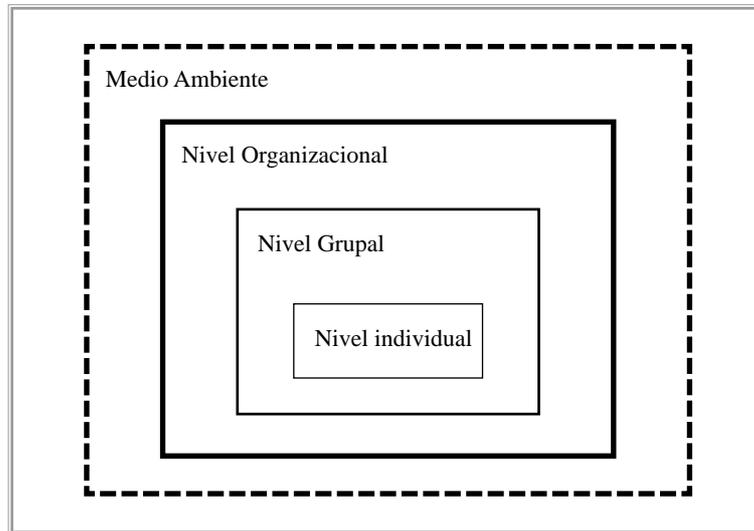
El CO comprende tres niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro:

- Nivel individual: comprensión y dirección del comportamiento individual.
- Nivel grupal: comprensión y dirección de grupos y procesos sociales.
- Nivel organizacional (nivel macro): comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Estos tres niveles de análisis se hacen bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir, están insertos en un medio externo:

<sup>10</sup> [www.teclaredo.edu.mx](http://www.teclaredo.edu.mx)

<sup>11</sup> GARETH, Morgan: *Imágenes de la Organización*. Ed. Alfaomega, S.A.



Los modelos del DO trabajan con una multiplicidad de factores, variables y elementos correspondientes a esos tres niveles de análisis.

1. A nivel individual interesan aspectos como:

- *La personalidad*: los rasgos duraderos que describen el comportamiento de un individuo.
- *La habilidad*: capacidad del individuo en tareas mentales y físicas.
- *Los valores y actitudes*: los valores son creencias básicas que un individuo tiene acerca de lo que es bueno, correcto y deseable.
- *La motivación*: procesos psicológicos que causan la estimulación y el desarrollo de acciones voluntarias para lograr unos objetivos.

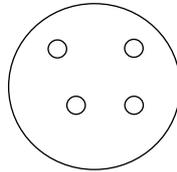
2. A nivel grupal interesa conocer:

- *El proceso evolutivo de los grupos*.

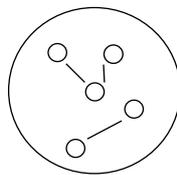
No existe un patrón estándar de modelo o desarrollo de los grupos. A continuación se presenta un modelo donde los individuos evolucionan a lo largo de las mismas y se adaptan a las circunstancias del entorno.

I. Formación: es una etapa de gran incertidumbre respecto al propósito, estructura y liderazgo del grupo.

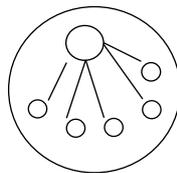
Finaliza cuando los miembros tienen ya conciencia de grupo y se sienten parte del mismo.



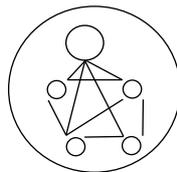
II. Tormenta: es una fase de conflicto grupal, aunque los miembros se sienten parte del grupo. Éstos se resisten a aceptar las restricciones que el grupo impone.



III. Normalización: se caracteriza porque una vez definida la jerarquía, se empiezan a desarrollar las relaciones cercanas y el grupo empieza a mostrar cohesión. Hay un fuerte sentido de identidad. Esta etapa se completa cuando la estructura se solidifica y existen unas expectativas comunes acerca de cuál es el comportamiento correcto de cada individuo.



IV. Desempeño: la estructura plenamente funcional y aceptada. Una vez que el grupo se conoce perfectamente, se genera una sinergia en el grupo que favorece el buen desempeño.



V. Disolución: una vez alcanzados los objetivos, el grupo se disuelve (grupo de trabajo temporal).

• *Variables de contingencia en el comportamiento de los grupos.*

Existen distintas variables que pueden afectar al comportamiento de los grupos. Dichas variables pueden tener un carácter externo o interno. Dentro de las variables externas se pueden encontrar las relacionadas con el entorno que rodea a la organización, como por ejemplo cambios en la tecnología, limitaciones de recursos, actuaciones de la competencia... Las variables internas, sin embargo, hacen referencia a aspectos del seno de la organización como compañerismo, trabajo en equipo, relaciones internas, transferencia de la información...

- *Toma de decisiones en grupo.*

En la toma de decisiones en grupo, cada una de las personas que lo componen aportan su punto de vista individual, lo que provoca que las ideas sean más heterogéneas y mucho más valiosas. Se facilita la dinámica de discusión y con ello la aparición de soluciones más complejas que a las que se llegaría a nivel individual.

