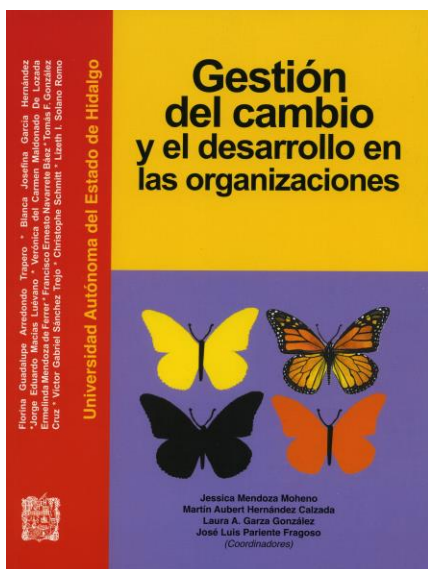




Mendoza Moheno, Jessica; Hernández Calzada, Martín Aubert; Garza González, Laura A. y Pariente Fragoso, José Luis (2012). *Gestión del cambio y el desarrollo en las organizaciones*. Pachuca, Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (pp. 11-38)

Del desarrollo organizacional a la gestión del cambio¹

José Luis Pariente F.

No me cabe la menor duda de que la administración siempre ha sido un campo propicio para las modas. Modas que han ido imponiendo su impronta acorde con los tiempos y los nuevos conocimientos que han surgido, las más de las veces, de las numerosas disciplinas que nutren el complejo conocimiento de las organizaciones y sus cambiantes entornos.

Las modas, como su propio nombre indica, no son más que “modos”, tendencias repetitivas que van y vienen acordes con los criterios prevalecientes que se van imponiendo en una comunidad por una diversidad de factores de corte social, tecnológico, económico, e incluso ideológico o político en el peor de los casos. Vaivenes, que en el caso de la administración, han oscilado desde la más completa mecanización de las actividades humanas hasta la incorporación de filosofías centradas en el humanismo, que contemplan el desarrollo integral de la persona como el eje central en el estudio de las organizaciones.

¹ A lo largo del documento traduciremos siempre el concepto de *change management* por gestión del cambio.

Es en el ámbito de esta última opción donde se enclava el desarrollo organizacional (DO), que si bien ha tenido sus altas y bajas en la preferencia de académicos, consultores y practicantes, ha permeado incluso a través de las modas de la calidad para mutar en algunas de sus características más superficiales y llegar a convertirse en lo que hoy por hoy, acorde a los turbulentos tiempos globalizados, se vende en el medio como gestión del cambio.

Pretendo, por tanto, hacer en este escrito un breve recorrido por este sinuoso camino para tratar de analizar ambos conceptos y señalar tanto sus similitudes como sus mayores o menores diferencias. Para ello, se establecerán algunas de las principales características y definiciones del DO, así como sus principales tareas y las fases más características de sus procesos, para concluir con una recopilación de las competencias que de acuerdo a los especialistas, debe reunir un practicante del DO, no sin antes dar un recorrido por la Internet para señalar la presencia del concepto tanto en los motores de búsqueda como en las redes sociales.

Dentro de este apartado correspondiente al DO, también se hará un paréntesis que considero necesario para detallar algunos hitos importantes que esta corriente de pensamiento ha tenido en México desde sus orígenes.

Por último, se tratará el tema de la gestión del cambio, de una manera similar a lo hecho con el DO, aunque con menor amplitud, debido a lo reciente del concepto, señalando las principales similitudes y diferencias entre ambas corrientes, para concluir con algunas breves reflexiones acerca del papel que estas importantes tendencias siguen desempeñando en el estudio de las organizaciones.

El desarrollo organizacional

Para algunos autores (Horstein et al., 1971, citados por De Faría, 1997, pág. 37), los orígenes del DO pueden remontarse hasta el año 1924, con los estudios que se llevaron a cabo por Elton Mayo y sus colegas, F. J. Roethlisberger y William J. Dickson, en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company. Con independencia de las críticas que recientemente se han hecho a estos trabajos y, peor aún, de lo que de ellos les enseñamos a nuestros alumnos (Jones, 1992; Olson et al., 2004), no cabe duda del importante aporte que estos trabajos hicieron para la comprensión del comportamiento humano en las organizaciones, en especial en los resultados

del trabajo organizado en las instalaciones industriales en general y en particular en las relaciones sociales de los grupos.

De acuerdo con los datos que figuran en su propia página web (NTLI, 2010), los laboratorios nacionales de entrenamiento (NTL por sus siglas en inglés)², otro de los principales antecedentes del DO, iniciaron con la visión de Kurt Lewin en 1946, poco antes de su sensible fallecimiento, patrocinados por la *United States Office of Naval Research* y la *National Education Association* (NEA). Lewin era en aquel entonces director del Centro de Investigaciones para la Dinámica de Grupos del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT, siglas en inglés del *Massachusetts Institute of Technology*).

Warren Bennis, una de sus figuras más emblemáticas del movimiento, afirma en uno de sus primeros libros acerca del cambio en las organizaciones (1966), que el DO ya como tal nació en 1958, en la Estándar Oil Company (ESSO) en los Estados Unidos, con los trabajos de Robert Blake y Herbert Sheppard. Estos autores utilizaron la técnica de los denominados grupo T (conocidos así por la inicial de su nombre en inglés: “Training groups”³ o grupos de entrenamiento en sensibilidad). Lo importante de esta intervención fue que la utilizaron no sólo para favorecer el desarrollo de los individuos participantes, sino para propiciar el desarrollo de la organización en la que éstos se desempeñaban.

French y Bell (1996, pág. 42) señalan también de manera importante los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Union Carbide (EUA); y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la Esso Standard Oil, también en los EUA. McGregor visualizaba inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento

² Con posterioridad cambiaron su nombre a NTL Institute. En 1981, los NTL, en colaboración con la American University, iniciaron un programa de maestría, denominado *Masters in Organizational Development* (MSOD).

³ Aunque como ya hemos señalado en el párrafo anterior, se señala a Kurt Lewin como el padre de la dinámica de grupos y, en efecto, él fue el iniciador del primer grupo formal de este tipo en 1946, en un taller de relaciones humanas de verano, en New Britain, Connecticut, antes de la fundación de los NTL en Bethel Maine, no hay que olvidar que tanto Lewin como otros autores, Ronald Lippitt y Leland Bradford entre ellos, fueron en algún tiempo estudiantes u observadores de los trabajos de Jacob L. Moreno, padre del psicodrama, y que empezó con este tipo de reuniones desde 1914.

de grupos. También citan, en una correspondencia de Beckhard, la referencia de éste a McGregor y a él mismo, durante sus intervenciones de consultoría en la General Mills, como creadores del término “desarrollo organizacional” (pág 48).

