



Contenido

Prefacio xvi

CAPÍTULO 1 Introducción general al desarrollo organizacional 1

Definición del desarrollo organizacional 1

Crecimiento e importancia del desarrollo organizacional 4

Breve historia del desarrollo organizacional 6

Primera raíz: entrenamiento en el laboratorio 7

Segunda raíz: Investigación-acción y retroalimentación por encuesta 8

Tercera raíz: normativa 9

Cuarta raíz: productividad y calidad de la vida laboral 10

Quinta raíz: el cambio estratégico 12

Evolución del desarrollo organizacional 12

Visión de conjunto del libro 14

Resumen 17

Notas 17

Parte I

INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL 21

CAPÍTULO 2 Naturaleza del cambio planificado 22

Teorías del cambio planificado 22

Modelo del cambio planificado 22

Modelo de investigación de la acción 24

El modelo positivo 26

Comparación de los modelos del cambio 28

Modelo general del cambio planificado 28

Entrada y contratación 28

Diagnóstico 29

Planificación e implementación del cambio 29

Evaluación e institucionalización del cambio 30

Varios tipos de cambio planificado 30

Magnitud del cambio 30

Aplicación 2-1 Cambio planeado en la San Diego County Regional Airport Authority (SDCRAA) 31

Grado de organización 34

Comparación entre los ámbitos nacional e internacional 35

Aplicación 2-2 Cambio planificado en un sistema suborganizado 36

Crítica del cambio planificado 39

Conceptualización del cambio planificado 39

Práctica del cambio planificado 40

Resumen 41

Notas 41

CAPÍTULO 3 El profesional del desarrollo organizacional 44

¿Quién es el profesional del desarrollo organizacional? 44

Competencias de un buen profesional del desarrollo organizacional 46

El profesional del desarrollo organizacional 50

Función de los profesionales del desarrollo organizacional 50

Aplicación 3-1 Opiniones personales sobre los puestos de consultoría interna y externa 53

Carreras en el desarrollo organizacional 56

Valores profesionales 57

Ética profesional 58

Directrices éticas 58

Dilemas éticos 58

Aplicación 3-2 Kindred Todd y la ética del desarrollo organizacional 62

Resumen 63

Notas 64

Apéndice Normas éticas del profesional del desarrollo organizacional/sistemas humanos de desarrollo 66

Parte 2

EL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL 71

CAPÍTULO 4 Entrada y contratación 72

Entrada e inicio de una relación de desarrollo organizacional 73

Definición del problema de la empresa 73

Definición del cliente relevante 73

Selección del profesional del desarrollo organizacional 74

Elaboración de contrato 76

Expectativas de las partes 76

Tiempo y recursos 76

Aplicación 4-1 Inicio en American Healthways Corporation 77

Reglas básicas 78

Asuntos del proceso personal en la fase de entrada y contratación 78

Aplicación 4-2 Contratación en American Healthways Corporation 79
 Resumen 81
 Notas 82

CAPÍTULO 5 Diagnóstico de las empresas 83

Diagnóstico de las empresas 83
 Necesidad de los modelos de diagnóstico 84
 Modelos de sistemas abiertos 85
 Las empresas como sistemas abiertos 85
 Entradas, transformaciones y salidas (resultados) 86
 Límites o fronteras 87
 Retroalimentación 87
 Equifinalidad 87
 Alineación 88
 Diagnóstico de los sistemas organizacionales 88

Diagnostico a nivel organizacional 89

Entradas 90
 Componentes del diseño 91
 Salida (resultados) 93
 Alineación 93
 Análisis 93

Aplicación 5-1 Orientación estratégica de Steinway 94

Resumen 98
 Notas 99

CAPÍTULO 6 Diagnóstico de grupos y puestos (trabajos) 100

Diagnostico a nivel de grupo 100

Entradas 100
 Componentes del diseño 101
 Salidas 102
 Compatibilidades 103
 Análisis 103

Aplicación 6-1 Equipo de alta dirección en Ortiv Glass Corporation 104

Diagnóstico a nivel individual 106

Entradas 106
 Componentes de diseño 107
 Compatibilidades 108
 Análisis 108

Aplicación 6-2 Diseño de puestos en Pepperdine University 109

Resumen 112
 Notas 112

CAPÍTULO 7 Obtención y análisis de la información diagnóstica 114

La relación diagnóstica 114
 Métodos de obtención de datos 116
 El cuestionario 117
 La entrevista 119