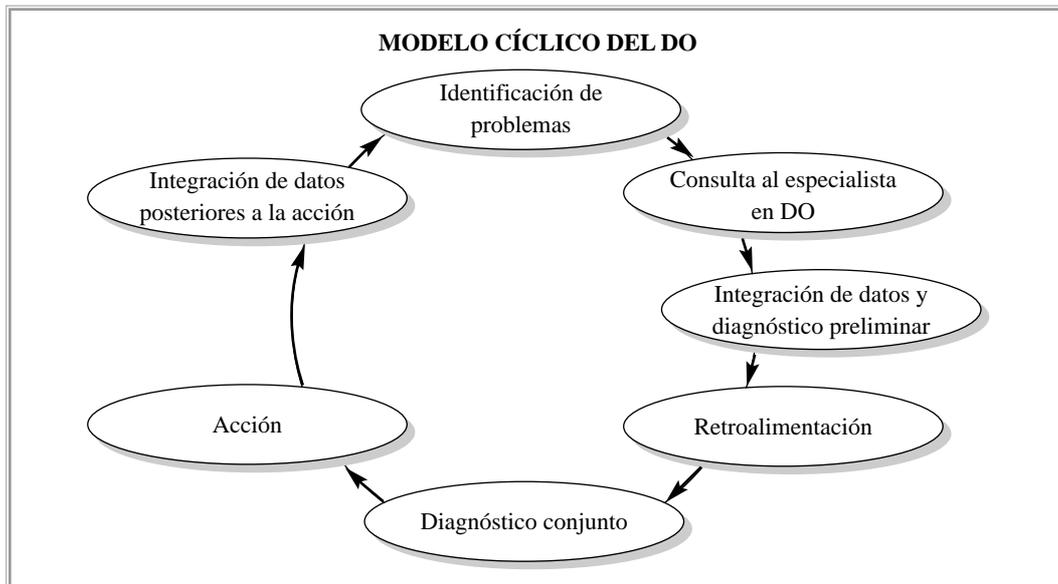
Por otro lado, existen dificultades añadidas como la aparición de conflictos para llegar a una idea conjunta, o la problemática en las relaciones existentes entre las personas debido a la ambigüedad de las responsabilidades.

3. A nivel organizativo interesa conocer:

- *Qué es una organización.*
- *Cómo funciona* (estudiando su estructura, proceso, cultura y cómo interactúa con el medio-ambiente).

## 7. MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

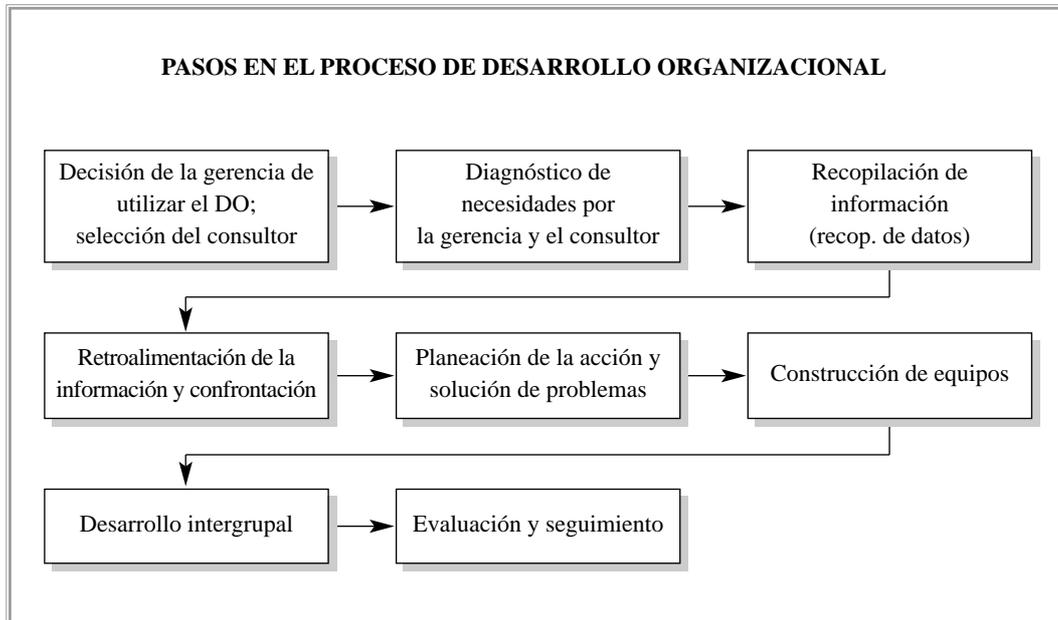
Muchos modelos de DO han sido diseñados. El primer modelo que se presenta tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene siete pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.



