

# Nociones de Desarrollo Organizacional

Dr. Daniel Trejo Medina

eBook





Copyright © 2023 by Daniel Trejo Medina. All rights reserved.

March 10, 2023

This eBook is licensed for your personal enjoyment only. This eBook may not be re-sold or given away to other people. If you would like to share this book with another person, please purchase an additional copy for each recipient. If you're reading this book and did not purchase it, or it was not purchased for your use only, then please return to your favorite eBook retailer and purchase your own copy. Thank you for respecting the hard work of this author.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher. Details on how to seek permission, further information about the Publisher's permissions policies and our arrangements with organizations such as the Copyright Clearance Center and the Copyright Licensing Agency, can be found at our website: [www.dantm.com](http://www.dantm.com)

Most images were generated by Deep Dream. This book and the individual contributions contained in it are protected under copyright by the Publisher.

<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.27405.41445/3>

Para citar en APA

Trejo Medina D. (2023). *Nociones de Desarrollo Organizacional* [archivo PDF]. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.27405.41445/3>

# Contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Fundamentos</b> .....	<b>3</b>
Evolución .....	4
<b>El cambio</b> .....	<b>7</b>
La implementación del cambio .....	7
Resistencia al cambio .....	9
El cambio planeado .....	11
Modelos para el cambio.....	11
Fracasos en el desarrollo organizacional.....	12
<b>Cultura organizacional</b> .....	<b>13</b>
Implementación de una cultura organizacional .....	14
Analizando la cultura organizacional.....	16
<b>Liderazgo</b> .....	<b>18</b>
Tipos tradicionales de liderazgo .....	19
El líder de nueva generación .....	22
<b>Consultoría</b> .....	<b>24</b>
<b>Contexto internacionales</b> .....	<b>26</b>
Retos en México para el desarrollo organizacional.....	27
<b>Consideraciones éticas y legales</b> .....	<b>29</b>
El desarrollo post COVID19 .....	29
El perfil del encargado del desarrollo organizacional .....	31
Diferencias entre la empresa y el gobierno .....	32
El alumno universitario .....	32
<i>Generaciones y el desarrollo organizacional</i> .....	34
Detractores .....	37
<b>Fuentes</b> .....	<b>39</b>

# Introducción

*"El desarrollo organizacional es como la pasta dental, todo el mundo lo necesita, pero nadie quiere usarla." - Warren Bennis*

La importancia del desarrollo organizacional radica en su capacidad para ayudar a las empresas y organizaciones para adaptarse a los cambios constantes del entorno y a mantenerse competitivas en un mundo cada vez más complejo y globalizado.

Es fundamental para el desarrollo organizacional contar con líderes que sean capaces de inspirar, motivar y guiar a sus equipos de trabajo. Los líderes deben ser capaces de comprender la complejidad del entorno y de la empresa, y de tomar decisiones acertadas en situaciones de incertidumbre, asimismo, la gestión del cambio es otro tema clave en el desarrollo organizacional, lo que implica un proceso de transformación organizacional que incluye cambios en la estructura, procesos y cultura de la empresa lo que asimismo requiere de un liderazgo efectivo, comunicación transparente y una estrategia clara para lograr los objetivos.

La cultura organizacional también es un factor importante en el desarrollo organizacional, ya que esta puede influir en la forma en que se toman las decisiones, se comunican las ideas y se desarrollan los proyectos. Una cultura positiva puede ayudar a la empresa a atraer y retener talentos, así como a mejorar su reputación, particularmente dentro del mundo post COVID19 ha llevado a las empresas a adaptarse a nuevas formas de trabajo, como el teletrabajo, la digitalización y la automatización de procesos, se debe entonces abordar estos cambios para garantizar la continuidad de la empresa y la satisfacción de los empleados.

La consultoría es una herramienta importante en el desarrollo organizacional, independientemente si son externos o internos los consultores, estos pueden aportar una perspectiva externa y una experiencia en la implementación de prácticas efectivas en otras empresas, al coadyuvar con las empresas a identificar problemas y oportunidades de mejora, y a diseñar planes de acción para alcanzar los objetivos.

Para las nuevas generaciones que están tomando control a nivel mundial de las organizaciones: la Y, la Z presentan retos y oportunidades para el desarrollo organizacional, ya que tienen valores y expectativas diferentes a las generaciones anteriores, lo que implica una adaptación en la forma en que se lidera y se gestionan las empresas y organizaciones.

Desde una perspectiva latinoamericana, el desarrollo organizacional puede ser una herramienta importante para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de la región, puede facilitar a las empresas a adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y a mejorar su desempeño en un entorno globalizado.

Estas notas presentan a manera de divulgación y de manera digerible, consolida los conceptos y aportes de Beckhard, Burke, Noumair, Clair, Tucker, Clayton, Clegg, Collings, Cover, Cummings, French, Goleman, Kotter, Maxwell, Senge, Stinchcombe, Velasquez, Weick, entre otros autores. Pretende ofrecer elementos básicos para la alfabetización en materia de desarrollo organizacional, pensando en alumnos de licenciatura, sin embargo, también puede aplicar a carreras profesionales en las cuales la administración no la han considerado importante.

**Daniel Trejo Medina**  
**Bogotá, D.C., Colombia, 10 de marzo de 2023**

# Fundamentos

*"El desarrollo organizacional es el arte de cambiar mucho para obtener muy poco."  
- Richard Pascale*

El Desarrollo Organizacional (DO) es un enfoque sistemático y colaborativo para mejorar la eficacia de las organizaciones a través del cambio planeado y sostenible. El DO se enfoca en mejorar el desempeño y la efectividad organizacional mediante el desarrollo de las personas, los procesos y la cultura de la organización.

El DO implica un enfoque holístico que aborda los aspectos técnicos, humanos y culturales de la organización, y se enfoca en la mejora continua y el aprendizaje organizacional. El DO se basa en la teoría de sistemas, la teoría del comportamiento organizacional y la psicología social, y se centra en cómo las personas interactúan entre sí y con la organización.

El DO implica una variedad de técnicas y herramientas para lograr cambios sostenibles en la organización, como la capacitación y el desarrollo de habilidades, la resolución de conflictos, el cambio de procesos y estructuras organizacionales, el coaching, la mejora de la comunicación, la creación de equipos y el fomento de la cultura de la organización.

El DO es importante para las organizaciones porque ayuda a mejorar la efectividad y el desempeño organizacional. A continuación, se detallan algunas de las razones por las que el DO es importante:

1. Mejora la eficacia organizacional: El DO ayuda a mejorar la eficacia organizacional al optimizar los procesos y las estructuras organizacionales, mejorar la comunicación y la colaboración entre los miembros de la organización, y desarrollar las habilidades y competencias de los empleados.
2. Aumenta la adaptabilidad: El DO también ayuda a las organizaciones a ser más adaptables al cambio al fomentar el aprendizaje y la mejora continua. Las organizaciones que adoptan el DO están mejor preparadas para enfrentar los desafíos y oportunidades cambiantes del entorno.

3. Incrementa la productividad: El DO también puede ayudar a aumentar la productividad al optimizar los procesos y la eficiencia de la organización, mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, y fomentar una cultura de innovación y creatividad.
4. Mejora el clima laboral: El DO también puede mejorar el clima laboral al fomentar una cultura de respeto, confianza y colaboración. Un clima laboral positivo puede mejorar la motivación y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez puede mejorar el desempeño y la efectividad organizacional.
5. Alinea la estrategia con la cultura: El DO también ayuda a alinear la estrategia organizacional con la cultura de la organización. Una cultura organizacional sólida puede ayudar a la organización a lograr sus objetivos y mejorar su desempeño.

## ***Evolución***

El DO tiene sus raíces en la teoría del comportamiento organizacional y la psicología social. La historia académica del DO se remonta a la década de 1940, cuando Kurt Lewin, un psicólogo social, comenzó a estudiar cómo los grupos sociales y las organizaciones podían ser más efectivos.