En realidad, los orígenes del DO obedecieron a la afortunada confluencia de varias corrientes que los mismos French y Bell resumen en cuatro grandes raíces (1996, pág. 37):

1. Los laboratorios en entrenamiento, a los que ya se hizo referencia en párrafos anteriores.
2. La retroalimentación de encuestas, derivadas de los trabajos pioneros de Rensis Likert en la Universidad de Michigan.
3. La investigación-acción, o más propiamente las “tecnologías-acción”, integradas por la investigación-acción (Kurt Lewin), el aprendizaje-acción (R.W. “Reg” Revans) y la ciencia-acción (Chris Argyris).
1. El enfoque sociotécnico del instituto Tavistok, en Gran Bretaña, en especial los trabajos de Trist y Emery, así como los de Bion.

Por su parte, Bourke (2006), analiza como principales aportaciones al DO, diez teorías que agrupa en tres grandes categorías y que se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Principales aportaciones al DO

Categorías	Teorías	Principales figuras	Aplicaciones
La perspectiva individual	Teoría de las necesidades	Maslow (1954); Herzberg (1966),	Desarrollo de carrera, enriquecimiento del puesto
	Teoría de las expectativas	Lawler (1973) y Vroom (1964)	Diseño de sistemas de recompensa, evaluación del desempeño
	Satisfacción laboral	Hackman y Oldham (1980)	Diseño del puesto y del lugar de trabajo, enriquecimiento del puesto
	Reforzamiento positivo	B. F. Skinner (1953, 1971)	Sistemas de incentivos, diseño de sistema de recompensa
La perspectiva grupal	Normas y valores del grupo	Kurt Lewin (1948, 1951)	Cambio en los patrones de conformidad
	Cambio de valores	Chris Argyris (1971);	Entrenamiento y edu-

	mediante el grupo	Argirys y Schön (1978)	cación
	El inconsciente grupal	Bion (1961)	Diagnóstico del comportamiento del grupo
La perspectiva de sistema total	Administración participativa. La única mejor manera.	Rensis Likert (1961)	Cambio para la administración participativa
	Todo depende	Lawrence y Lorsch (1967, 1969)	Cambio contingente en entornos organizacionales
	La organización como una familia	Levinson (1972)	Diagnóstico de la organización acorde con patrones familiares

FUENTE: Burke (2006), págs. 19-29.

Definiciones del desarrollo organizacional

Una de las agrupaciones internacionales del DO con mayor presencia en la Internet es la *Organization Development Network* (ODN en adelante), que, como declara en su página web (ODN, 2010, traducción del autor):

es una asociación profesional internacional, cuyos miembros se han comprometido a practicar el desarrollo organizacional intencional y rigurosamente como una ciencia aplicada del comportamiento. Guiada por valores básicos claramente articulados, principios de prácticas y normas éticas, la ODN se compromete a promover la teoría y la práctica del desarrollo organizacional cultivando y sirviendo a aquellos que aspiran a la práctica eficaz y exitosa del OD y representar el campo del DO promoviendo más visibilidad, credibilidad e influencia para sus miembros.

La ODN proporciona varias definiciones del desarrollo organizacional, separándola en dos apartados. El primero de ellos hace referencia a la de Richard Beckhard. De acuerdo con este autor (1973, pág. 10, *itálicas y entrecomillados en el original*), “desarrollo organizacional es un esfuerzo (1) *planificado*, (2) *de toda la organización*, y (3) *administrado* desde la *alta gerencia*, para (4) *aumentar la efectividad y bienestar de la organización*, por medio de (5) *intervenciones planificadas* en los “procesos” de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las *ciencias del comportamiento*.”

En el segundo apartado, la ODN cita dos definiciones que atribuye a líderes del DO, y que son las siguientes (ODN, 2010, traducción del autor):

El DO es un campo dirigido a las intervenciones en los procesos de los sistemas humanos (grupos formales e informales, organizaciones, comunidades y sociedades) con el fin de aumentar su eficacia y su salud utilizando una variedad de disciplinas, principalmente las ciencias del comportamiento aplicadas. El DO requiere de profesionales que tomen conciencia acerca de los valores que guían su práctica y se centren en el logro de sus resultados por medio de las personas.

Arnold Minors, Arnold Minors & Associates, Toronto, Canada

El desarrollo organizacional es un cuerpo de conocimientos y prácticas que mejoran el desempeño organizacional y el desarrollo individual, visualizando la organización como un complejo sistema de sistemas que existen dentro de un sistema más grande, cada uno de ellos con sus propios atributos y grados de alineación. Las intervenciones del DO en estos sistemas son metodologías inclusivas y enfoques de diseño estratégico de planificación, organización, desarrollo de liderazgo, administración de cambios, gestión del desempeño, “coaching”, diversidad y equilibrio entre el trabajo y la vida.

Matt Minahan, MM & Associates, Silver Spring, Maryland

En 1984, Neilsen propone la siguiente definición:

El desarrollo organizacional es el intento de influir en los miembros de una organización para expandir su expresión sincera entre sí acerca de sus puntos de vista de la organización y su experiencia en ella y a asumir una mayor responsabilidad por sus propias acciones como miembros de la organización. El supuesto detrás del DO es que cuando la gente persigue ambos objetivos de manera simultánea, es probable que descubran nuevas maneras de trabajar juntos que experimenten como más eficaces para lograr sus objetivos tanto propios como compartidos (organizacionales). Y que cuando esto no sucede, dicha actividad les ayuda a entender por qué y tomar decisiones significativas acerca de qué hacer a la luz de este entendimiento. (Neilsen, 1984, págs.2-3, traducción del autor).

Otra definición más reciente es la que proporcionan Cumming y Worley (1997, pág. 2, traducción del autor), en su libro sobre desarrollo organizacional y cambio, en el que lo conceptúan de la siguiente manera: "El desarrollo organizacional es una aplicación de todo el sistema de conocimiento de la ciencia del comportamiento para el desarrollo planificado y el fortalecimiento de estrategias, estructuras y los procesos organizacionales para mejorar la eficacia de la organización", definición que retoma casi de manera textual el esquema de Richard Hall (1996) de estructura, procesos y resultados para el análisis de las organizaciones, y que, a pe-

sar de los años transcurridos, sólo fue modificada ligeramente en las sucesivas ediciones de la obra, para aparecer de la siguiente manera en su octava edición en español: “el desarrollo organizacional es una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas.” (Cumming y Worley, 2005, pág. 1).

Sin embargo, a mi criterio, y a pesar del tiempo transcurrido, habría que destacar por encima de todas las anteriores, por su enfoque mucho más conceptual y centrado en valores, la propuesta que hiciera Warren Bennis (1973, pág. 2, *itálicas en el original*), formulada desde la misma época que la ya citada de Beckhard:

Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como el ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Este énfasis de estrategia educativa de Bennis ha sido retomado en trabajos más recientes, como el de Warner Burke, al titular su libro de desarrollo organizacional como “un proceso de aprendizaje y cambio” y relacionar el DO directamente con la cultura de la organización, al definirlo como: “un proceso de cambio fundamental en la cultura de una organización” (Warner Burke, 1993, pág. 9).