FUENTE: [www.chilemanagement.com](http://www.chilemanagement.com)

1. **Identificación del problema.** Se trata de localizar cuál o cuáles son los focos donde surgen las dificultades de la organización para adaptarse al cambio y buscar un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio) que pueda ayudar a solucionarlos.
2. **Consulta con un especialista en DO.** Esta figura representa la neutralidad dentro del proceso. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.
3. **Integración de datos y diagnóstico preliminar.** Existen varios métodos para recoger datos, etapa que le corresponde al agente externo: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, datos del desenvolvimiento organizacional etc. La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.
4. **Retroalimentación.** Los datos obtenidos son retroalimentados al cliente para ayudarle a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez, ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.
5. **Diagnóstico conjunto de problemas.** En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en DO. El cliente debe evaluar el diagnóstico, valorando cada una de las posibilidades de resolución al problema que se le ofrece. Si el cliente no lleva a la práctica estas medidas el estudio quedará invalidado.
6. **Acción.** La acción que deberá tomarse depende del problema, de la cultura de la organización, del tiempo y de los gastos en los que posiblemente haya que incurrir.
7. **Integración de datos después de la acción.** Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas para poder llevar a cabo una revisión del modelo y poder corregirlo en las desviaciones que se produzcan de una manera permanente.

En definitiva, siguiendo las mismas pautas señaladas en el modelo anterior, existen otras estructuras esquemáticas que intentan explicar la evolución del DO dentro de la empresa. Por ello se presentan otras opciones como la siguiente:



FUENTE: [www.teclaredo.edu.mx](http://www.teclaredo.edu.mx)

En cualquiera caso queda claro que para garantizar el éxito de la operación no hay que olvidar nunca que la empresa es un sistema psicosociotécnico abierto. A consecuencia de ello, muchos autores establecen diferencias entre lo que podemos llamar técnicas de procesos psicosocio y técnicas tecnoorganizativas. Las primeras hacen referencia a cuando el objetivo a perseguir es a nivel individual y de interdependencia, mientras que en el segundo caso los esfuerzos se dirigen hacia la búsqueda de una utilización y optimización de las nuevas tecnologías, estructuras y estrategias empresariales.

## 8. IDENTIFICACIÓN DE VALORES QUE SE ENCUENTRAN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL <sup>12</sup>

**Valores humanos.** Se considera a todas las personas como el elemento más valioso de la organización, como personas responsables, y se les trata con dignidad y respeto. Por ello se les brinda oportunidades para que puedan llevar a cabo su autorrealización intentando fomentar la colaboración entre las mismas y no la competencia humana.

**Valor organizativo.** Se busca la organización eficaz y saludable caracterizada por la confianza, autenticidad, franqueza y clima de apoyo. Se cree en el valor de la participación real de la gente basado en la honestidad.

<sup>12</sup> [www.teclaredo.edu.mx](http://www.teclaredo.edu.mx)

**Estructura de poder.** Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico, no establecen relaciones de superior a inferior, sino de igual a igual. En definitiva, se trata de fomentar la autoridad del conocimiento más que el uso arbitrario de la jerarquía.

**Asumir el problema.** No se pueden esconder los problemas, se deben enfrentar abiertamente. Se trata de que las personas se responsabilicen de su trabajo más que de transferir las responsabilidades a otras.

**Valor grupal.** Intentar conseguir que el mayor número de personas se involucren en el cambio y en las decisiones que lo rodean, para que se sientan comprometidas con la implantación de las decisiones de cambio.

## 9. CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL



FUENTE: [www.teclaredo.edu.mx](http://www.teclaredo.edu.mx)

**Orientación de contingencias:** se trata de especificar las circunstancias que pueden ser causantes de problemas dentro de la organización, para posteriormente intentar buscar soluciones.

**Valores humanos:** la organización, con todos sus componentes humanos, debe ser consciente que para lograr la consecución de sus objetivos habrá que realizar variaciones en sus comportamientos con el fin de poder dar solución a problemas aparecidos.

**Utilización de un agente de cambio:** valora cada una de las soluciones posibles para ofrecérselas al cliente.

**Construcción de equipos:** utiliza actividades específicas para convertir a los grupos de trabajo en verdaderos equipos de trabajo, con mucha interacción para incrementar la confianza, la apertura y la franqueza entre los miembros.

**Orientación sistemática:** ayuda a corregir el conflicto disfuncional entre los grupos, tratando de cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los miembros de los grupos tienen entre unos y otros.

**Aprendizaje experiencial:** aplicar los conocimientos y pautas adquiridos en otros procesos similares.

**Retroalimentación:** toda la información surgida del proceso de análisis deberá ser transmitida a todos y cada uno de los miembros participantes de tal manera que se cree un *feedback* entre ellos.

**Solución de problemas:** se buscarán alternativas posibles a las dificultades presentes intentando buscar el beneficio de todos los miembros de la organización.