En la década de 1950, los trabajos de Lewin inspiraron a otros académicos a explorar cómo las organizaciones podían mejorar su efectividad mediante la gestión del cambio planificado y la participación de los miembros de la organización. Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Chris Argyris y otros teóricos del comportamiento comenzaron a investigar y desarrollar teorías y prácticas para mejorar la efectividad organizacional.

En la década de 1960, el DO se convirtió en una disciplina académica formal, y se fundaron varios programas de posgrado en universidades de Estados Unidos. Los académicos comenzaron a desarrollar modelos y teorías de intervención para el cambio organizacional, y a explorar cómo los procesos y estructuras organizacionales podían ser mejorados a través de la participación y el desarrollo de los empleados.

En la década de 1970, el DO se expandió a nivel internacional y se convirtió en una disciplina académica reconocida en todo el mundo. Los académicos comenzaron a explorar cómo el DO podría ser aplicado a organizaciones en diferentes contextos culturales y nacionales, y a desarrollar prácticas y teorías específicas para abordar los desafíos del cambio organizacional en diferentes culturas y contextos.

Desde entonces, el DO ha evolucionado y se ha expandido, incorporando nuevas teorías y prácticas para mejorar la efectividad organizacional. En la actualidad, el DO se utiliza en organizaciones de todo el mundo como una estrategia para mejorar la efectividad, la productividad y el desempeño organizacional.

Al ser el DO un campo que ha sido estudiado por muchos autores a nivel mundial, a continuación, se presentan algunos de los autores más destacados:

1. Kurt Lewin: considerado como el padre del DO, Lewin fue un psicólogo social que desarrolló teorías y prácticas para mejorar la eficacia de los grupos y las organizaciones.
2. Edgar Schein: académico estadounidense, Schein es conocido por su trabajo en la cultura organizacional y la dinámica de grupo.
3. Douglas McGregor: teórico del comportamiento organizacional, McGregor desarrolló la teoría X e Y de la motivación, que ha sido ampliamente utilizada en el DO.
4. Chris Argyris: académico estadounidense, Argyris se centró en la teoría de la acción y la mejora del desempeño organizacional.
5. Richard Beckhard: consultor de gestión y académico estadounidense, Beckhard es conocido por desarrollar el modelo de cambio organizacional de Beckhard.
6. Warren Bennis: académico estadounidense, Bennis se centró en la liderazgo y el cambio organizacional, y desarrolló teorías y prácticas para mejorar la efectividad de los líderes y las organizaciones.
7. Peter Drucker: escritor y consultor de gestión, Drucker es conocido por su trabajo en la gestión y el liderazgo organizacional, y es considerado uno de los pensadores más influyentes en el campo de la gestión.

8. Robert Quinn: académico estadounidense, Quinn se centró en la gestión del cambio organizacional y desarrolló teorías y prácticas para mejorar la efectividad organizacional.
9. William Bridges: consultor de gestión, Bridges se centró en la transición y el cambio organizacional, y desarrolló teorías y prácticas para ayudar a las organizaciones a gestionar el cambio de manera efectiva.

# El cambio

*"El desarrollo organizacional es el proceso de conseguir que la gente hable de lo que no quiere hablar, para que puedan aprender lo que no quieren saber."  
- Warren Bennis*

Desde la perspectiva del DO, el cambio es un proceso planificado y estructurado que tiene como objetivo mejorar la efectividad y el rendimiento de una organización. El cambio organizacional implica una transformación en los procesos, estructuras y sistemas de la organización, así como en las actitudes y comportamientos de los miembros de esta.

El cambio organizacional puede ser impulsado por factores internos o externos, como cambios en el entorno empresarial, avances tecnológicos, cambios en la cultura organizacional o en las expectativas de los clientes y empleados. El cambio puede ser incremental o transformacional, y puede implicar cambios en la estrategia, la estructura, los procesos, la cultura y la tecnología de la organización.

El DO aborda el cambio organizacional a través de intervenciones planificadas y estructuradas que involucran la participación activa de los miembros de la organización. Estas intervenciones pueden incluir programas de formación y desarrollo, sesiones de coaching, grupos de mejora de procesos y otros enfoques que buscan fomentar el diálogo y la colaboración entre los miembros de la organización.

El objetivo final del cambio organizacional desde la perspectiva del DO es mejorar la capacidad de la organización para adaptarse y responder a los desafíos cambiantes del entorno empresarial, mejorar la eficiencia y la efectividad en la consecución de sus objetivos y mejorar la satisfacción y el compromiso de los miembros de la organización.

## ***La implementación del cambio***

La implementación del cambio en una organización es un proceso complejo que requiere una planificación cuidadosa, una buena comunicación y una gestión efectiva

del cambio; es un proceso que ayuda a las organizaciones a manejar el proceso de cambio y garantizar que se logren los resultados deseados; implica la aplicación de un enfoque sistemático para gestionar el impacto del cambio en las personas, los procesos, la estructura y la cultura organizacional.

A continuación, se describen los pasos comunes para la implementación del cambio y la administración del cambio en las organizaciones:

1. Diagnóstico de la situación actual: antes de implementar el cambio, es importante realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización para identificar los desafíos y oportunidades, las fortalezas y debilidades, y determinar qué cambios son necesarios y cómo se pueden implementar.
2. Planificación del cambio: una vez que se ha identificado la necesidad de cambio, se debe planificar el proceso de cambio. Esto implica la identificación de objetivos claros y medibles, la definición de un plan de acción detallado, la asignación de responsabilidades y la creación de un presupuesto.
3. Comunicación del cambio: la comunicación es fundamental en la implementación del cambio. Se deben comunicar los objetivos del cambio, los beneficios esperados, los plazos y el impacto en las personas y en la organización en su conjunto.
4. Formación y desarrollo: es fundamental proporcionar la formación y el desarrollo necesarios a los empleados para que puedan adaptarse al cambio y desarrollar las habilidades necesarias para cumplir con las nuevas responsabilidades.
5. Implementación del cambio: la implementación del cambio debe ser cuidadosamente planificada y gestionada para minimizar los riesgos y garantizar la eficacia. Esto puede incluir el seguimiento del progreso, la medición de resultados, la revisión y la retroalimentación.
6. Evaluación y revisión: es importante evaluar el éxito del cambio y realizar ajustes en caso de ser necesario. Esto implica la revisión de los resultados y la retroalimentación de los empleados y otros interesados.

Existen diversos autores que han contribuido a la teoría y práctica de la administración del cambio, a continuación, se presentan algunos de los autores más destacados en el campo de la administración del cambio:

1. Kurt Lewin: es considerado el padre de la teoría del cambio, Lewin desarrolló el modelo de "tres pasos" para el cambio organizacional. Este modelo incluye los pasos de descongelamiento, cambio y recongelamiento.
2. John Kotter: Kotter es un autor de renombre en el campo de la administración del cambio. Su modelo de ocho pasos para el cambio organizacional se ha convertido en un enfoque popular para la gestión del cambio.
3. Peter Senge: Senge es un teórico de la organización que ha hecho importantes contribuciones al campo de la administración del cambio. Es conocido por su trabajo en la teoría de la "quinta disciplina" y su enfoque en el aprendizaje organizacional.
4. Edgar Schein: Schein es conocido por sus teorías sobre la cultura organizacional y su trabajo en el campo de la consultoría organizacional. Ha hecho importantes contribuciones en el campo de la gestión del cambio, incluyendo su enfoque en la "cultura del aprendizaje".
5. Rosabeth Moss Kanter: Kanter es una profesora de administración y autora de varios libros sobre la gestión del cambio. Es conocida por su enfoque en la *empowerment* (empoderamiento) y su trabajo en el desarrollo de líderes de cambio efectivos.

Estos son solo algunos de los muchos autores que han contribuido al campo de la administración del cambio, cada autor tiene su propio enfoque y teorías, y la elección del enfoque adecuado dependerá de las necesidades específicas de la organización y de los objetivos del cambio.