La propia ODN, aunque declara que su definición se apoya en la de Bekhard, la establece también centrada en los valores y con un enfoque más global y no relacionada únicamente con las organizaciones empresariales, al declarar que es: “un enfoque dinámico basado en valores para el cambio de sistemas en las organizaciones y comunidades; se esfuerza por fomentar la capacidad para lograr y mantener un nuevo estado deseado que beneficie a la organización o la comunidad y al mundo que les rodea (ODN, 2010).

¿Qué es entonces el DO y cuáles son sus principales tareas para el mejoramiento de las organizaciones, los grupos y los individuos que los integran? De acuerdo con Worren (1999) podemos diferenciar cuatro grandes dimensiones en el DO. La primera de ellas se refiere a las intervenciones planeadas que tienen como propósito fundamental incrementar la eficacia de la organización. La segunda es la influencia de las investigaciones llevadas a cabo por las cien-

cias del comportamiento, en especial la Psicología. La tercera es el señalamiento de que el DO es un esfuerzo continuo y a largo plazo. Y por último, que el DO se centra, fundamentalmente, en las relaciones humanas, con especial énfasis en la cultura, el liderazgo y la satisfacción en el trabajo.

Pasos en el proceso de DO

Puesto que el DO es una estrategia educativa y, por tanto, un proceso a largo plazo, muchos de sus estudiosos coinciden en señalar una serie de pasos específicos para hacer efectivas las intervenciones en las organizaciones. Por ejemplo, Rothwell, Sullivan y McLean (1995) indican ocho de ellos en el proceso de DO, mismos que resumimos en la Tabla 2.

Tabla 2. Pasos del DO

Paso 1: Entrada	Se identifica un problema o necesidad y la organización, un grupo/equipo o individuo comienzan a buscar a alguien calificado que los ayude con el problema y que facilite el cambio o crecimiento.
Paso 2: Inicio	El practicante de DO entra en acción y empieza a trabajar para identificar las cuestiones e intereses del sistema cliente. Una vez que el "marco" inicial del problema se ha clarificado, el practicante se compromete en el esfuerzo de DO.
Paso 3: Apreciación y retroalimentación	El practicante de DO recopila información y datos acerca del problema y del sistema cliente. Después, la información recopilada se presenta ante los tomadores de decisiones y los involucrados relevantes.
Paso 4: Planeación de la acción	El practicante de DO, trabajando de manera colaborativa con los tomadores de decisiones y los involucrados relevantes, desarrolla un plan de acción para abordar o corregir los problemas y cuestiones identificados en el Paso 3.
Paso 5: Intervención	Se lleva a efecto el plan desarrollado en el Paso 4. Se implementa la intervención.
Paso 6: Evaluación	El practicante de DO, en conjunción con miembros del sistema cliente, evalúa y valora el impacto que ha tenido la intervención y qué progreso se ha alcanzado.
Paso 7: Adopción	El practicante de DO trabaja para asegurar que los miembros del sistema cliente asuman la responsabilidad de la iniciativa o cambio y que tomen los pasos apropiados para implementarlo a través del sistema cliente (organización, grupos de equipo, etc.).
Paso 8: Separación	El practicante de DO desarrolla e implementa un plan para salir del sistema cliente. Se incluyen los elementos necesarios para asegurar que la iniciativa o esfuerzo de cambio continuará y que las habilidades y conocimiento necesarios para cumplir lo anterior hayan sido aprendidas y asimiladas.

	ladas por los miembros del sistema cliente.
--	---

FUENTE: Traducido y adaptado de Rothwell, Sullivan y McLean (1995).

Y ya que este capítulo inicia con el tema de las modas, y tomando en consideración que una de las modas predominantes en estos tiempos son los enfoques basados en competencias, no es extraño que la propia ODNetwork, con base en los datos proporcionados por sus propios miembros, así como por integrantes otras diversas asociaciones, directores de programas universitarios en la materia y de 3000 otras colaboraciones individuales en todo el mundo, haya desarrollado una lista de las 141 competencias que debe poseer un practicante de DO, y que pueden consultarse en su página Web. Las mencionadas competencias están agrupadas en las siguientes áreas específicas, que se señalan en la Tabla 3:

Tabla 3. Competencias específicas que debe poseer un practicante de DO

Áreas específicas	Competencias
Mercadotecnia	7
Reclutamiento	6
Contratación	13
Mini-evaluación	5
Recopilación de datos	10
Diagnóstico	12
Retroalimentación	5
Planeación	5
Participación	11
Intervención	7
Evaluación	7
Seguimiento	6
Adopción	9
Separación	5
Conciencia de uno mismo	11
Interpersonales	10
Otras (relacionadas con el uso de las tecnologías, influencias culturales e internacionales, así como intervenciones en pequeños y grandes grupos).	12

FUENTE: Página web de la OD Network (2010).

Revistas y asociaciones

Existen numerosas asociaciones de desarrollo organizacional en todo el mundo, e incluso algunas de ellas tienen sus filiales en América Latina, como es el caso del *Organization Development Institute* (ODI):

una Institución sin fines de lucro que se ha organizado institucionalmente en el año 1968 con el propósito de promover los conocimientos y prácticas relacionados con la disciplina de Desarrollo Organizacional. Es la institución Líder en el mundo en compartir información sobre Desarrollo Organizacional libre de costo. Su Presidente es el Dr. Donald W. Cole.

El ODI, a su vez, publica también el *Organization Development Journal*. Su extensión en Latinoamérica es ejecutada a través de la *Organization Development International* (TODI), presidida por Eric Gaynor Butterfield, uno de los pioneros en difundir y enseñar Desarrollo Organizacional dentro de Latinoamérica.

Otra institución que tiene notoria importancia en el medio, tanto por el número de afiliados como por el hecho de convocar en sus congresos a las personalidades más destacadas del medio, es, sin duda, la *American Society for Training & Development* (ASTD). Iniciada en 1943, en la actualidad sus miembros proceden de más de 100 países y congrega a más de treinta asociados internacionales. Publica, también, una respetable cantidad de libros especializados en los diferentes capítulos que la componen.

Las presencia del DO en la red

Por fortuna, la red permite también el contacto con nuevas opciones, tanto para la consulta de fuentes documentales, como para la utilización de los nuevos recursos tecnológicos, que van desde los motores de búsqueda y la magia de Wikipedia (2010), el uso de los “blogs”, como el utilizado por el licenciado Hidalgo (2009) para discutir el origen del desarrollo organizacional en México (2009) o la utilización de las redes sociales, como el Facebook, donde pueden ya encontrarse numerosos sitios dedicados al intercambio de información o incluso, a la creación de equipos virtuales, como puede ser el ejemplo del Equipo de Desarrollo Organizacional (EDO, 2009) que, como afirman sus creadores:

se constituye como un espacio de encuentro, intercambio y promoción de ideas e investigaciones en el campo de las organizaciones de décadas a la formación. Autorizado como grupo ANE por la Universidad Autónoma de Barcelona en el año 1999, reconocido como grupo de investigación

consolidado por el Departamento de Universidades, Investigación y Sociedad de la Información el 18 de octubre de 2005 (SGR2005-01090) y revalidado en la convocatoria de 2009 (SGR2009-397).