## 10. RESULTADOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL <sup>13</sup>

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

1. **Retroalimentación.** Esto se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional –datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa–. La retroalimentación se refiere a las actividades y a los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

---

<sup>13</sup> [www.pp.terra.com.mx](http://www.pp.terra.com.mx)

2. **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que «éste es el nuevo juego de pelota», o de que «ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas», es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.
3. **Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, HOMANS sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una «visión de túnel» o de «autismo», según MURPHY. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.
4. **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están «interponiendo en el camino», de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.
5. **Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar: a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el DO, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización y, procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas y, la planificación de la vida y carrera.
6. **Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de

metas y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas y las juntas de confrontación de BECKHARD. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. **Responsabilidad creciente.** Esto se refiere a que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delimitamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos y la participación.
8. **Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, «reunir a todo el sistema en la habitación», los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO: se eligen las intervenciones de éste, se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

## 11. CUESTIONES DEBATIBLES QUE SURGEN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL <sup>14</sup>

El uso extendido de los procedimientos técnicos del DO en los organismos ha hecho que salgan a la superficie numerosas cuestiones debatibles y problemas que no han sido resueltos.

Entre ellos se cuentan:

- *La necesidad de un estudio de profesionales en esta rama.*

El profesionalismo generalmente se basa en la existencia de elementos tales como:

---

<sup>14</sup> [www.pp.terra.com.mx](http://www.pp.terra.com.mx)

- Un conjunto de conocimientos y procedimientos técnicos especializados.
- Personas tituladas y capacitadas para practicarlos.
- Estándares de ética para encauzar la conducta profesional.

Actualmente no existe un conjunto sistemático de conocimientos que puedan claramente identificarse como teoría de amplios alcances en el desarrollo de las organizaciones.

En ocasiones la práctica del DO ha dejado rezagada a la teoría. Adicionalmente, no existe un marco unificador en el cual organizar o conjuntar conocimientos y procedimientos técnicos. En segundo lugar, es extremadamente difícil identificar y controlar el gran número de factores variables interdependientes que se hallan en las organizaciones, ya que la complejidad y los elementos dinámicos de la vida organizadora no se prestan a las rigurosas exigencias del método científico. Y finalmente, el desarrollo de las organizaciones, por su índole misma, es un proceso que dura largo tiempo.

- *La sensibilidad como un factor de intervención del DO.*

Como se ha señalado anteriormente, la sensibilización es un aspecto fundamental dentro del proceso de cambio, el cual repercute en todos los elementos integrantes de la cultura organizativa, desde el factor humano hasta las técnicas utilizadas diariamente en la empresa. Desde un principio se debe tener confianza en el proceso, por lo que es importante integrar a los participantes, ya que si éstos no están dispuestos y plenamente concienciados de que son una parte esencial del experimento, no se podrá ser consecuente con los objetivos marcados para obtener unos resultados óptimos.

- *El empleo de consultores externos e internos.*

La utilización de consultores, ya sean internos o externos, es otro punto debatible. Un número creciente de empresas está creando sus propios consultores internos. Esto acentúa la pregunta: ¿cuándo y cómo usar a cada uno de manera eficaz?

Por una parte, utilizar a una persona que no esté involucrada en la organización va a aportar un punto de vista más neutral al no estar influenciado por ningún factor interno de la organización. Sin embargo, el inconveniente de éste es la ventaja de un consultor interno, ya que el conocimiento que este último posee de los problemas y el funcionamiento de la propia organización es muchísimo mayor que el que pueda asimilar el externo en un tiempo determinado.

- *La insistencia «exagerada» en el cambio ideológico de las personas.*

En ocasiones, se da demasiado peso a los aspectos ideológicos o culturales, y no se exploran otras formas importantes y eficaces de cambiar las organizaciones, tales como reestructuras, implan-

tación de la administración por objetivos, y otras técnicas administrativas. Lo importante es reconocer que existen varias formas de realizar el DO, y que es preciso realizar esfuerzos mayores para conjuntar estrategias que tengan mayor impacto.

• *Las limitaciones de la tecnología del DO y de los modelos de cambios en los sistemas jerárquicos.*

Los sistemas jerárquicos rígidos aunados a ambientes de colaboración y confianza favorecen el DO. El problema reside en encontrar sistemas jerárquicos que reúnen ese tipo de condiciones.

En este contexto, la experiencia demuestra que el DO ha tenido mucho menos éxito cuando se aplica a sistemas no estructurados en que predominan conflictos y desconfianza. Por el contrario, tienen más éxito en sistemas jerárquicos donde impera la colaboración y la confianza.