## ***Resistencia al cambio***

"La gestión del cambio es como tratar de mover una tumba con un martillo."  
- Kurt Lewin

La resistencia al cambio se refiere a la actitud negativa o la oposición de las personas ante un cambio propuesto en una organización, es común que las personas tengan cierto grado de resistencia al cambio, especialmente si no están preparadas para ello o

si perciben que el cambio podría tener un impacto negativo en sus roles o en la organización en general.

La resistencia al cambio puede manifestarse de diferentes formas, como la negación, la falta de compromiso, la oposición abierta o la evasión, es pertinente e importante que los líderes y los profesionales del desarrollo organizacional entiendan la resistencia al cambio y desarrollen estrategias para manejarla de manera efectiva.

Es importante destacar que la resistencia al cambio no es necesariamente un obstáculo para el desarrollo organizacional, ya que puede servir como una retroalimentación importante para la gestión del cambio y ayudar a identificar posibles problemas o riesgos; sin embargo, la resistencia al cambio puede afectar negativamente la implementación del cambio y la efectividad del desarrollo organizacional.

Existe una clasificación de los empleados basada en su comportamiento laboral, que se conoce como la "Curva de Bell" o "Curva de Gauss", esta curva es una representación gráfica de la distribución de frecuencias de un determinado comportamiento o característica en una población.

En el ámbito laboral, esta curva se utiliza para clasificar a los empleados en diferentes categorías según su desempeño:

1. Empleados sobresalientes: representan el 10% de la población y son considerados los más destacados por su desempeño excepcional.
2. Empleados eficientes: representan el 20% de la población y son considerados como muy buenos en su trabajo, pero no destacan tanto como los sobresalientes.
3. Empleados regulares: representan el 60% de la población y se consideran como el "promedio" de la población en términos de desempeño.
4. Empleados deficientes: representan el 10% de la población y son considerados como los de menor rendimiento o problemas de desempeño.

Es importante destacar que esta clasificación no debe ser utilizada de manera simplista y mecánica, sino que es una herramienta que puede ayudar a entender la distribución del desempeño y a desarrollar estrategias para mejorar el rendimiento en la

organización; además, cada empresa puede tener su propia forma de evaluar el desempeño y no necesariamente ajustarse a la curva de Bell.

## ***El cambio planeado***

El cambio planeado es un enfoque para el cambio organizacional que implica la identificación y planificación cuidadosa de los cambios necesarios en una organización, para lograr una mejora o un objetivo específico, en lugar de dejar que el cambio ocurra de manera natural, el cambio planeado se enfoca en hacer cambios deliberados y controlados en una organización.

## ***Modelos para el cambio***

Existen varios modelos para el cambio planeado, algunos de los tradicionales y más reconocidos son:

1. Modelo de Lewin: este modelo se divide en tres fases: descongelamiento, cambio y recongelamiento. La fase de descongelamiento implica la preparación para el cambio, la fase de cambio implica la implementación de cambios y la fase de recongelamiento implica la estabilización de los cambios implementados.
2. Modelo de acción: se enfoca en la acción en lugar de la planificación, y se centra en la participación de los empleados en la implementación del cambio.
3. Modelo de Beckhard: se enfoca en la identificación de los problemas actuales y deseados, y en la creación de un plan de acción para el cambio.
4. Modelo de Nadler-Tushman: se particulariza en la identificación de los sistemas y procesos que necesitan ser cambiados en una organización, y en la implementación de cambios en estos sistemas y procesos.
5. Modelo de Kotter: se focaliza en la creación de una coalición de líderes para liderar el cambio, la creación de una visión compartida y la comunicación constante del progreso del cambio.

## ***Fracasos en el desarrollo organizacional***

Como parte del estudio del DO es conveniente mencionar algunos de los principales fracasos que se identifican:

1. **Falta de liderazgo:** la falta de liderazgo y compromiso por parte de los líderes de la organización puede ser un factor importante en el fracaso del desarrollo organizacional. Si los líderes no están comprometidos con el proceso de cambio, es menos probable que los empleados sigan adelante con los cambios propuestos.
2. **Falta de participación:** la falta de participación de los empleados en el proceso de cambio puede llevar al fracaso del desarrollo organizacional. Si los empleados no están involucrados en el proceso de cambio, es menos probable que acepten y adopten los cambios propuestos.
3. **Resistencia al cambio:** la resistencia al cambio por parte de los empleados es un problema común en el desarrollo organizacional. Si los empleados no están dispuestos a aceptar los cambios propuestos, el proceso de cambio puede fracasar.
4. **Falta de recursos:** la falta de recursos, tanto financieros como humanos, puede ser un factor importante en el fracaso del desarrollo organizacional. Si la organización no cuenta con los recursos adecuados para implementar los cambios propuestos, es menos probable que se logren los resultados deseados.
5. **Falta de evaluación:** la falta de evaluación y seguimiento del proceso de cambio puede llevar al fracaso del desarrollo organizacional. Si la organización no evalúa los resultados del cambio y realiza ajustes según sea necesario, es menos probable que se logren los resultados deseados.

Es importante tener en cuenta que estos fracasos no son exclusivos del desarrollo organizacional y pueden ocurrir en cualquier proceso de cambio, por lo tanto, es importante abordar estos problemas de manera proactiva y trabajar para superarlos durante el proceso de cambio.

# Cultura organizacional

*"En nuestra cultura organizacional, la innovación y el pensamiento crítico son bienvenidos... siempre y cuando no cuestionen el status quo ni pongan en riesgo la jerarquía establecida."  
--Un tirano cualquiera (comentario en clase en la FCA)*

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, normas, creencias, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, es una forma de vida en una organización que guía la forma en que se hacen las cosas, cómo se comunican los empleados, cómo se toman las decisiones y cómo se interactúa con el entorno externo.

La cultura organizacional se desarrolla a lo largo del tiempo y se transmite a través de procesos de socialización y aprendizaje organizacional, la cultura es única para cada organización y puede ser influenciada por factores como la historia de la organización, el entorno en el que opera, la estructura organizativa y la gestión del liderazgo.

Una cultura organizacional sólida y positiva puede tener muchos beneficios para la organización, incluyendo la mejora de la productividad, la retención de empleados y el fortalecimiento de la identidad de la organización, sin embargo, una cultura negativa o tóxica puede tener el efecto contrario y dañar la productividad, la moral y la reputación de la organización.

Este concepto ha sido desarrollado por varios investigadores y expertos en el campo de la gestión y la psicología organizacional, algunos de los principales exponentes en este campo incluyen:

1. Edgar Schein: es considerado uno de los fundadores de la cultura organizacional. Sus investigaciones han permitido establecer que la cultura organizacional es un concepto fundamental para comprender cómo funcionan las organizaciones.
2. Charles Handy: es un experto en la cultura organizacional y la gestión empresarial. Es conocido por su modelo de las "organizaciones del futuro", en el que describe cuatro tipos diferentes de cultura organizacional.

3. Deal y Kennedy: son conocidos por su modelo "Culturas corporativas", en el que identifican cuatro tipos de culturas organizacionales: la cultura del trabajo duro, la cultura del macho, la cultura de la red y la cultura de la tarea.
4. Geert Hofstede: es conocido por su investigación sobre las diferencias culturales entre los países, y ha aplicado sus hallazgos al ámbito de las organizaciones.
5. Cameron y Quinn: son conocidos por su modelo "*Competing Values Framework*", en el que identifican cuatro tipos de cultura organizacional: la cultura de clan, la cultura de adhocracia, la cultura de mercado y la cultura jerárquica.