Y por si fuera poco, ahora en Youtube pueden conseguirse, incluso, numerosos videos sobre el tema, algunos de ellos de importancia histórica, como por ejemplo, la serie correspondiente a la charla que sostuvieran Geoff Bellman, Edgar Schein, Roger Harrison, Marv Weisbord, y Don Swartz con motivo de los 30 años del DO en el programa de graduados OSR de la Universidad de Seattle, en octubre de 2009 (Youtube, 2010), inestimable material didáctico para todos aquellos interesados en la materia.

El DO en México

Hablar del desarrollo organizacional en México es hablar, de manera obligada, de su sultana del norte: la ciudad de Monterrey. Las preferencias marcadamente pro-yanquis de los regiomontanos, sobre cualquier otra corriente de pensamiento que no provenga del vecino país del norte, los ha hecho siempre proclives, y más cuando de negocios se trata, a exportar cuanto moda empresarial aparece allende el río Bravo.

En esa ciudad iniciaron los primeros seminarios sobre DO, se crearon los primeros despachos de consultores, sus empresas fueron las primeras en incorporar programas institucionales e incluso áreas organizacionales especializadas en DO (en 1977, la empresa Visa de Monterrey implantó la Gerencia de Desarrollo Organizacional); allí nació la primera maestría en esta disciplina en 1976 (la Maestría en Desarrollo Organizacional de la Universidad de Monterrey) e incluso, a decir de Serralde (1985), en ella se creó la agrupación de profesionales en este campo más importante del país: PRO-DO, A.C.

Los sitios y autores consultados, partícipes algunos de ellos en estas primeras experiencias (Dávalos, 1981; Serralde, 1994; INESPO, 2010) coinciden en señalar que los primeros antecedentes del DO en nuestro país iniciaron con los seminarios organizados por el departamento de relaciones industriales del ITESM, coordinados por John Farley y George Shapiro en 1967-68 y con el que impartió Joe Bentley en 1969 en la Mansión, en Querétaro. No obstante, lo anterior, Serralde (1985, pág. 2) afirma que: “hacia 1965 el IMEF (Instituto Mexicano de Ejecuti-

vos de Finanzas, A.C.) patrocinó el primer seminario público sobre el tema Desarrollo Organizacional. El evento se llevó a cabo en Acapulco.”

De acuerdo con Treviño (s/f, pág. 3), uno de los primeros egresados de la maestría de la UDEM, el DO:

[...] comienza a difundirse en nuestra comunidad industrial de Monterrey y de México en general en 1971 con el inicio de grupos de estudio y con la visita a esta ciudad del Dr. Richard Beckhard quien presentó 2 seminarios organizados por el ITESM, uno de conceptos básicos y otro de conocimientos avanzados, posteriormente el Dr. Ezequiel Nieto Cardoso y el Ing. Julio Gasden promueven ante el Consejo de la UDEM, la creación de la Maestría en D.O. y en 1976 se inicia un grupo piloto con el apoyo y asesoría externa de la University Associates de EUA a través de sus directores y fundadores los Drs. William Pfeiffer y John Jones y con intervenciones esporádicas de instructores de NTL (National Training Laboratory) y otros Profesores destacados provenientes de los Estados Unidos, además de otros prominentes maestros con grado de doctorado.

La Maestría en la UDEM, continúa diciendo Treviño (énfasis en el original), “inicia con un grupo piloto de 9 alumnos, de los cuales terminaron 7 y con la misión de **‘ser consultores excelentes para cualquier organización en cualquier parte del mundo y para hacerlas más humanas y más efectivas, en ese orden.’**”

Los egresados de esta primera generación de la maestría en Desarrollo Organizacional (Grupo Fundador 1976), fueron los siguientes:

C.P. Fernando Ayala García
C.P. Raúl Cisneros Ramos
C.P. José Chávez Gutiérrez
Lic. Eduardo González Rodríguez (Q.E.P.D.)
Lic. Zayda Gpe. López Martínez
C.P. Antonio Sarre Navarro
Ing. Francisco Treviño Manrique

Los programas y cursos de desarrollo organizacional se propagaron rápidamente, e incluso se incluyeron en programas de posgrado, en especial en los estados del norte del país. Como un ejemplo notorio por la vigencia del programa, es importante destacar que en agosto de 1977, en la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), dio inicio la Maestría en Administración,

que ya incluía en su currícula la materia de Desarrollo Organizacional, y que fue impartida por el Lic. Eduardo González Rodríguez, uno de los egresados de la primera generación de la maestría de la UDEM.

Durante el transcurso del programa, y en virtud del interés despertado en los estudiantes, las autoridades del posgrado decidieron incluir otra materia más de DO, que fue impartida esta vez por el ingeniero Francisco Treviño Manrique, compañero de generación de Eduardo González.

En 1979, y ya con la primera generación de la UAT egresada del programa⁴, Andrés Valle, que en aquel entonces ocupaba el cargo de Director de la Facultad de Comercio y Administración de esa universidad, presentó ante el Consejo Local de Estudios Superiores un proyecto de reestructuración del programa por medio del cual se propuso y aprobó la estructura con la que continuaron estudiando las posteriores generaciones. En el ANEXO B se puede consultar la estructura curricular propuesta, que, aparte de la materia de DO, contemplaba también, como un dato interesante de destacar en esas tempranas fechas, la inclusión de la materia de Teoría de las Organizaciones (Valle y Pariente, 1979).

De acuerdo nuevamente con Treviño (s/f, pág. 6), en la práctica en México, principalmente en las ciudades industriales, las actividades de consultoría más solicitadas se centraron en los siguientes aspectos:

- Team Building (construcción de equipos de trabajo)
- Juntas de Solución de Problemas
- Procesos de Planeación Estratégica
- Administración por Objetivos (seguimiento a lo planeado)
- Simplificación, enriquecimiento y/o reingeniería de Procesos de Puestos
- Clima Organizacional (encuesta de actitudes)
- Despliegue de Valores y/o Filosofía Empresarial

⁴ Este primer grupo de la maestría fue el primero en egresar de un posgrado de la UAT. Si bien el primer posgrado registrado en la UAT fue el de la Maestría en Ingeniería Portuaria, en Tampico, los primeros alumnos egresados fueron los de la Maestría en Administración. Los diez primeros egresados de este programa fueron, en estricto orden alfabético: Leonel Aguilera Rangel, Enrique C. Etienne Pérez del Río, Luis Navarro Roso, Rubén Niño de Rivera, Guillermo Núñez Vela, Ernesto Morris Delgado, José Luis Pariente Frago, Ana Marisela Salmán Álvarez, (q.e.p.d.), Miguel Salmán Álvarez y Jorge Tirso Zurita Martínez.