## 12. CONCLUSIÓN

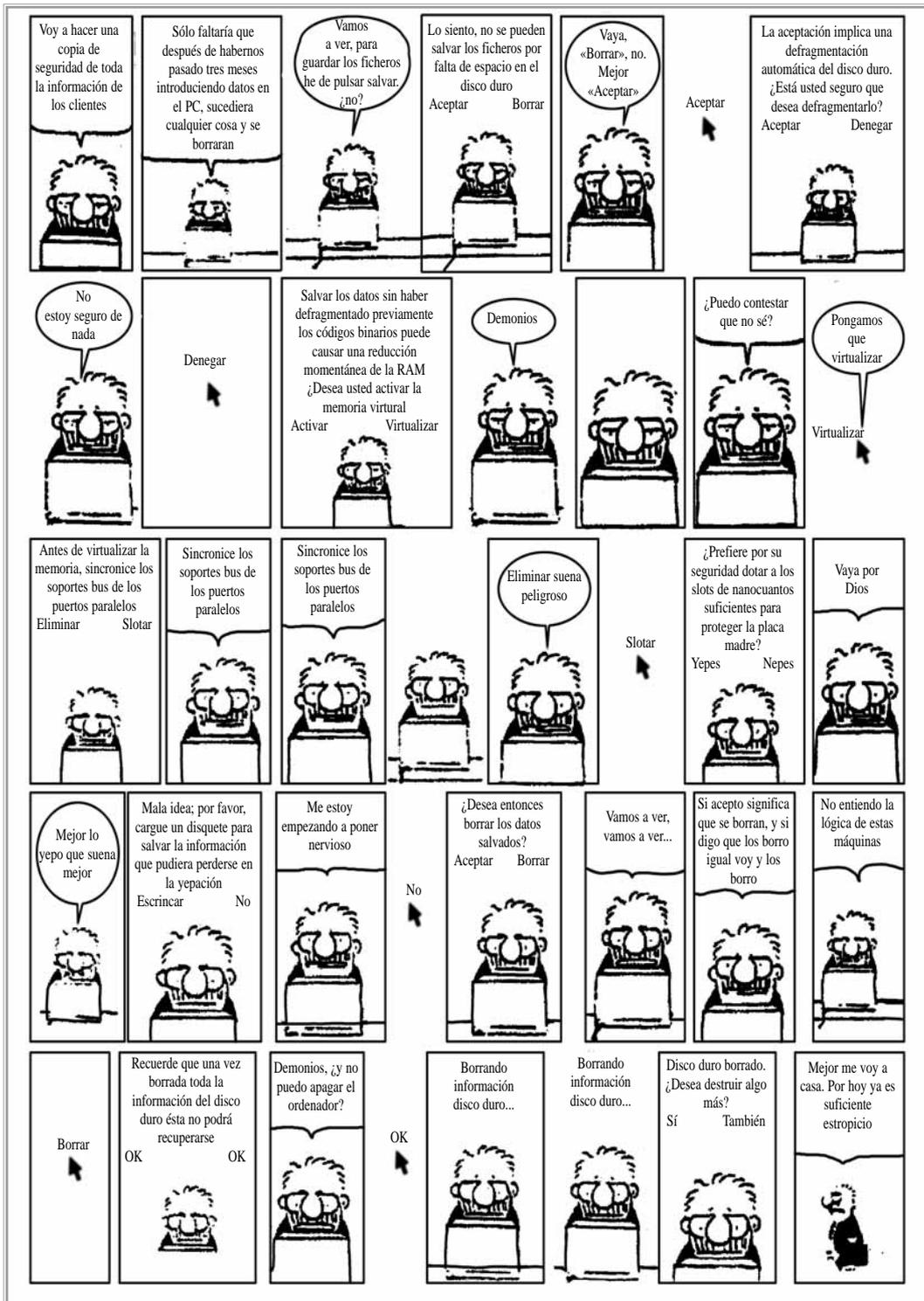
Para que un programa de DO se lleve adelante y logre alcanzar sus objetivos es imprescindible que siga ciertos principios con la gente, estos son: averiguar las expectativas y motivaciones de

las personas con relación a los cambios. No todas las personas presentan la misma motivación, ni toman el cambio como algo importante, tampoco todas presentan las mismas expectativas de desarrollo, etc.; por esto, el papel de la gerencia es informar a los trabajadores, hasta lograr un buen porcentaje de entendimiento en los mismos.

Dos principios son igualmente importantes en un proceso de implementación de DO, la retroalimentación y el refuerzo. Estas dos técnicas de modificación de conducta son muy prácticas en cuanto a resultados. Esto significa que si las personas son debidamente reforzadas en comportamientos deseados, es muy posible que éstos se sucedan con más frecuencia. La retroalimentación también contribuye en esta dirección, cualquier empleado tendrá la necesidad de saber cómo está desarrollando sus tareas o en qué medida está colaborando a la organización; al conocer esto el trabajador aumenta su motivación y en otros casos puede, con una adecuada retroalimentación, mejorar sus debilidades ya sean en la parte técnica o de comportamiento.

El objetivo de un programa de DO no es hacer que los trabajadores se ajusten a la organización y a sus necesidades anulando su singularidad como personas. Lo que se pretende es facilitar la relación individuo-empresa, alcanzar los objetivos organizacionales, sin dejar de lado el aspecto humano, sino más bien enfatizando la importancia de los Recursos Humanos de la organización, pues sin ellos ningún cambio o meta podría ser lograda. Ellos son las piezas principales, los motores insustituibles de cualquier organización.