## ***Implementación de una cultura organizacional***

La implementación de una cultura organizacional implica varios pasos importantes y clave para implementar una cultura organizacional efectiva, el modelo más común y tradicional considera los siguientes elementos:

1. Identificar los valores clave: el primer paso es identificar los valores clave que se desean promover en la organización, lo que implica comprender la misión y visión de la organización y definir los comportamientos y actitudes que se espera de los empleados para alcanzar los objetivos.
2. Comunicar los valores y expectativas: una vez que se han identificado los valores clave, es importante comunicarlos a todos los empleados de la organización; la comunicación efectiva puede incluir reuniones, correos electrónicos, boletines informativos y otros medios de comunicación interna.
3. Capacitación: es importante ofrecer capacitación a los empleados para que comprendan los valores y la cultura de la organización y sepan cómo aplicarlos en su trabajo diario.
4. Modelar el comportamiento: los líderes de la organización deben modelar el comportamiento que se espera de los empleados y asegurarse de que se cumplan los valores y las normas establecidas.
5. Reforzamiento: la cultura organizacional debe ser reforzada de manera regular. Esto puede incluir recompensar a los empleados que cumplen con los valores y proporcionar retroalimentación y corrección a aquellos que no lo hacen.

6. **Reevaluación:** la cultura organizacional debe ser evaluada regularmente para asegurarse de que sigue siendo relevante y efectiva para la organización, si se encuentran áreas de mejora, se pueden hacer ajustes y mejoras para asegurarse de que la cultura siga siendo relevante y efectiva.

El mejorar la cultura organizacional puede ser un proceso desafiante, sustentado en varios autores se sugiere considerar las siguientes estrategias:

1. **Evaluar la cultura actual:** el primer paso para mejorar la cultura organizacional es comprender la cultura actual, la organización debe realizar una evaluación cuidadosa de la cultura actual para identificar las áreas problemáticas y las oportunidades de mejora.
2. **Identificar los valores clave:** una vez que se ha evaluado la cultura actual, la organización debe identificar los valores clave que se desean promover en la cultura organizacional; estos valores pueden incluir la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la colaboración, entre otros.
3. **Comunicar los valores y expectativas:** la comunicación efectiva es esencial para mejorar la cultura organizacional; la organización debe comunicar claramente los valores y las expectativas a todos los empleados y asegurarse de que comprendan lo que se espera de ellos.
4. **Capacitación:** es una parte importante de mejorar la cultura organizacional; la organización debe ofrecer capacitación a los empleados para ayudarles a entender los valores y la cultura de la organización, y cómo aplicarlos en su trabajo diario.
5. **Modelar el comportamiento:** los líderes de la organización deben modelar el comportamiento que se espera de los empleados, esto incluye cumplir con los valores y las normas establecidas y ser un ejemplo para otros.
6. **Reforzamiento:** la cultura organizacional debe ser reforzada de manera regular, lo cual puede incluir recompensar a los empleados que cumplen con los valores y proporcionar retroalimentación y corrección a aquellos que no lo hacen.
7. **Cambios estructurales:** en algunos casos, puede ser necesario hacer cambios estructurales para mejorar la cultura organizacional, lo que puede incluir la

revisión de políticas y prácticas para asegurarse de que estén alineadas con los valores y la cultura de la organización.

## ***Analizando la cultura organizacional***

El análisis de la cultura organizacional es un proceso de evaluación sistemática que se utiliza para identificar los valores, las creencias, las normas y los comportamientos que caracterizan a una organización; este proceso puede ayudar a las empresas a entender mejor su cultura organizacional actual y a identificar áreas donde pueden mejorar.

A continuación, se presentan algunos pasos que se pueden seguir para llevar a cabo un análisis de la cultura organizacional:

1. Identificar los objetivos del análisis: identificar el objetivo del análisis y por qué se está llevando a cabo, el objetivo puede ser comprender la cultura organizacional actual, identificar áreas de mejora, o evaluar el impacto de cambios recientes.
2. Seleccionar un método de análisis: existen varias técnicas y métodos para analizar la cultura organizacional, como encuestas, entrevistas, observación participante y análisis de documentos; es importante seleccionar el método adecuado en función del objetivo del análisis y los recursos disponibles.
3. Recopilar datos: una vez que se ha seleccionado un método de análisis, se deben recopilar datos sobre la cultura organizacional; esto puede incluir encuestas a empleados, entrevistas con líderes y empleados, observación directa y revisión de documentos organizacionales.
4. Analizar los datos: una vez que se han recopilado los datos, se deben analizar para identificar patrones y temas clave, tales como la identificación de valores, normas, comportamientos y creencias compartidas en la organización.
5. Identificar áreas de mejora: analizados los datos, se pueden identificar áreas donde la organización puede mejorar a la cultura organizacional, como brechas entre los valores deseados y los valores actuales, la identificación de áreas donde se necesitan cambios.

6. Desarrollar un plan de acción: se debe desarrollar un plan de acción para mejorar la cultura organizacional, que implique la definición de objetivos claros y específicos, la identificación de acciones concretas que se deben tomar para lograr esos objetivos, y la asignación de responsabilidades y plazos para cada acción.

# Liderazgo

"Un buen líder toma decisiones inteligentes y valientes ... a menos que se sienta un poco incómodo o tenga que salir de su zona de confort"

- John C. Maxwell

El liderazgo es el proceso de influir en un grupo de personas para alcanzar un objetivo común. El líder es la persona que dirige, guía e inspira al equipo, proporcionándoles una visión clara y motivando a los miembros para alcanzar los objetivos establecidos.

El liderazgo implica una combinación de habilidades, características personales y comportamientos, que varían de una persona a otra, algunas de las habilidades y características que se suelen asociar con un buen líder incluyen:

- Comunicación efectiva: un líder debe ser capaz de comunicarse claramente y de forma efectiva con su equipo.
- Toma de decisiones: un líder debe ser capaz de tomar decisiones rápidas y eficaces para avanzar hacia los objetivos del equipo.
- Empatía: un líder debe ser capaz de entender las necesidades y preocupaciones de su equipo y ser sensible a ellas.
- Flexibilidad: un líder debe ser capaz de adaptarse a situaciones cambiantes y tomar medidas rápidas y efectivas para abordarlas.

Hay diferentes teorías y enfoques sobre el liderazgo, y muchos líderes tienen su propio estilo único, algunos de los enfoques más comunes incluyen el liderazgo carismático, el liderazgo transformacional y el liderazgo situacional.

Algunos de los más destacados autores en materia de liderazgo incluyen:

- Warren Bennis: destacado autor y profesor de liderazgo en la Universidad del Sur de California, fue y es conocido por su trabajo en el desarrollo del liderazgo, la teoría del liderazgo transformacional y la creación de equipos efectivos.

- James MacGregor Burns: fue un historiador y politólogo que escribió varios libros influyentes sobre el liderazgo, incluyendo "Liderazgo" y "Líderes Transformacionales", conocido por su teoría del liderazgo transformacional.
- John Kotter: profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y es conocido por sus trabajos sobre el cambio organizacional y el liderazgo transformacional, autor de varios libros, incluyendo "*Leading Change*" y "*The Heart of Change*".
- Peter Drucker: fue un escritor, profesor y consultor en gestión empresarial, su trabajo en la gestión y liderazgo de empresas y organizaciones es reconocida, autor de varios libros, incluyendo "*The Effective Executive*" y "*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*".
- Daniel Goleman: es psicólogo y escritor, conocido por sus propuestas de inteligencia emocional y el liderazgo, autor de varios libros, incluyendo "Liderazgo Primal" y "Inteligencia Emocional".

## ***Tipos tradicionales de liderazgo***

Hay varios tipos de liderazgo, cada uno con características específicas, de los principales tipos se incluyen:

1. Liderazgo Autocrático: el líder toma decisiones sin consultar a los miembros del equipo. El líder es el que tiene el control y el poder en la toma de decisiones y se enfoca en la eficiencia y la productividad. Este estilo de liderazgo puede generar desmotivación en los empleados y limitar su creatividad.
2. Liderazgo Democrático: el líder involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones. El líder fomenta la creatividad y la participación activa de los miembros del equipo en la solución de problemas. Este estilo de liderazgo puede generar un mayor compromiso y motivación en los empleados.
3. Liderazgo Transformacional: se centra en inspirar y motivar a los miembros del equipo a alcanzar metas comunes. El líder se enfoca en el desarrollo personal y profesional de los empleados y fomenta el trabajo en equipo y la colaboración. Este estilo de liderazgo puede generar un mayor compromiso y lealtad de los empleados hacia la organización.