- Calidad Total
- Talleres de Liderazgo y Trabajo en Equipo
- Procesos de Planeación de vida y carrera

Sin embargo, el DO en México, no obstante su rápido crecimiento y aceptación, tuvo que pasar por etapas de crisis, muchas de ellas originadas por la improvisación, tanto de intervenciones como de consultores, que proliferaron a lo largo y ancho del país, muchas de las veces sin tener ni la preparación ni la experiencia necesaria para tan delicadas intervenciones. Como en la mayoría de las veces en que se ponen de moda nuevas técnicas administrativas, pronto el campo se saturó de los tres tipos comunes de “especialistas” que Ezequiel Nieto (entrevistado por Serralde, 1994, pág. 8) resume de manera sucinta:

- Expertos. - con estudios profesionales, incluso de posgrado y experiencia en el campo dentro de un área de especialidad. Obligadamente deben tener habilidades en Diagnóstico Organizacional para así determinar las necesidades de cada caso y recurrir a los especialistas.
- Oportunistas. - si bien tiene un buen nivel de conocimiento y manejo de alguna técnica específicamente, tratan de venderle lo mismo a todas las empresas.
- Charlatanes. - en algunas ocasiones tomaron algún cursito sobre DO o relaciones humanas y se pretenden consultores.

Otras de las razones esgrimidas, tanto por los profesionales locales como por estudiosos extranjeros se refieren, en la mayoría de los casos, a problemas de tipo cultural. Al respecto, Guizar Montúfar (2004, pág. 31) cita en su libro de DO que Kreacic y March llevaron a cabo hace algunos años, una investigación acerca de la posibilidad de implantar unos programas de D.O en cuatro países, entre ellos México, y llegaron a la conclusión de que . . . este último no contaba con las condiciones culturales propicias para hacerlo realidad. En otras palabras, que la Cultura Mexicana del trabajo no era compatible con los principios y postulados del Desarrollo Organizacional.⁵

Esa misma opinión comparte también Ezequiel Nieto (entrevistado por Serralde, 1994, pág. 7) cuando afirma que “No podemos olvidar los valores culturales al aplicar procesos de cambio, pues romper (sic) la cultura es irse al desatre.”

⁵ El autor no incluye en su texto la referencia bibliográfica del trabajo, pero sin duda se trata del artículo de Kreacic, V. & Marsh, P. (1986) publicado en la revista *Public Enterprise*.

Una última, pero no menos importante razón, fue el descuido del DO, o de sus practicantes, de la parte eficientista en los resultados económicos de las organizaciones. El DO se convirtió para muchos, en un conjunto de sesiones de “mimos y apapachos”. Se llegó a pensar que el fomentar el aspecto afectivo de los integrantes de la organización era la estrategia más importante para el logro de las metas organizacionales. Si a eso aunamos la favorable disposición que tenemos en México para los festejos, se abonó favorablemente el terreno para las prácticas de organizar fiestas y reuniones que integraran a los miembros de la organización. Las celebraciones de cumpleaños y santos patronos (incluyendo a San Gusto, como le llaman jocosamente los chiapanecos cuando no se festeja ninguno), cundieron por todos lados, junto con los cualquier otra celebración, oficial o no, que se atravesara en el camino, y se creyó firmemente que el hecho de saludar a todo el mundo, dar los buenos días y sonreír todo el tiempo bastaba para mejorar el “clima” y lograr mejores resultados en los procesos de la organización. La realidad, sin embargo, pronto se encargó de demostrar que esas manifestaciones, por sí solas, no solo no conducían a entorno favorables, sino que, por el contrario, llegaban en ocasiones a exacerbar los conflictos y las confrontaciones.

Sin embargo, estos esfuerzos por congrega a los involucrados en el campo rindieron sus mejores frutos en la proliferación de cursos, congresos y seminarios a lo largo y ancho del país, y de manera especial en la ciudad de Monterrey.

Los congresos de DO en México y en América Latina

No cabe duda que una de las actividades que más ha contribuido a la difusión, el estudio y la investigación del DO en nuestro país ha sido la realización de los congresos internacionales que año tras años realiza la UDEM en la ciudad de Monterrey y que ha reunido a empresarios, estudiosos, investigadores, profesores y alumnos de todas las latitudes del país y aún del extranjero.

El último congreso del que puede encontrarse referencia en la web fue el que se llevó a cabo en el año 2007 en la UDEM, bajo el tema: “Transformando organizaciones inmersas en entornos complejos”. Otros congresos en nuestro idioma que aparecen mencionados con mucha frecuencia en la Internet, sin duda debido a los trabajos presentados en ellos por Eric Gaynor, son los que se llevaron a cabo en Buenos Aires de manera ininterrumpida, desde 1999 hasta el año 2005.

No obstante lo anterior, no todos nuestros alumnos, y muchísimas veces ni siquiera nuestros profesores y académicos, tienen las posibilidades económicas o laborales para asistir a estos eventos, por lo que es importante, si queremos tener un panorama más real de lo que se conoce en nuestro país acerca del tema, recurrir a los programas de estudio y, de manera específica, a los contenidos y las referencias bibliográficas que manejan nuestros decentes y que consultan sus estudiantes, por lo que daremos un rápido vistazo a esas fuentes de información disponibles en el país.

Lo que leen nuestros alumnos en las clases de DO

Una revisión somera de las referencias bibliográficas recomendadas en los programas de estudio de las materias que se imparten en los diversos programas de DO en México, y que por fortuna pueden localizarse fácilmente en Internet, arroja un panorama bastante preciso de las lecturas a las que pueden recurrir nuestros estudiantes de esta disciplina. Si a ello le añadimos la escasa docena de libros en español que pueden conseguirse en las principales librerías del país (también consultadas en Internet), pronto caeremos en cuenta de que el abanico es bastante estrecho. Los títulos que invariablemente se repiten corresponden a un par de traducciones del inglés de libros muy conocidos: el de French y Bell, ya en su quinta edición (2007), el de Cummings y Worley (en su octava edición, 2007) o el del brasileño De Faria (1997), así como a una pequeña serie de textos de autores nacionales (Audirac Camarena, 2007, 1994; Casares y Siliceo, 1999; Chico, 2006; Ferrer, 2002; González Cornejo, 2000; Gordillo et al., 2008; Guizar Montúfar, 2004; Robledo Ruiz, 2009 y el argentino Riccardi, 1995).

Se echan de menos los nueve grandes títulos traducidos al español por el Fondo Educativo Interamericano en una primera serie, y que tan buena acogida recibieron en los primeros años del DO (1973), a cargo de figuras destacadas de la talla de Beckhard; Bennis; Blake y Mouton; Walton; Galbraith; Lawrence y Lorsh; Partin; Fordyce y Weil; y Edgard Schein.