En definitiva, para hacer posible que todas las condiciones óptimas se cumplan en un DO es condición necesaria e imprescindible trabajar en el análisis de toda aquella información que surge durante el período de implantación, y saber gestionarla y utilizarla de forma adecuada, para lo que es imprescindible tener conocimiento del medio en el que nos movemos sabiendo hacer frente a posibles situaciones inesperadas. Cabe la posibilidad de equivocación pero es importante establecer remedios. Si esto no ocurriera puede ser posible que el esfuerzo realizado no haya merecido la pena. Por esta razón, fundamentalmente, es por lo que se recomienda, en la mayoría de los casos, la colaboración y ayuda de un agente externo.



## ANEXO

## CASO PRÁCTICO (CASO BITAL)

## ÍNDICE

**Banco Internacional. (Bital)**

- 1941. Fundación.
- 1972. Pasa a ser banca mixta, con mayoría accionarial propiedad del gobierno federal.
- 1974. El gobierno federal cede su participación a nacional financiera y el banco comienza a operar como ventanilla de capacitación en esa institución.
- 1989. El banco se separa de nacional financiera.
- 1992. Se privatiza y es comprado por el grupo financiero prime.
- 1993. Grupo financiero prime internacional cambia su denominación a:

**Grupo Financiero Bital.**

Se inicia una etapa de desarrollo hacia el cambio a través de la penetración en el mercado, basada en la capacidad instalada con sucursales automatizadas en el ámbito nacional conectadas en línea y tiempo real, con tecnología punta.

Se definieron principios clave como la sinergia, en donde se establecieron las bases para lograr un verdadero trabajo en equipo entre cada una de las empresas del grupo y con ello promover un esquema de ventas cruzadas; ¡todos los servicios financieros bajo un mismo techo!

Se ha logrado revolucionar el sistema bancario de nuestro país a través de nuestro liderazgo e innovación, siendo los primeros en manejar la firma digitalizada en todas nuestras sucursales, los primeros en ofrecer garantías de servicio y los primeros en abrir todas las sucursales de 8 a 19 horas de lunes a sábado.

**Misión.**

«Consolidar nuestra posición en el mercado financiero como la empresa de conformación adiccionaria global y dirección de gestión local, líder en la creación de valor que nos permita hacerle la vida fácil a nuestros clientes mediante la completa utilización de nuestra infraestructura, logrando la justa apreciación del esfuerzo de nuestra gente y los accionistas, cumpliendo con nuestro compromiso social.»

.../...

.../...

### **Compromisos:**

- Dirección por servicio.
- Liderazgo.
- Proveedores y procesos.
- Actitudes.
- Auditoría a clientes externos.
- Rentabilidad.
- Satisfacción total del cliente.

### **Liderazgo.**

Es el motor que impulsa y mantiene viva nuestra organización, guiándonos hábilmente hacia los cambios que exige el futuro, marcando el ritmo al concretar la habilidad de manejo de las crisis.

Para dirigir se debe controlar, para controlar se debe medir, para medir se debe definir.

Que si la competencia tiene gente un 1% mejor que nosotros, ellos ganarán.

Debatir sobre la base de hechos, no difamar.

Que el talento lo podemos atraer, formar, desarrollar y retener.

### **Auditoría a clientes externos.**

Pensar en el cliente es ya un hecho común, es la bandera que enmarca los consejos que más se atreven a dar los consultores modernos y el arma de doble filo al no saber distinguir entre sus necesidades reales y las que nos imaginamos que tienen.

El sentido de urgencia: sufrir lo que sufre el cliente.

Crear lo que nos dice el cliente sin filtrarlo.

Que el mejor auditor es el cliente.

La fuente más poderosa de innovación está en el cliente.

.../...

.../...

### **Procesos y proveedores.**

Una vez que sabemos lo que el cliente necesita, las preguntas a contestar son:

- ¿Qué impide que lo reciba?
- ¿Qué le estoy ofreciendo?
- ¿Cumplo con lo que le ofrezco?
- ¿Hacia dónde están orientados nuestros procesos?

Los procesos inician y terminan con el cliente.

La medición de la contribución individual para cada proceso.

Si el cliente no recibe lo que necesita, es por incapacidad de nuestros procesos.

Que no solamente debemos buscar pelear el precio, si no-competitividad que comparemos a nuestros proveedores.

### **Actitudes.**

El dirigir empresas no es otra cosa que dirigir gente, para poder lograr esto debemos tener una actitud positiva y de entusiasmo por lo que se va a llevar a cabo.

Que las decisiones más difíciles, con respecto a las personas que no cumplen, se deben tomar de inmediato por justicia para los que sí cumplen.

Que la calidad viene de adentro, no podemos hablar de calidad sin personas de calidad.

No podemos aportar a menos que conozcamos el proceso que analizamos con profundidad.

### **Rentabilidad.**

Es el resultado de la preferencia de los clientes para comprar lo que se vende y de los empleados para vender lo que se les compra.

Que la rentabilidad es el resultado de darle valor en el mercado a la empresa y de tener clientes satisfechos.

.../...

.../...