4. Liderazgo Transaccional: el líder se enfoca en establecer acuerdos y transacciones con los miembros del equipo, se enfoca en recompensar o sancionar a los empleados en función de su desempeño. Este estilo de liderazgo puede ser efectivo en entornos donde se necesitan resultados rápidos y claros.
5. Liderazgo Laissez-faire: el líder delega la autoridad a los miembros del equipo para tomar decisiones y solucionar problemas, además, proporciona recursos y apoyo, pero no se involucra en el proceso de toma de decisiones. Este estilo de liderazgo puede ser efectivo en equipos altamente capacitados y motivados.

Hay muchos líderes reconocidos en la historia mundial, algunos de los cuales son considerados modelos de liderazgo en diferentes campos y áreas, se presentan algunos de los líderes más reconocidos y su tipo de liderazgo:

1. Mahatma Gandhi - Liderazgo Transformacional: Gandhi fue un líder que motivó y movilizó a millones de indios a luchar por la independencia de la India del dominio británico. Su liderazgo transformacional se centró en inspirar a la gente a actuar por una causa en la que creían.
2. Nelson Mandela - Liderazgo Transformacional: Mandela fue un líder que luchó por la justicia social y la igualdad de derechos para todos los sudafricanos. Su liderazgo transformacional se centró en unir a las personas de diferentes orígenes y razas para lograr un objetivo común.
3. Martin Luther King Jr. - Liderazgo Transformacional: King fue un líder que luchó por los derechos civiles y la igualdad de derechos para los afroamericanos. Su liderazgo transformacional se centró en inspirar a las personas a luchar pacíficamente por sus derechos y en la no violencia.
4. Winston Churchill - Liderazgo Autocrático: Churchill fue un líder que se enfrentó a Adolf Hitler y la Alemania nazi durante la Segunda Guerra Mundial. Su liderazgo autocrático se centró en tomar decisiones difíciles y unir a su país en un momento de crisis.
5. Steve Jobs - Liderazgo Autocrático: Jobs fue un líder visionario que cofundó Apple Inc. y lideró la creación de productos innovadores como el iPhone y el iPad. Su liderazgo autocrático se centró en tomar decisiones creativas y unir a su equipo detrás de su visión.

Los deficientes ejemplos de liderazgo son aquellos en los que los líderes utilizan su poder e influencia de manera negativa, perjudicando a las personas que lideran y a la organización en la que trabajan, algunos ejemplos de liderazgo tóxico incluyen:

1. Liderazgo autoritario: se caracteriza por un control total sobre las decisiones y acciones del equipo o la organización, los líderes autoritarios no permiten que los demás participen en la toma de decisiones y pueden imponer su voluntad de manera coercitiva; puede causar baja moral, desmotivación y falta de compromiso entre los miembros del equipo.
2. Liderazgo egoísta: se centra en el beneficio personal del líder en lugar del beneficio del equipo o la organización, los líderes egoístas pueden tomar decisiones que benefician sus propios intereses en lugar de tomar decisiones que beneficien a la organización en su conjunto; puede crear un ambiente tóxico en el lugar de trabajo y llevar a la falta de confianza en el líder.
3. Liderazgo manipulador: se basa en el engaño y la manipulación para obtener lo que el líder quiere. estos líderes pueden utilizar la mentira, la intimidación o la coerción para lograr sus objetivos, puede causar falta de confianza, baja moral y desmotivación en el equipo.
4. Liderazgo pasivo: se caracteriza por la falta de acción o liderazgo por parte del líder, pueden no tomar decisiones importantes, evitar conflictos y no proporcionar orientación o dirección a su equipo y puede crear confusión y desorganización en la organización.

Algunos ejemplos de líderes políticos que han sido considerados como malos líderes y su tipo de liderazgo:

1. Adolf Hitler - Liderazgo autoritario: como líder del partido nazi y canciller de Alemania, Hitler tomó decisiones unilaterales y se negó a permitir la participación de otros en la toma de decisiones. Su liderazgo autoritario llevó a la opresión de grupos minoritarios y al estallido de la Segunda Guerra Mundial.
2. Joseph Stalin - Liderazgo manipulador: Stalin utilizó la mentira y la manipulación para consolidar su poder en la Unión Soviética. Sus tácticas incluyeron la eliminación física de oponentes políticos y la falsificación de elecciones para mantener el control.

3. Idi Amin - Liderazgo egoísta: Amin, quien fue presidente de Uganda de 1971 a 1979, se centró en su propio beneficio personal y acumuló riqueza a expensas de la economía de Uganda. También utilizó la violencia y la represión para mantener su poder.
4. Nicolás Maduro - Liderazgo autoritario: Maduro, presidente de Venezuela desde 2013, ha restringido la libertad de prensa y la libertad de expresión, y ha utilizado la fuerza para reprimir a oponentes políticos y manifestantes. Su liderazgo autoritario ha llevado a la crisis política y económica en Venezuela.

En general, estos líderes políticos son considerados como malos líderes debido a su enfoque en el control y el poder personal, en lugar de en el bienestar de su pueblo y su país, dichas acciones han llevado a la opresión, la violencia y el sufrimiento de sus ciudadanos.

El liderazgo es fundamental para el cambio organizacional porque un cambio exitoso requiere un líder fuerte que pueda comunicar una visión clara y motivar a los empleados a trabajar juntos hacia esa visión. Sin liderazgo, el cambio puede fracasar debido a la falta de dirección, motivación y cohesión del equipo.

Un buen líder debe ser capaz de identificar las áreas que necesitan cambios y desarrollar un plan de acción para implementar esos cambios. También deben ser capaces de comunicar efectivamente el propósito del cambio y motivar a los empleados para que se comprometan con él. Además, el líder debe estar dispuesto a asumir riesgos y ser flexible en la adaptación de su estrategia en función de las necesidades cambiantes de la organización.

## ***El líder de nueva generación***

Un líder de nueva generación se sugiere debe tener los siguientes atributos:

1. **Ética:** debe actuar de acuerdo con principios éticos y valores morales sólidos, demostrando un fuerte sentido de integridad y honestidad.

2. Sensibilidad social: debe tener un conocimiento profundo de las necesidades sociales y de la comunidad, y estar comprometido a mejorarlas.
3. Compromiso: debe estar comprometido con la creación de un impacto positivo en la sociedad y tener un fuerte sentido de responsabilidad social.
4. Liderazgo transformacional: debe inspirar y motivar a los demás a trabajar juntos para lograr objetivos sociales.
5. Colaboración: debe trabajar de manera colaborativa con diferentes grupos y partes interesadas para resolver problemas sociales y lograr objetivos compartidos.
6. Visión a largo plazo: debe tener una visión a largo plazo y trabajar en la creación de soluciones sostenibles a los desafíos sociales.
7. Transparencia: debe ser transparente en sus acciones y decisiones, y estar dispuesto a rendir cuentas a la sociedad.

# Consultoría

*"La gestión del cambio es como tratar de darle a un gato una píldora: es difícil y no le va a gustar."  
- Dave McKeown*

La consultoría, en este caso para el procesos de desarrollo organizacional es una práctica profesional que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos; lo cual logra mediante el análisis de los problemas y desafíos que enfrenta la organización y la implementación de soluciones efectivas y eficientes.

Los consultores organizacionales pueden trabajar con una amplia gama de organizaciones, incluyendo empresas, organizaciones sin fines de lucro, agencias gubernamentales y otras entidades, las áreas en las que se puede enfocar la consultoría organizacional incluyen:

1. Desarrollo de liderazgo y gestión de equipos.
2. Planificación estratégica y gestión del cambio.
3. Desarrollo de políticas y procedimientos.
4. Mejora de procesos y sistemas de gestión.
5. Gestión del rendimiento y evaluación de empleados.
6. Resolución de conflictos y negociación.
7. Desarrollo de recursos humanos.