O, en las mismas fechas, el clásico de Margulies y Raia (1974), la obra pionera de Argyris sobre la dirección y el DO (1976) y, pieza rara de localizar en la actualidad, el libro coordinado por Castaño Asmitia y colegas (1975).

Ni qué decir que escapa a las posibilidades, tanto económicas como de lectura en otro idioma, el que muchos de nuestros estudiantes puedan recurrir a obras un poco más recientes, editadas en Estados Unidos, como pueden ser los ejemplares pertenecientes a la serie del DO de Addi-

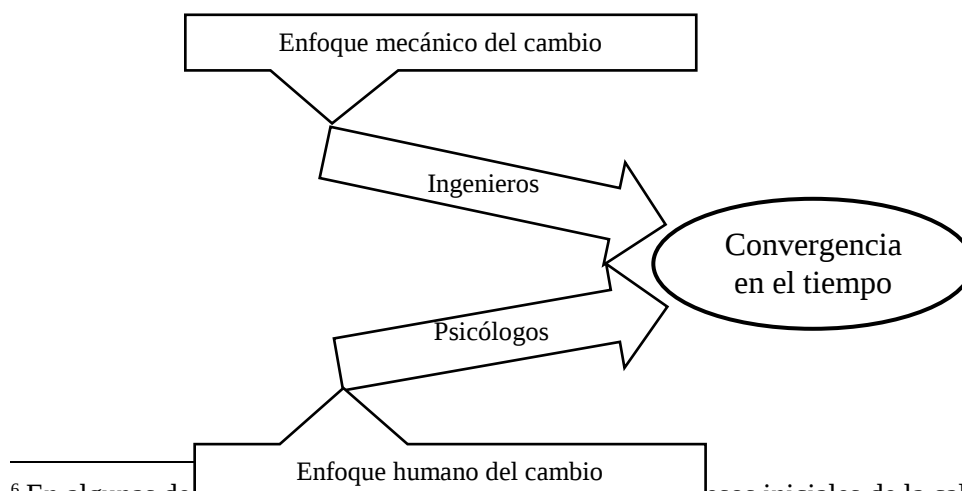
son Wesley, en donde podemos destacar, entre otros igualmente importantes, el trabajo de Warner Burke (1994). También merece destacarse entre estos trabajo, la impresionante recopilación de textos recientes o ya clásicos hecha por Joan V. Gallos (2006), y presentada por el propio Edgar H. Schein.

La gestión del cambio

Como hemos visto en las secciones precedentes, los esfuerzos del DO estuvieron desde sus inicios marcados por una filosofía humanista que centraba sus preocupaciones en el individuo, los grupos o la organización como un todo. Sin embargo, de manera más o menos paralela, otros esfuerzos se centraban más en el ámbito ingenieril, economicista o eficientista de los resultados de la organización, como los primeros procesos de calidad, altamente mecanizados y con una fuerte influencia de las costumbres y la cultura japonesas⁶. La confluencia de estos dos campos fue conformado y dio origen al nuevo campo de la gestión del cambio, que todavía puede resultar confuso tanto en su definición como en su investigación y estudio. La gestión o administración del cambio, pues con las dos acepciones se conoce en nuestro medio (*Change Management* en inglés), es la aplicación de muchas ideas confluentes de los campos ingenieriles, empresariales y psicológicos.

Para Hiatt y Creasey (2010), por ejemplo, la gestión del cambio puede verse como la confluencia de los dos campos ilustrados en la Figura 1.

Figura 1. Los campos confluentes de la gestión del cambio



⁶ En algunas de mis clases, en vez de referirme a estos procesos iniciales de la calidad con las siglas QM (Quality Management) utilicé el eufemismo TK (Taylorismo con Kimono”).

FUENTE: Adaptado y traducido de Hiatt y Creasey (2010).

El resultado neto de esta evolución, dicen los autores, puede concentrarse en la siguiente Tabla 4, que sintetiza las diferencias y los contrastes entre estas dos aproximaciones, en términos de enfoques, práctica de negocios, medición de los éxitos y perspectivas del cambio.

Tabla 4. Diferencias entre las corrientes ingenieriles y psicológicas

	Ingeniería	Psicología
Enfoque	Procesos, sistemas, estructuras	Personas
Prácticas de negocios	BPR, TQM, ISO 9000, Calidad	Recursos Humanos, OD
Lugar de inicio	Asuntos u oportunidades de negocios	Cambio personal, Resistencia de los empleados (o potencial para esa resistencia)
Medición del éxito	Desempeño del negocio, métricas financieras y estadísticas	Satisfacción en el puesto, rotación, disminución o pérdida de la productividad.
Perspectiva del cambio	"Disparar a los rezagados, llevarse a los heridos".	"Ayudar a los individuos a tomar conciencia de lo que el cambio significa o representa para ellos"

FUENTE: Adaptado y traducido de Hiatt y Creasey (2010).

Por su parte, Worren (1999) señala que las diferencias principales entre el DO y la gestión del cambio pueden concentrarse en las tres siguientes áreas clave: (a) la teoría subyacente y los marcos analíticos de referencia utilizados; (b) el papel del agente de cambio o intervencionista y (c) las estrategias de intervención utilizadas. Con objeto de sintetizarlas lo más posible, y siguiendo al autor, las concentramos en la Tabla 5.

Tabla 5. Principales diferencias entre el DO y la gestión del cambio

	Desarrollo organizacional	Gestión del cambio
Teoría subyacente y marco analítico de referencia	Basada primariamente en la Psicología (procesos humanos). Funcionamiento individual/grupal.	Incluye principios y herramientas de la sociología, la tecnología de la información y teorías del cambio estratégico. Funcionamiento individual/grupal Y sistemas, estructuras, procesos de trabajo (modelo de congruencia).

Papel del agente de cambio	Facilitador o consultor del proceso.	Experto de contenido (diseño organizacional y rendimiento humano) Y consultor de procesos. Miembro de equipo multifuncional, que incluye los estrategas y los tecnólogos. Parte de la organización del proyecto, que incluye a los administradores de los clientes y a los empleados.
Estrategias de intervención	No ligado directamente a la estrategia. Enfoque en un componente a la vez. Normativo-reeducativo (cambiar actitudes para cambiar comportamientos).	Dirigido por la estrategia. Enfoque simultáneo en varios componentes (estrategia, recursos humanos, diseño de organización, tecnología). Orientado a la acción (cambio de comportamiento antes que actitudes).

FUENTE: Traducido de Worren (1999), pág. 280.