La generación permanente y continua da valor para nuestros clientes, nuestros accionistas y nuestro personal.

En conclusión:

*El compromiso es trabajar en equipo, con entusiasmo,  
con honestidad y responsabilidad.*

### **Valores.**

Son las creencias, ideología y moral que determina la actuación de los integrantes de una empresa para la consecución de sus objetivos, que aseguran la permanencia, rentabilidad y satisfacción de los accionistas y del personal de la organización.

Con el propósito de cumplir con nuestra misión y con el compromiso Bital, la filosofía de Bital se concreta en seguir ocho valores como guía de todas las acciones cotidianas de la gente Bital.

A continuación se mencionan los ocho valores de Bital:

1. Servicio.
2. Productividad.
3. Esfuerzo
4. Amabilidad.
5. Honestidad.
6. Eficiencia.
7. Sencillez.
8. Excelencia.

### **Servicio.**

Es un valor que debemos inculcar a todos nuestros compañeros, para lograr que cada cual trabaje enfocando sus energías, su entusiasmo, en busca de satisfacer las necesidades del cliente.

.../...

.../...

**Productividad.**

Es la relación que existe entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

¡Aprovecha tus habilidades y sobrepasa tus límites!

**Esfuerzo.**

Encontrar nuevas formas de cumplir con nuestras actividades; dando lo mejor de nosotros mismos y orientando nuestras acciones para hacer la vida fácil a nuestros clientes externos e internos.

**Amabilidad.**

Es una actitud positiva y de servicio, contagiando el entusiasmo y la pasión por el éxito en todo momento. ¡Mantén siempre una sonrisa!

**Honestidad.**

Se actúa observando las normas y procedimientos establecidos, los cuales garantizan nuestro bienestar y el de nuestros clientes.

Se deposita la confianza, se espera que se corresponda en todo momento.

**Eficiencia.**

Hacer las cosas correctamente, en el momento indicado y sin desperdicios; de esta manera optimizamos los recursos y protegemos los recursos e intereses de la institución.

**Sencillez.**

Nos interesa valorar y respetar a la gente por lo que es, independientemente del nivel de responsabilidad, jerarquía, sexo o religión.

Evitamos el uso del título, sólo usamos el nombre propio.

**La soberbia y la arrogancia nos destruyen, la sencillez no engrandece.**

**Excelencia.**

Es el compromiso de hacer siempre mejor nuestras actividades, manteniendo una superación permanente.

.../...

.../...

De la conjunción y equilibrio de estos valores se logra un clima de confianza y credibilidad, indispensable para los ambientes altamente productivos; subrayando que deben darse en todos los niveles.

### **¿Cómo mejorar el desarrollo organizacional?**

#### **Para incrementar la flexibilidad:**

- Reducir reglas.
- Alentar las nuevas ideas.
- Disminuir las líneas de autoridad.
- Organizarse para obtener una máxima eficiencia.

#### **Para incrementar la responsabilidad:**

- Alentar la toma de riesgos calculada.
- Fomentar la autoridad en el puesto.
- Delegar autoridad y tareas adicionales.
- Reconocer a los empleados por sus resultados.

#### **Para incrementar los estándares:**

- Alentar metas retadoras.
- Proporcionar retroalimentación, información y apoyo/asesoría para mejorar el desempeño.
- Asegurarse que las medidas de desempeño sean adecuadas y claras.

#### **Para incrementar las recompensas:**

- Eliminar las amenazas y las críticas.
- Recompensar a los empleados en proporción a la calidad de su desempeño.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional.

.../...

.../...

**Para incrementar la claridad:**

- Hacer que las expectativas del puesto queden claras.
- Interrelacionar las expectativas del puesto con los objetivos corporativos.
- Establecer políticas y procedimientos.
- Asegurarse de que las líneas de autoridad queden claras.

**Para incrementar el espíritu de equipo:**

- Resolver los conflictos rápidamente.
- Fomentar la cooperación.
- Resolver los problemas que interfieren con el cumplimiento de las tareas.
- Alentar la interacción entre los miembros del equipo.

El presente trabajo es de ADRIANA SOLSONA. El presente documento es un caso de ejemplo de cómo se maneja el DESARROLLO ORGANIZACIONAL en una empresa de banco mexicana.

FUENTE: página web «unamosapuntos.com», esta página fue realizada por OMAR FLORES M.

**ARTÍCULOS****ANTE SITUACIONES DE CAMBIO ORGANIZATIVO,  
¿SABEMOS GESTIONAR BIEN NUESTRO EQUIPO HUMANO?**

«Los cambios organizativos son necesarios, dada la presión por lograr eficiencia en la empresa. Sin embargo, olvidar la gestión de las personas puede hacer fracasar el trabajo de meses.

A continuación, presento algunos puntos de reflexión sobre este tema, fruto de mi relación diaria con directivos.

.../...

.../...