La observación 120
 Medidas no obstructivas 121

El muestreo 122

Técnicas con que se analizan los datos 123
 Técnicas cualitativas 123

Aplicación 7-1 Obtención y análisis de datos diagnósticos en American Healthways 124
 Técnicas cuantitativas 126

Resumen 130
 Notas 130

CAPÍTULO 8 Retroalimentación de la información diagnóstica 132

Determinación del contenido de la retroalimentación 132
 Características del proceso de retroalimentación 134
 Retroalimentación por encuesta 135
 ¿Cuáles son los pasos? 135
 Aplicación 8-1 Entrenamiento de los profesionales del desarrollo organizacional en la retroalimentación de datos 136

Retroalimentación por encuesta y dependencia de las empresas 138
 Limitaciones de la retroalimentación por encuesta 138

Aplicación 8-2 Revisión de las operaciones y retroalimentación por encuesta en Prudential Real State Affiliates 139

Resultados de la retroalimentación por encuesta 140

Resumen 141
 Notas 141

CAPÍTULO 9 Diseño de las intervenciones 143

¿Qué es una intervención eficaz? 143
 Cómo diseñar intervenciones efectivas 144

Contingencias relacionadas con la situación del cambio 144
 Preparación para el cambio 145

Resumen de las intervenciones 149
 Intervenciones en el proceso humano 149
 Intervenciones tecnoestructurales 150
 Intervenciones en la administración de recursos humanos 151
 Intervenciones estratégicas 152

Resumen 153
 Notas 153

CAPÍTULO 10 Dirección y administración del cambio 155

Resumen de las actividades relacionadas con el cambio 155
 Motivación del cambio 157
 Crear el deseo de cambiar 157
 Superar la resistencia al cambio 158

Aplicación 10-1 Motivación del cambio en Johnsonville Sausage 160

Creación de una visión 160

Describir la ideología fundamental 161

Construir el futuro deseado 162

Obtención de apoyo político 163

Aplicación 10-2 Creación de una visión en premier 164

Evaluación del poder del agente del cambio 166

Identificación de los principales interesados o participantes 166

Necesidad de influir en los interesados o participantes 167

Manejo de la transición 168

Planeación de actividades 168

Planeación de compromisos 168

Aplicación 10-3 Uso de redes sociales para implementar el cambio en una institución de educación pública 169

Estructuras de manejo del cambio 169

Necesidad de sostener el impulso inicial 170

Necesidad de proporcionar recursos para el cambio 170

Creación de un sistema de soporte para los agentes del cambio 170

Aplicación 10-4 Manejo de la transición en la adquisición de HP-Compaq 171

Adquisición de nuevas competencias y habilidades 172

Reforzamiento de conductas nuevas 172

Necesidad de evitar las desviaciones 173

Aplicación 10-5 Mantenimiento del cambio transformacional en la Veterans Health Administration 174

Resumen 173

Notas 175

CAPÍTULO 11 Evaluación e institucionalización de las intervenciones del desarrollo organizacional 178

Evaluación de las intervenciones del desarrollo organizacional 178

Retroalimentación de la implementación y de la evaluación 178

Medición 181

Diseño de investigación 186

Institucionalización de las intervenciones 189

Aplicación 11-1 Evaluación del cambio y de su administración en el Banco Mundial 190

Modelo de la institucionalización 192

Aplicación 11-2 Institucionalización del cambio estructural en Hewlett-Packard 197

Resumen 198

Notas 199

CASOS SELECTOS 201

• Te toca a ti 201

• Sunflower Incorporated 203

• Evaluación del programa de agentes del cambio en Siemens Nixdorf (A) 205

• Iniciación del cambio en la división de manufactura y distribución de PolyProd 209