Los consultores organizacionales pueden proporcionar una perspectiva objetiva y externa a la organización, lo que puede ayudar a identificar problemas y oportunidades de mejora que de otra manera podrían haber pasado desapercibidos; también pueden proporcionar conocimientos especializados y experiencia en áreas específicas, como tecnología de la información o estrategias de marketing.

La consultoría organizacional se puede clasificar en dos categorías principales: consultoría interna y consultoría externa.

La consultoría interna se refiere a la práctica de tener consultores que trabajan dentro de la organización, estos consultores suelen ser empleados de la organización y se les asigna el trabajo de proporcionar servicios de consultoría a diferentes departamentos o unidades de la organización.

La consultoría interna es una función que se ha vuelto más común en las organizaciones en los últimos años. La ventaja de la consultoría interna es que los consultores ya tienen un conocimiento profundo de la organización y sus procesos, lo que les permite comprender mejor los problemas y desafíos específicos de la organización.

Por otro lado, la consultoría externa se refiere a la práctica de contratar a un consultor externo para proporcionar servicios de consultoría a la organización. Estos consultores no son empleados de la organización, pero tienen la experiencia y el conocimiento necesarios para ayudar a resolver los problemas y desafíos específicos de la organización. La consultora externa es una opción común para las organizaciones que necesitan un enfoque fresco y una perspectiva externa para abordar los desafíos y problemas específicos.

Ambas opciones tienen sus ventajas y desventajas. La consultoría interna tiene la ventaja de que los consultores ya tienen conocimiento interno de la organización y sus procesos, lo que les permite comprender mejor los problemas y desafíos específicos de la organización. Sin embargo, la consultoría interna puede ser limitada por la experiencia y el conocimiento limitado de los consultores internos. La consultora externa, por otro lado, tiene la ventaja de proporcionar una perspectiva fresca y externa que puede ayudar a identificar problemas y oportunidades de mejora que de otra manera podrían haber pasado desapercibidos. Sin embargo, los consultores externos pueden tener menos conocimiento interno de la organización y sus procesos, lo que puede limitar su capacidad para comprender los problemas y desafíos específicos de la organización.

# Contexto internacionales

*"El liderazgo es el arte de hacer que otros hagan lo que uno quiere que hagan porque ellos quieren hacerlo."*

*- Dwight Eisenhower*

El desarrollo organizacional es evidente es distinto en las diferentes regiones del mundo debido a las diferencias culturales, económicas y sociales que existen entre ellas.

Algunas de las diferencias pueden incluir:

1. Estados Unidos: en Estados Unidos se enfoca en la mejora del desempeño y la eficiencia de la empresa, y se basa en la teoría del cambio planeado y la participación activa de los empleados en el proceso de cambio.
2. Europa: el desarrollo organizacional se enfoca en la creación de culturas organizacionales sólidas y en el desarrollo de liderazgo para enfrentar los desafíos del mercado global y los cambios económicos y políticos.
3. América Latina: está influenciado por la cultura y la historia de la región, y se enfoca en la creación de organizaciones sostenibles y responsables socialmente, así como en la mejora de las relaciones entre empleados y empleadores.
4. Asia: el desarrollo organizacional se enfoca en la mejora de la calidad del trabajo, la productividad y la innovación, y en la gestión del cambio a través de una cultura organizacional orientada al equipo.

En general, cada región del mundo tiene su propia perspectiva y enfoque del desarrollo organizacional, y estos enfoques pueden variar en función de las necesidades y desafíos específicos que enfrentan las organizaciones en cada lugar.

Algunas tendencias mundiales actuales en el desarrollo organizacional son:

1. Enfoque en la transformación digital: Las organizaciones están adoptando la tecnología y la automatización para mejorar su eficiencia y competitividad.

2. Enfoque en el bienestar de los empleados: Cada vez más organizaciones se centran en el bienestar de sus empleados, ofreciendo programas de bienestar, flexibilidad laboral y equilibrio entre la vida personal y profesional.
3. Enfoque en la sostenibilidad: Las organizaciones están incorporando prácticas sostenibles en sus operaciones y estrategias, reconociendo la importancia de ser responsables con el medio ambiente y la sociedad.
4. Enfoque en la diversidad e inclusión: Las organizaciones están trabajando para construir una fuerza laboral más diversa e inclusiva, valorando la diversidad de pensamiento y perspectivas y promoviendo la equidad en el lugar de trabajo.
5. Enfoque en la colaboración y el trabajo en equipo: Las organizaciones están fomentando la colaboración y el trabajo en equipo en todos los niveles, reconociendo que la cooperación es esencial para la resolución de problemas y la toma de decisiones.
6. Enfoque en la gestión del cambio: Las organizaciones están desarrollando capacidades de gestión del cambio para abordar los desafíos que surgen en un entorno empresarial cada vez más dinámico y en constante evolución.

Estas tendencias varían según las regiones y los sectores, pero reflejan una mayor atención a las necesidades de los empleados, la sociedad y el medio ambiente, así como una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del mercado y tecnológicos.

## ***Retos en México para el desarrollo organizacional***

A manera de referencia, algunos de los principales puntos que se deben observar, o al menos se sugiere tener presente como retos para la organización se encuentran:

1. Falta de recursos: en muchos países en desarrollo, las organizaciones tienen recursos limitados para invertir en iniciativas de desarrollo organizacional, lo cual puede dificultar la implementación de cambios significativos y la adopción de prácticas modernas.

2. Culturas organizacionales tradicionales: en algunos casos, las organizaciones en países en desarrollo pueden tener culturas organizacionales arraigadas que dificultan la implementación de cambios significativos, lo que puede requerir una estrategia cuidadosa para el desarrollo organizacional que tome en cuenta las creencias y valores culturales existentes.
3. Limitaciones en la educación y capacitación: en algunos países en desarrollo, la educación y capacitación de los trabajadores pueden ser limitadas o no estar actualizadas; esto puede limitar la capacidad de las organizaciones para desarrollar sus empleados y adoptar prácticas modernas.
4. Falta de liderazgo y compromiso: el liderazgo y el compromiso son factores críticos para el éxito del desarrollo organizacional; en algunos casos, los líderes pueden carecer de la visión o el compromiso necesario para impulsar el cambio.
5. Inestabilidad política y económica: la inestabilidad política y económica puede ser un obstáculo importante para el desarrollo organizacional en algunos países, la incertidumbre política y económica puede dificultar la inversión y la toma de decisiones a largo plazo, lo que puede afectar negativamente el desarrollo organizacional.
6. Tecnología obsoleta: en algunos países en desarrollo, la tecnología y los sistemas de información pueden ser obsoletos, lo que dificulta la adopción de nuevas prácticas y tecnologías.
7. Falta de colaboración y coordinación: en algunos casos, las organizaciones en países en desarrollo pueden no estar acostumbradas a trabajar en colaboración o a coordinar esfuerzos con otras organizaciones, en consecuencia, puede dificultar la implementación de iniciativas de desarrollo organizacional a gran escala.

# Consideraciones éticas y legales

*"El desarrollo organizacional es un término elegante para decir que los gerentes no saben cómo manejar a las personas."*

- Laurence J. Peter

El desarrollo organizacional, como cualquier otra actividad humana, está sujeto a consideraciones éticas y legales, algunos de los retos éticos y legales a los que se enfrenta el desarrollo organizacional incluyen:

1. Confidencialidad: los consultores y los practicantes de DO pueden tener acceso a información confidencial sobre las organizaciones con las que trabajan, es importante que esta información se maneje de manera ética y responsable, respetando la privacidad y confidencialidad de los datos.
2. Participación informada: los empleados y los miembros de la organización deben estar debidamente informados y dar su consentimiento antes de participar en cualquier iniciativa de desarrollo organizacional.
3. Equidad: es importante que cualquier esfuerzo de DO se base en principios de equidad y justicia; esto significa asegurarse de que todos los empleados tengan igualdad de oportunidades para participar y beneficiarse del proceso de DO.
4. Responsabilidad social: el DO debe tener en cuenta las implicaciones sociales y ambientales de sus actividades, las organizaciones deben ser responsables socialmente y trabajar para mejorar su impacto en el mundo.
5. Cumplimiento legal: las actividades de DO deben cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables, los consultores y las organizaciones deben trabajar juntos para garantizar que las actividades de DO sean éticas y legales.