- **Informe** a sus equipos sobre las causas y beneficios del cambio, así como de las consecuencias negativas de no implantarlo. Le facilitará el lograr apoyo al proyecto.
- Sea **transparente** sobre las medidas que se van a ir tomando, dando una visión de conjunto. Para vencer la **resistencia al cambio**, las personas han de saber hacia dónde se encaminan.
- **Estudie bien el clima laboral** de su empresa para diseñar políticas y acciones realistas que faciliten el éxito del proyecto.
- Dé la **formación** necesaria a su actual equipo humano para facilitarle la adaptación al cambio. Sus colaboradores claves percibirán que la compañía hace un esfuerzo para continuar contando con ellos.
- Forme a los directivos en la **gestión y el liderazgo** de sus equipos. Muchos pueden tener dotes innatas, pero otros las deberán aprender. Valorarán el que se les forme en este campo.
- Deberá definir **acciones de reciclaje** conjuntamente con las personas que tienen posibilidades de adaptarse a los cambios. Deben sentirse involucrados.
- Busque una salida, **lo menos traumática posible**, a las personas que no puedan adaptarse a las nuevas situaciones. Tenga en cuenta que son personas en una situación muy delicada.
- **Promocione** a miembros de su equipo a algunos puestos de nueva creación. Es una señal a la organización de que se cuenta con ella para el futuro.
- Prepare con cuidado la incorporación de **las nuevas personas** que pueda necesitar. No deben ser recibidos como una amenaza, sino como un factor de mejora para la organización.
- Todos sabemos que el **exceso de velocidad** puede causar accidentes. Procure que el ritmo de cambio sea asumible por la organización.
- Cree entusiasmo e ilusión por las mejoras organizativas, basándolas en **la confianza en las personas.**»

El presente artículo está realizado por ALBERTO MIRANDA.

FUENTE: página web «rrhhmagazine.com», cuyo diseño y programación es llevado a cabo por JUAN CARLOS LOZANO.

.../...

.../...

## NUEVAS VÍAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RR.HH.

«En los últimos años, la función de Recursos Humanos está siendo testigo de excepción de la creciente importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental insistir en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa.

De una orientación típicamente administrativa de la función de personal, la Dirección de Recursos Humanos ha pasado a una orientación estratégica insertada en un contexto económico y social. La dimensión administrativa se caracterizaba por una baja integración del área de personal en el *management* de la empresa; por tanto, los Recursos Humanos eran un tema de segundo orden, ya que el protagonismo lo compartían otras áreas como las de producción y finanzas, consecuencia de una economía competitiva.

Las empresas que fueron líderes en los años 80 ganaron las batallas relacionadas con la productividad y la calidad. La empresa de los años 90 y la que se prevé para el siglo XXI es una empresa en movimiento capaz de anticiparse, adaptarse y transformarse permanentemente. Una organización formada por personas con una filosofía común o debidamente consensuada que se caracterizará por la eficacia y la satisfacción laboral; por lo que se deduce que los RR.HH son tan importantes para la organización que no pueden separarse de la función directiva general sino que la Dirección de RR.HH es cosa de todos.

En este contexto el papel de la DRH (Dirección de Recursos Humanos) cobra especial interés y los responsables de la función de RR.HH se encuentran ante el desafío de adaptarse a las necesidades cambiantes de las organizaciones, aportando claramente un valor añadido con su función en las Empresas.

Organizativamente las tendencias de RR.HH se dirigen a la gestión del conocimiento, a la gestión del rendimiento, al énfasis en los resultados, a la necesidad de crear entornos organizativos en los que la persona trabajadora desarrolle su carrera y a la creación de espacios comunicativos y de gestión de la información.

Las Compañías deben tender a descentralizar la función de RR.HH y deben animarse a desarrollar el trabajo en equipo, desarrollar sistemas participativos y sobre todo animar a la creatividad y participación en la mejora continua de toda la organización.»

El presente artículo está realizado por RAÚL PÍRIZ SÁNCHEZ-MARTA DEL RÍO MEDINA.

FUENTE: página web «rrhhmagazine.com», cuyo diseño y programación es llevado a cabo por JUAN CARLOS LOZANO.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ARCHILLAS DA FARIA MALLO, Fernando (1996): *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México, DF. Ed. Limusa.
- BECKHARD, Richard (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. Bogotá; México. Ed. Fondo Educativo Interamericano.
- BENNISWARREN, G. (1973): *Desarrollo Organizacional I*. Bogotá, Colombia. Ed. Fondo Educativo Interamericano.
- BENNIS WARREN, G. (1973): *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- FERRER PÉREZ, LUIS (1976): *Guía Práctica del Desarrollo Organizacional*. México, DF. Ed. Trillas.
- GLUECK, William: *Planeación y Desarrollo de la Organización*. México, DF. Ed. Técnica, S.A.
- NEWTON MARGULLES y RAIA Anthony, P. (1974): *Desarrollo Organizacional. Proceso y Tecnología*. Ed. Diana.
- PARTIN, J. Jennings (1977): *Perspectivas del desarrollo organizacional*: México. Ed. Fondo Educativo Interamericano.