Parte 3

INTERVENCIONES EN LOS PROCESOS HUMANOS 215

CAPÍTULO 12 Enfoques de procesos individuales, interpersonales y grupales 216

Coaching (asesoramiento) 216

¿Cuáles son las metas? 217

Etapas de aplicación 217

Resultados del coaching 218

Capacitación y desarrollo 218

¿Cuáles son las metas? 219

Etapas de aplicación 219

Resultados de la capacitación 220

Consultoría de procesos 220

Aplicación 12-1 Dirección de la empresa en Microsoft Corporation 221

Proceso grupal 222

Intervenciones en procesos básicos 223

Resultados de la consultoría de procesos 225

Aplicación 12-2 Consultoría de procesos en Action Company 226

Intervención de terceros 227

Un modelo episódico del conflicto 228

Facilitación del proceso de resolución del conflicto 229

Formación de equipos de trabajo 230

Aplicación 12-3 Manejo de conflictos en Balt Healthcare Corporation 231

Actividades de la formación de equipos de trabajo 232

Actividades relacionadas con uno o más individuos 232

Actividades orientadas a la operación y a la conducta del grupo 235

Aplicación 12-4 Creación del equipo ejecutivo en Caesars Tahoe 236

Actividades que inciden en las relaciones del grupo con el resto de la empresa 237

Función del gerente en la formación de equipos de trabajo 237

Resultados de la formación de equipos de trabajo 238

Resumen 239

Notas 240

CAPÍTULO 13 Enfoques del proceso organizacional 243

- Junta de confrontación organizacional 243
 - Etapas de la aplicación 244
 - Resultados de la junta de confrontación 244
- Aplicación 13-1 Una junta de Work-Out en negocio de Medical Systems de General Electric 245
- Intervención de relaciones intergrupales 246
 - Grupos microcósmicos 246
 - Resolución del conflicto intergrupar 248
- Aplicación 13-2 Mejoramiento de las relaciones intergrupales en el departamento de evaluación de medicamentos en Johnson & Johnson 251
- Intervención en grupos grandes 252
 - Etapas de aplicación 254
- Aplicación 13-3 El Seventh American Forest Congress 257
 - Resultado de las intervenciones en grupos grandes 259
- Aplicación 13-4 Junta de espacios abiertos en una empresa consultora 260
- Resumen 261
- Notas 261

CASOS SELECTOS 264

- El caso de Metric Division 264
- Gulf States Metal, Incorporated 269

Parte 4**INTERVENCIONES
TECNOESTRUCTURALES 273****CAPÍTULO 14 Reestructuración de las organizaciones 274**

- Diseño estructural 274
 - La estructura funcional 274
 - La estructura divisional 276
 - La estructura matricial 278
 - La estructura orientada a procesos 280
 - La estructura de redes 283
- Aplicación 14-1 Estructura de procesos en American Healthways 284
- Reestructuración o *downsizing* 287
- Aplicación 14-2 Estructura de redes de Amazon.com 288
 - Etapas de aplicación 290
 - Resultados de la reestructuración 292
- Aplicación 14-3 Proceso de reestructuración estratégica en Delta Air Lines 293
- Reingeniería 295
 - Etapas de aplicación 296
 - Resultados de la reingeniería 300

Aplicación 14-4 Proceso de reingeniería Totalplant™ en la unidad de negocios de automatización y control industrial de Honeywell 301

Resumen 302

Notas 303

CAPÍTULO 15 Participación o involucramiento de los empleados 306

- ¿Qué es la participación de los empleados? 306
 - Definición práctica de la participación de los empleados 307
 - Difusión de las prácticas de intervención de los empleados 307
 - Cómo la participación de los empleados incide en la productividad 308
- Aplicación de la participación de los empleados 309
 - Estructuras paralelas 310
- Aplicación 15-1 Colaboración entre sindicato y gerencia en GTE of California 313
 - Empresas de gran participación 315
 - Administración de la calidad total™ 318
- Aplicación 15-2 Transición de Chrysler Corporation a una gran participación 319
- Aplicación 15-3 Una historia de six sigma en GE Financial 325
- Resumen 328
- Notas 328