## ***El desarrollo post COVID19***

La pandemia por COVID-19 ha tenido un impacto significativo en el mundo y en las organizaciones, la pandemia ha llevado a muchas organizaciones a adoptar el trabajo remoto y la tecnología digital a un ritmo mucho más acelerado de lo que habrían hecho

en circunstancias normales; esto ha llevado a un cambio significativo en la forma en que se estructuran los equipos y se lleva a cabo el trabajo.

Las organizaciones han tenido que tomar medidas para garantizar la seguridad de sus empleados, incluyendo el distanciamiento social, el uso de mascarillas y la implementación de políticas de trabajo flexible, derivando en cambios en la cultura organizacional, incluyendo una mayor empatía y apoyo entre colegas y una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la forma en que se lleva a cabo el trabajo.

El aumento en la formación y el aprendizaje en línea ha fomentado y obligado en varias ocasiones a las organizaciones a tener que adoptar nuevas tecnologías de aprendizaje para apoyar a los empleados que trabajan desde casa y para mantener la continuidad de los programas de formación; un punto que también generó o demostró una mayor conciencia de la necesidad de la resiliencia y la planificación de crisis en las organizaciones, ya que estas han tenido que adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno y desarrollar planes para mitigar los riesgos futuros.

Sustentado en lo previamente mencionado el desarrollo organizacional ha enfrentado y sigue enfrentando varios retos debido a la pandemia, algunos de estos retos son:

1. Adaptación a la virtualidad: la mayoría de las organizaciones se han visto obligadas a adaptarse a trabajar de forma virtual debido a las restricciones de movimiento. El reto es encontrar formas efectivas de trabajar en equipo, colaborar y comunicarse en una plataforma virtual.
2. Gestión de cambios en la demanda: muchas organizaciones han tenido que adaptarse a cambios en la demanda de sus productos y servicios debido a la pandemia. El reto es encontrar formas de adaptarse rápidamente a los cambios y ajustar la producción y los servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes.
3. Mantener la motivación y el compromiso de los empleados: la pandemia ha tenido un impacto significativo en la vida personal y profesional de los empleados. El reto es encontrar formas de mantener a los empleados motivados y comprometidos en su trabajo durante estos tiempos difíciles.

4. Cuidado de la salud y seguridad en el lugar de trabajo: las organizaciones deben asegurarse de que sus empleados estén seguros y saludables en el lugar de trabajo. El reto es encontrar formas de proteger a los empleados y cumplir con las regulaciones y pautas de salud y seguridad en el lugar de trabajo.

## ***El perfil del encargado del desarrollo organizacional***

El desarrollo organizacional requiere tanto de habilidades blandas como duras para lograr una implementación efectiva y exitosa, algunas habilidades duras necesarias incluyen el conocimiento técnico y la capacidad para analizar datos, crear planes y ejecutar cambios organizacionales, mientras que algunas de las habilidades blandas importantes para un profesional del desarrollo organizacional son:

1. Habilidades de comunicación efectiva: la capacidad de comunicarse clara y efectivamente es fundamental para el éxito del desarrollo organizacional, lo que incluye la capacidad de escuchar activamente, presentar y explicar ideas complejas, y resolver conflictos.
2. Habilidades de liderazgo: ser capaz de liderar y motivar a los empleados para implementar cambios efectivos y adaptarse a las nuevas realidades; lo cual implica ser un buen modelo para seguir y tener habilidades de gestión de personas.
3. Habilidades de resolución de problemas: el desarrollo organizacional a menudo implica la identificación y solución de problemas complejos, es importante tener habilidades analíticas para identificar y resolver problemas de manera efectiva.
4. Habilidades de pensamiento crítico: ser capaz de evaluar la información y tomar decisiones informadas en base a los datos, mantener una mente abierta y una actitud de aprendizaje continuo.
5. Habilidades de gestión del cambio: el desarrollo organizacional implica el cambio, y es importante tener habilidades para gestionar la resistencia al cambio y ayudar a las personas a adaptarse a nuevas situaciones.

6. Habilidades interpersonales: trabajar en el desarrollo organizacional a menudo requiere colaboración y trabajo en equipo, por lo que es importante tener habilidades de trabajo en equipo, empatía, respeto y comprensión de las culturas y perspectivas diferentes.

## ***Diferencias entre la empresa y el gobierno***

Hay diferencias en la implementación del desarrollo organizacional en empresas y gobiernos, principalmente debido a las diferencias en sus objetivos, estructuras y dinámicas.

En las empresas, el objetivo principal es maximizar las ganancias y la eficiencia en la producción de bienes y servicios, por lo tanto, la implementación del desarrollo organizacional se enfoca en mejorar los procesos internos, la comunicación y la colaboración entre los empleados, la gestión del talento y la capacitación para mejorar la productividad y la rentabilidad.

Por otro lado, en el gobierno, el objetivo principal es prestar servicios públicos y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, la implementación del desarrollo organizacional se enfoca en mejorar la eficiencia y eficacia de la prestación de servicios públicos, la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas.

Además, en las empresas el liderazgo y la toma de decisiones están más centralizados, mientras que en el gobierno hay una mayor descentralización y participación ciudadana, esto implica que en la implementación del desarrollo organizacional en el gobierno se debe prestar mayor atención a la participación ciudadana y la transparencia.

## ***El alumno universitario***

Para enfocarse en el desarrollo organizacional, un recién egresado de la universidad debe tener algunas habilidades y características, tales como:

1. Conocimientos en áreas de gestión y organización: es importante tener una base en gestión empresarial y organización, para poder entender cómo funcionan las empresas y las organizaciones, y así poder aplicar los conocimientos y técnicas del desarrollo organizacional de manera efectiva.
2. Habilidades analíticas: el desarrollo organizacional se basa en el análisis de datos y la identificación de áreas de mejora, por lo tanto, un recién egresado debe tener habilidades analíticas para poder identificar las necesidades y oportunidades de mejora en una organización.
3. Habilidades de comunicación: es importante que el recién egresado tenga habilidades de comunicación efectiva para poder transmitir sus ideas y planes de manera clara y persuasiva a los miembros de la organización.
4. Habilidades de liderazgo: el desarrollo organizacional implica liderazgo y gestión del cambio, un recién egresado debe tener habilidades de liderazgo y gestión para poder liderar y gestionar el cambio de manera efectiva.
5. Capacidad de aprendizaje y adaptación: el desarrollo organizacional implica la implementación de cambios y mejoras continuas en la organización, debe tener la capacidad de aprender y adaptarse rápidamente a los cambios y nuevas situaciones.
6. Conocimientos en tecnología: en la actualidad, la tecnología juega un papel importante en el desarrollo organizacional, es necesaria la alfabetización tecnológica para poder aplicar las herramientas y técnicas del desarrollo organizacional.
7. Pensamiento crítico: es importante tener la capacidad de analizar, evaluar y cuestionar información para poder tomar decisiones informadas y realizar mejoras efectivas en la organización.