Definición de la gestión del cambio

La gestión del cambio, como su nombre indica, se centra entonces en los procesos de cambio que se presentan tanto en los niveles individuales como en los organizacionales. Su enfoque es de carácter sistémico y trata de definir e implementar tanto procedimientos como tecnologías que permitan lidiar con sus efectos en los entornos de negocios y obtener provecho de las oportunidades que ellos provocan. De manera sintética, y parafraseando una conocida concepción de la administración, puede ser definida como el conjunto de procesos responsables de planear, dirigir y controlar los ciclos de vida de los cambios.

Algunas definiciones de otros autores pueden ayudar a precisar mejor el concepto, que por otro lado, no presenta aún una conceptualización homogénea entre los estudiosos que lo tratan. Por ejemplo, el Glosario de Términos de Recursos Humanos de la Sociedad para la Administración de los Recursos Humanos (*SHRM Glossary of Human Resources Terms*) la define como:

El enfoque sistemático y la aplicación de los conocimientos, herramientas y recursos para afrontar el cambio. La gestión del cambio significa definir y adoptar estrategias corporativas, estructuras, procedimientos y tecnologías para hacer frente a los cambios en las condiciones externas y el entorno empresarial (SHRM, 2010, traducción del autor).

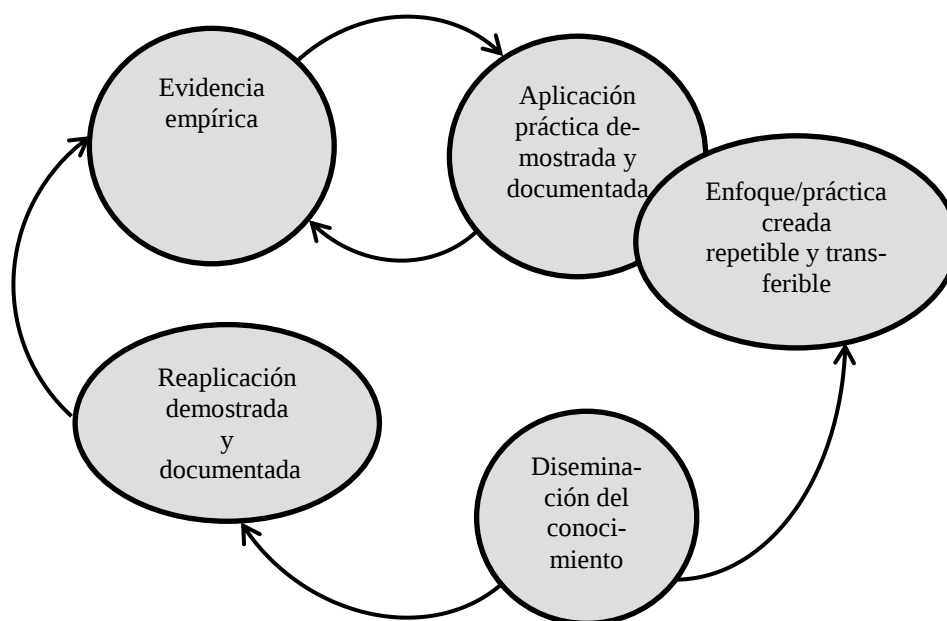
Por su parte, Tim Creasy, del Centro de Aprendizaje para la Gestión del Cambio (*Change Management Learning Center*) lo conceptualiza de la siguiente manera:

La gestión del cambio es el proceso, herramientas y técnicas para administrar el lado humano del cambio con objeto de lograr los resultados requeridos por los negocios.

La gestión del cambio incorpora las herramientas organizacionales que deben ser utilizadas para ayudar a los individuos a hacer las transiciones exitosas personales que resulten en la adopción y la realización del cambio. (Creasy, 2009, traducción del autor).

En un artículo titulado *Towards a Global Definition of Best Practice in Change Management*, Dawn-Marie Turner, Helen Haley y Jacob Hallencreutz (2009) recalcan la importancia de llegar a una definición global de la gestión del cambio que pueda conducir a las mejores prácticas en ese campo. Para ello, se apoyan en un modelo derivado de la investigación-acción de Kurt Lewin y de la concepción del doble ciclo de la ciencia-acción de Argyris, y que se ilustra en la Figura 2.

Figura 2. Modelo propuesto para construir una definición global de las mejores prácticas de la gestión del cambio.



FUENTE: Traducido de Dawn-Marie Turner, Helen Haley y Jacob Hallencreutz (2009), pág. 188.

De acuerdo con los autores, en el modelo, (Figura 1) una práctica se convierte en una mejor práctica de la gestión del cambio cuando existe investigación disponible para apoyar su uso, un criterio para su definición y el asesoramiento en la práctica es útil (Todaro, 2002; Argyris, 2000). Esto significa que habrá suficientes práctica y evidencia empírica para guiar las decisiones y las acciones necesarias para implementar con éxito el cambio dentro de una organización. Es también importante destacar en el modelo la utilización de las evidencias, concepto clave en otra de las recientes corrientes organizacionales y administrativas, a las que ya me he referido en otras publicaciones (Pariente, 2008).

Revistas y asociaciones

En el ámbito de la gestión del cambio, de manera similar a como lo vimos en el DO, otro indicador importante al que podemos recurrir para tener una idea del panorama existente es el número de asociaciones y revistas profesionales disponibles en el medio. En el caso de los Estados Unidos, por ejemplo, funciona la *Association of Change Management Professionals* (ACMP), misma que, de acuerdo con su propia declaración en la Internet (ACMP, 2010), agrupa tanto practicantes del cambio como profesionales de recursos humanos y del DO, administradores de proyectos y otros profesionales del cambio que quieran obtener su certificación ACMP (*Change Management Professional*).

También se publican en inglés diversas revistas académicas sobre el tema, como son el *Journal of Change Management*, editado por Routledge desde el año 2000, o el *Journal of Organizational Change Management*, que publicó sus primeros ejemplares en 1988.

La gestión del cambio en México

Aunque el estudio del cambio en general está bien referenciado en México, el campo de la gestión del cambio, como tal, es relativamente nuevo en nuestro medio. Si bien, como se ha comentado en las secciones anteriores, el DO tiene ya una presencia bien ganada tanto en la academia como en la práctica empresarial, la gestión del cambio todavía asoma de manera incipiente, por lo menos en lo que a nuestro país se refiere, como podemos constatar analizando por ejemplo, las referencias bibliográficas disponibles en México, que muestran, a la fecha, un panorama sumamente raquítico. Una consulta rápida en Internet arroja una considerable cantidad de libros en inglés que llevan en su título el concepto de *Change Management*; sin

embargo, en nuestro idioma la consulta en línea de las principales librerías del país, prácticamente todavía no arroja resultados en este tema, salvo el libro de la Harvard Business Review (2000), un par de textos que tratan algunos aspectos del cambio en general, los libros de Arellano Gault (2005) y de Salinas (1975), enfocados al sector público, o algunos textos de DO, obviamente mal catalogados, como el de French y Bell.

Conclusión ¿Odres nuevos para vinos viejos?