CAPÍTULO 16 Diseño del trabajo 331

- El enfoque de ingeniería 331
- El enfoque motivacional 332
 - Las dimensiones básicas de los puestos 333
 - Diferencias individuales 334
 - Etapas de aplicación 335
 - Barreras contra el enriquecimiento del trabajo 337
- Aplicación 16-1 Enriquecimiento del trabajo en Travelers Insurance Companies 338
 - Resultados del enriquecimiento del trabajo 339
- El enfoque de sistemas sociotécnicos 340
 - Antecedentes conceptuales 340
 - Equipos autodirigidos 341
 - Etapas de aplicación 345
 - Resultados de los equipos autodirigidos 347
- Aplicación 16-2 Transición a los equipos autodirigidos en Asea Brown Boveri (ABB) 348
- Diseño del trabajo para atender las necesidades técnicas y personales 351
 - Factores técnicos 352
 - Factores de necesidades personales 353
 - Satisfacción de las necesidades técnicas y personales 354
- Resumen 355
- Notas 356

CASOS SELECTOS 359

- Sullivan Hospital System 359
- Reestructuración del Departamento de Obras Públicas en City of Carlsbad, California (A) 362

Parte 5**INTERVENCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 365****CAPÍTULO 17 Administración del desempeño 366**

Un modelo de administración del desempeño 367

Establecimiento de metas 368

Características del establecimiento de metas 368

Etapas de aplicación 370

Administración por objetivos 370

Efectos del establecimiento de metas y de la administración por objetivos 372

Evaluación del desempeño 372

Aplicación 17-1 Proceso de mejoramiento del desempeño en Monsanto 373

El proceso de evaluación del desempeño 374

Etapas de aplicación 376

Efecto de la evaluación del desempeño 377

Sistemas de premiación 377

Aplicación 17-2 Modificación del proceso de evaluación en Washington State Patrol 378

Características estructurales y motivacionales de los sistemas de premiación 379

Sistema de sueldo basado en destrezas 382

Sistemas de sueldo basados en el desempeño 383

Sistema de participación en las ganancias 385

Sistemas de promoción 387

Aplicación 17-3 Revisión del sistema de premiación en Lands' End 388

Aspectos del proceso de los sistemas de premiación 390

Resumen 391

Notas 392

CAPÍTULO 18 Cómo desarrollar a los empleados y ayudarles 396

Intervención en la planeación y en el desarrollo profesional 396

Etapas de la carrera 397

Planeación de la carrera 398

Desarrollo de la carrera 401

Aplicación 18-1 Manera de relacionar la planeación de carrera, de recursos humanos y de estrategia en Colgate-Palmolive 402

Intervenciones en la diversidad de la fuerza de trabajo 410

Edad 411

Género 413

Raza/etnicidad 413

Orientación sexual 414

Discapacidad 415

Cultura y valores 416

Aplicación 18-2 Adopción de la diversidad de los empleados en Baxter Export 417

Intervención en el estrés y en el bienestar de los empleados 418

Permisos laborales 418

Programas de manejo del estrés 419

Aplicación 18-3 Programa de salud y bienestar en Johnson & Johnson 427

Resumen 428

Notas 429

CASOS SELECTOS 434

- Prestaciones en HealthCo 434
- Sharpe BMW 438

Parte 6**INTERVENCIÓN EN EL CAMBIO ESTRATÉGICO 445****CAPÍTULO 19 Estrategias competitivas y de colaboración 446**

Modelo ambiental 447

Tipos de ambiente 447

Dimensiones ambientales 448

Estrategias competitivas 450

Cambio estratégico integrado 451

Fusiones y adquisiciones 454

Aplicación 19-1 Administración del cambio estratégico en Microsoft Canadá 455

Estrategias de colaboración 461

Aplicación 19-2 Lecciones aprendidas en la fusión de Dow Chemical Company con Union Carbide 462

Motivos de la colaboración 463

Intervenciones en alianzas 464

Intervenciones en las redes 466

Aplicación 19-3 Fragilidad y solidez: cambio de redes en Toyota Motor Corporation 473