## **Vínculo con otras materias**

El desarrollo organizacional se relaciona con diversas asignaturas o áreas del conocimiento que pueden complementar y enriquecer su estudio y aplicación. Algunas de estas asignaturas son:

1. Administración y gestión empresarial: proporciona conocimientos sobre la gestión estratégica, la planificación, la toma de decisiones y el control de recursos en una organización.
2. Comportamiento organizacional: estudia el comportamiento humano en las organizaciones, incluyendo la motivación, la comunicación, el liderazgo y la dinámica de grupos.
3. Psicología organizacional: se enfoca en el análisis y la mejora de los procesos y estructuras psicológicas en las organizaciones, incluyendo el clima laboral, la satisfacción y el bienestar de los trabajadores.
4. Sociología organizacional: analiza las relaciones entre los individuos y las estructuras sociales en las organizaciones, incluyendo la cultura organizacional, la diversidad y la inclusión.
5. Gestión del cambio: proporciona herramientas y estrategias para planificar, implementar y gestionar procesos de cambio en una organización.
6. Innovación y emprendimiento: proporciona conocimientos sobre la identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocio, la gestión de la innovación y la creatividad, y el fomento de la cultura emprendedora en una organización.
7. Ética empresarial: proporciona herramientas para tomar decisiones éticas en la gestión y dirección de organizaciones, considerando el impacto social, ambiental y económico de las acciones empresariales.

## **Generaciones y el desarrollo organizacional**

Se reconocen cinco generaciones principales que actualmente conviven en el ámbito laboral, especialmente para la parte del desarrollo organizacional:

1. Generación silenciosa: nacidos entre 1925 y 1945. Esta generación se caracteriza por haber crecido en tiempos de guerra y crisis económicas, lo que los llevó a ser personas comprometidas, trabajadoras y con un alto sentido del deber. Les gusta trabajar en equipo y están dispuestos a cumplir con sus tareas y responsabilidades.

2. *Baby boomers*: nacidos entre 1946 y 1964. Esta generación se caracteriza por haber crecido en una época de prosperidad económica y estabilidad social, lo que los llevó a valorar la estabilidad laboral y la lealtad a la empresa. Suelen ser trabajadores comprometidos, competitivos y ambiciosos, y les gusta asumir responsabilidades y liderar equipos.
3. Generación X: nacidos entre 1965 y 1980. Esta generación se caracteriza por haber crecido en una época de cambios sociales y tecnológicos, lo que los llevó a ser personas independientes, flexibles y adaptativas. Suelen ser trabajadores pragmáticos y realistas, que buscan el equilibrio entre su vida laboral y personal, y que valoran la innovación y el aprendizaje continuo.
4. *Millennials* o Generación Y: nacidos entre 1981 y 1996. Esta generación se caracteriza por haber crecido en la era digital, lo que los llevó a ser personas altamente tecnológicas, creativas y con una mentalidad global. Suelen ser trabajadores colaborativos y con un alto sentido de la responsabilidad social, que valoran la flexibilidad y la autonomía en su trabajo, y que buscan un propósito en su labor.
5. Generación Z: nacidos entre 1997 y 2012. Esta generación se caracteriza por ser la primera que ha crecido en un mundo completamente digitalizado, lo que los lleva a ser personas altamente conectadas, multitarea y con una gran capacidad para el autoaprendizaje. Suelen ser trabajadores que buscan experiencias y desafíos constantes, que valoran la diversidad y la inclusión, y que prefieren la comunicación a través de medios digitales.

Cabe destacar que estas características son generales y no se aplican necesariamente a todas las personas de cada generación, ya que cada individuo es único y puede tener diferentes intereses, motivaciones y habilidades.

Existen múltiples razones por las cuales un empleado puede decidir renunciar a su trabajo, no solo las generacionales, algunas de las principales son:

1. Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
2. Problemas con el jefe o con los compañeros de trabajo.

3. Insatisfacción con el salario y/o beneficios.
4. Falta de equilibrio entre la vida laboral y personal.
5. Cambio de residencia o de situación personal.
6. Problemas de salud o bienestar.
7. Falta de motivación y compromiso con la organización.
8. Falta de reconocimiento y valoración por el trabajo realizado.
9. Dificultades en el ambiente laboral, como acoso, discriminación o bullying.
10. Insatisfacción con las condiciones laborales, como horarios, carga de trabajo o seguridad en el trabajo.

Es importante mencionar que las razones pueden variar dependiendo del país y la cultura organizacional, así como también de las características y expectativas de cada empleado.

En México:

- Insatisfacción con el salario y los beneficios
- Ambiente laboral tóxico o falta de reconocimiento
- Deseo de buscar mejores oportunidades laborales
- Problemas de equilibrio entre la vida laboral y personal

El capital intelectual se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y relaciones que poseen los miembros de una organización y que pueden ser utilizados para generar valor y ventaja competitiva. El desarrollo organizacional, por su parte, busca mejorar la eficiencia y efectividad de la organización a través de cambios planificados y sistemáticos.

La relación entre el capital intelectual y el desarrollo organizacional es que el capital intelectual puede ser una fuente importante de innovación, creatividad y aprendizaje organizacional, elementos clave del desarrollo organizacional. Además, el capital intelectual puede ser un factor determinante en la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en el entorno y en la mejora continua de sus procesos y productos. Por lo tanto, la gestión y desarrollo del capital intelectual puede ser una estrategia importante para el desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional y la administración del conocimiento están estrechamente relacionados ya que ambos se enfocan en mejorar el desempeño y la eficacia de la organización a través del aprendizaje continuo y la innovación.

El desarrollo organizacional se enfoca en mejorar la eficacia de la organización mediante la mejora de los procesos y el comportamiento humano. La administración del conocimiento se enfoca en el uso estratégico de la información y el conocimiento para crear valor y ventaja competitiva.

En conjunto, la administración del conocimiento puede ayudar al desarrollo organizacional al proporcionar un sistema para la gestión del aprendizaje, la captura y el intercambio de conocimientos y mejores prácticas. También puede apoyar la toma de decisiones basada en datos y el desarrollo de nuevas soluciones y productos a través de la creatividad y la innovación.

## ***Detractores***

Aunque el desarrollo organizacional tiene muchos defensores y seguidores, también hay personas que se oponen o son detractores de este enfoque. Algunos de los principales argumentos en contra del desarrollo organizacional son los siguientes:

1. Falta de evidencia empírica: algunos críticos argumentan que el desarrollo organizacional carece de una base empírica sólida que respalde su eficacia y utilidad.
2. Enfoque en la resolución de problemas superficiales: se sostiene que el desarrollo organizacional se enfoca demasiado en la solución de problemas superficiales y no aborda los problemas fundamentales que afectan a la organización.
3. Costos: algunos críticos argumentan que el desarrollo organizacional puede ser costoso y que puede no estar justificado por los resultados que produce.

4. Falta de enfoque en el beneficio económico: se argumenta que el desarrollo organizacional se enfoca demasiado en los aspectos sociales y humanos de la organización y no presta suficiente atención al beneficio económico.
5. Falta de rigurosidad científica: algunos críticos argumentan que el desarrollo organizacional carece de una rigurosidad científica adecuada y que sus métodos son demasiado vagos e imprecisos.

# Fuentes

Clayton, M. J. (2010). *Leading Change: A Guide to Whole Systems Working*. Open University Press.

Cummings, T. G., y Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage Learning.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.

Weick, K. E., y Quinn, R. E. (2012). *Managing Organizational Change: Change Management, Overcoming Resistance y Employee Engagement*. John Wiley y Sons.

Clair, J. A., y Tucker, S. R. (1993). *The transformation of work? Skill, flexibility and the labour process*. Polity Press.

Clegg, S. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. Sage Publications.

Collins, R. (1986). *Weberian Sociological Theory*. Cambridge University Press.

Stinchcombe, A. L. (1965). *Social structure and organizations*. Handbook of organizations, 153-193.

Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. HarperCollins.

Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. Free Press.

Goleman, D. (2004). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.

Maxwell, J. C. (2013). *The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you*. Thomas Nelson.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency.

Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley.

Burke, W. W., y Noumair, D. A. (2015). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. Addison-Wesley.

French, W. L., Bell Jr, C. H., y Zawacki, R. A. (2011). *Desarrollo organizacional*. Pearson Educación.

Burke, W. W. (2012). *Desarrollo y cambio de la organización: Una visión global*. Pearson Educación.

Velasquez, M. G. (2017). *Business ethics: Concepts and cases*. Pearson Education.