Resumen 475

Notas 475

CAPÍTULO 20 Transformación organizacional 479

Características del cambio transformacional 480

Alteraciones ambientales e internas desencadenan el cambio 480

El cambio es sistémico y revolucionario	481
El cambio exige un nuevo paradigma de organización	481
El cambio es impulsado por altos ejecutivos y por gerentes de línea	481
Aprendizaje continuo y el cambio	482
Cambio cultural	482
El concepto de cultura organizacional	483
Cultura y eficiencia organizacional	484
Diagnóstico de la cultura organizacional	486
Etapas de aplicación	489
Aplicación 20-1 Washington Mutual; aprovechar la cultura como una ventaja competitiva	492
Empresas autodiseñadas	493
Las exigencias del cambio transformacional	493
Etapas de aplicación	494
Aplicación 20-2 Autodiseño en American Healthways Corporation	496
Administración del aprendizaje y del conocimiento en las empresas	497
Modelo conceptual	497
Características de una empresa orientada al aprendizaje	499
Procesos del aprendizaje organizacional	500
Conocimiento organizacional	505
Aplicación 20-3 Administración del conocimiento en BP	508
Resumen	509
Notas	510

CASOS SELECTOS 514

- Rondell Data Corporation 514
- Fourwinds Marina 523

Parte 7

APLICACIONES ESPECIALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL 533

CAPÍTULO 21 Desarrollo organizacional en entornos globales 534

El desarrollo organizacional fuera de Estados Unidos	535
Contexto cultural	536
Desarrollo económico	538
Formas en que el contexto cultural y el avance económico inciden en el desarrollo organizacional	539
Aplicación 21-1 Modernización de las funciones de recursos humanos y de capacitación en China	544

Desarrollo organizacional a nivel mundial	546
Orientaciones estratégicas a nivel mundial	546
Orientación estratégica internacional	548
Puesta en práctica de la orientación internacional	549
La orientación estratégica multinacional	551
La orientación estratégica transnacional	553
Aplicación 21-2 Campbell Soup Company adopta una orientación estratégica mundial	554
Cambio social global	558
Organizaciones del cambio social global	558
Etapas de aplicación	560
Funciones y habilidades de los agentes del cambio	563
Aplicación 21-3 Cambio social y ambiental en Floresta	564
Resumen	566
Notas	566

CAPÍTULO 22 Desarrollo organizacional en entornos no industriales: atención médica, empresas familiares, sistemas escolares y sector público 571

El desarrollo organizacional en el cuidado de la salud	571
Tendencias ambientales en la atención médica	572
Oportunidades para realizar el desarrollo organizacional	575
Principios del éxito del desarrollo organizacional en el cuidado de la salud	578
Aplicación 22-1 Rediseño del trabajo en Hamot Medical Center	577
Conclusiones	579
Desarrollo organizacional en las empresas familiares	580
El sistema de empresas familiares	580
Aspectos centrales en la empresa familiar	583
Intervención del desarrollo organizacional en las empresas familiares	584
Aplicación 22-2 Desarrollo organizacional en la empresa familiar Ross	588
Desarrollo organizacional en los sistemas escolares	590
Algunas características especiales de la escuela	590
Aplicaciones del desarrollo organizacional en la escuela	591
Administración muy participativa en las escuelas	592
Administración de la calidad total	593
Administración orientada a la escuela	594
Intervenciones en el aula	595
Conclusiones	595
Desarrollo organizacional en el sector público	596
Empresas del sector público y privado	597
Investigaciones e innovaciones recientes en el desarrollo organizacional aplicado al sector público	602
Conclusiones	603

Aplicación 22-3 Enfoque de la orientación de los empleados como experiencia cultural 604

Resumen 605

Notas 606

CAPÍTULO 23 Tendencias futuras en el desarrollo organizacional 611

Tendencias del desarrollo organizacional 611

Tendencia tradicional 611

Tendencias pragmáticas 612

Tendencia académica 613

Repercusiones en el futuro del desarrollo organizacional 613

Tendencias dentro del contexto del desarrollo organizacional 615

La economía 615

La fuerza de trabajo 617

Organizaciones 619

Consecuencias para el futuro del desarrollo organizacional 620

Resumen 625

Notas 625

CASOS INTEGRADORES 629

• B.R. Richardson Timber Products 629

• Estrategia administrativa en Caesar Tahoe 646

• Black & Decker International: globalización de la línea de ferretería arquitectónica 652

Glosario 661

Índice de nombres 671

Índice analítico 677



MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RIOS
 FACULTAD DE CIENCIAS
 ECONOMICAS
 • BIBLIOTECA •