En agosto de 2010, Fred Nickols publicó en Internet una bibliografía de 130 obras selectas en los temas de gestión del cambio y desarrollo organizacional, que abarca un período de más de cincuenta años (1954-2010). En ellas podemos observar detalladamente el desarrollo que han tenido ambas disciplinas, que si bien difieren en algunos aspectos, tienen en común el estudio del mismo fenómeno: el cambio, en cualquiera de sus manifestaciones organizacionales.

La gestión del cambio, de manera más puntual, trata de conciliar los campos de pensamiento del DO con las nuevas conceptualizaciones estratégicas de los negocios, la mercadotecnia y los avances tecnológicos, que si bien nunca estuvieron ausentes de sus intervenciones, quizás fueron descuidadas en favor de una mayor preocupación por el lado humano de las organizaciones, y que de alguna forma trata de atemperar sus excesos en estos aspectos.

Ambos temas, sin embargo, siguen de igual manera vigentes en nuestro medio. La maestría en DO de la UDEM, que dirigiera Alejandro Valadez, por casi diez años, sigue ofreciendo su programa a los interesados en este importante campo, al igual que lo hacen otras importantes universidades públicas y privadas en el país,⁷ lo que demuestra el interés vigente por entender cada vez mejor el comportamiento de los individuos y las posibilidades de su mejoramiento en colectividad, con vista a un más sano desarrollo, tanto de ellos mismos como de las organizaciones en las que se desempeñan.

⁷ El INESPO ofrece su programa de Diplomado/Maestría en Desarrollo Organizacional, mismo que, de acuerdo a los datos que figuran en su página web (INESPO, 2010) “este programa académico es el primero y único en la Ciudad de México uno de los dos que existen a nivel Nacional.” No obstante lo anterior, en la red se puede encontrar información relativa a otros programas, como es el caso de la maestría que ofrece la ULSA en la Universidad de la Salle Bajío, o incluso con algunos nombre ligeramente diferentes, como es el caso de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional que ofrece el Centro Cultural Itaca, S.C., también en el Distrito Federal o la Maestría en Desarrollo y Gestión Organizacional que ofrece el Instituto Tecnológico de Sonora.

Por otro lado, la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA) incluyó desde su fundación, en 1999, el capítulo correspondiente a los procesos de cambio y desarrollo organizacional,⁸ y ha recibido de manera ininterrumpida hasta la fecha, en sus congresos internacionales anuales, los trabajos de los estudiosos, tanto del país como del extranjero, relativos a estos importantes temas, algunos de los cuales ya fueron incluidos en publicaciones anteriores (Mendoza y Garza, 2009; Pariente, 2010), y forman parte, incluso, de los contenidos de esta misma obra que el lector tiene en sus manos.

Siempre me ha gustado decir que lo bueno de las modas es que pasan de moda. Sin embargo, no creo que este haya sido el caso del DO, y menos aún de los procesos de cambio, ya sea en las organizaciones, en los grupos o en los individuos. No creo que haya sido una moda pasajera. Ante los embates del maquinismo, la eficiencia económica, los indicadores de calidad y las certificaciones, y aún los posibles engendros venideros, estoy cierto en que tendremos siempre el tino de volver a recuperar, aunque sea por períodos más o menos constantes, la fe en que el individuo será siempre el activo más valioso con el que cuente cualquier organización. Así lo hemos demostrado por lo menos en los últimos cincuenta años, desde que en 1960 Douglas McGregor nos recordó la importancia del *lado humano de las empresas*.

Referencias

- ACMP (Association of Change Management Professionals) (2009). Página web consultada en diciembre de 2010: <http://www.acmp.info/>
- American Society for Training & Deveopment (ASTD). Página web consultada en noviembre de 2010: <http://www.astd.org>
- Arellano Gault, David (2005). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México, DF: Fondo de Cultura Económica.
- Argyris, Chris (1976). *La dirección y el desarrollo organizacional*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Argyris, Chris (2000). *Flawed Advice and the Management Trap*. New York: Oxford.
- Audirac Camarena, Carlos A., Veronica de Leon Estavillo, Alberto Domínguez Donzález, María Elena López García y Lourdes Isabel Puerta Negrete (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México, DF: Trillas.
- Audirac Camarena, Carlos A.; De León Estavillo, Verónica, et al. (2002). *ABC del Desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Audirac Camarena, Carlos Augusto (2007). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México, DF: Trillas.

⁸ El capítulo fue propuesto y coordinado desde su inicio por el autor. En la actualidad y por segunda vez consecutiva está a cargo de la Dra. Jessica Mendoza Moheno, también coordinadora y colaboradora en esta obra.

- Beckhard, Richard (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. Fondo Educativo Interamericano. Traducción al español de Jaime Lopera, del texto original en inglés: *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
- Bennis, Warren (1966). *Changing organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Bennis, Warren G. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano. Traducción al español de Ángel Gaos, del texto original en inglés *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
- Burke, W. W. (1993). *Organization development. A process of learning and changing* (2nd ed.). Addison-Wesley.
- Burke, W.W. (2006). Where did OD from? En Gallos, Joan V. (ed.) (2006). *Organization development*. San Francisco, CA: Jossey Bass, págs. 13-38.
- Casares Arangoiz, David y Alfonso Siliceo Aguilar (1999). *Planeación de vida y carrera. Vitalidad personal y organizacional desarrollo humano* (2^a ed.). México, DF: Limusa Noriega.
- Castaño Asmitia, Alberto C.; Victoria Orta, Nonantzine; Sánchez Bedolla, Graciela; Wicab Gutiérrez, Esther; Ríos Rodríguez, Rosa Celia y Zeceña Franco, Salvador (1975). *Desarrollo social y organización: Problemas y perspectivas del mejoramiento liberado*. México, DF: IEE.
- Chico, Patricia (2006). *Desarrollo organizacional*. México, DF: Plaza y Valdes.
- Creasy, Tim (2009). Defining change management. MLC (*Change Management Learning Center*). Consultado en noviembre de 2010: <http://www.change-management.com/tutorial-definition-2009.htm>
- Cummings, Thomas G. y Christopher G. Worley (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio* (8^a ed.). México, DF: Cengage Learning.
- Dawn-Marie Turner, Helen Haley y Jacob Hallencreutz (2009). Towards a Global Definition of Best Practice in Change Management. *The International Journal of Knowledge, Culture and ChangeManagement*, Vol. 9, No.8, págs. 185-190.
- De Faria Mello, Achilles (1997). *Desarrollo organizacional, enfoque integral*. México, DF: Limusa.
- Equipo de Desarrollo Organizacional (EDO, 2009). Consultado en diciembre de 2010: <http://www.facebook.com/group.php?gid=113195692042901>
- Ferrer Pérez, Luis (2002), *Desarrollo organizacional*. México, DF: Trillas.
- Ferrer Pérez, Luis (2002). *Desarrollo organizacional*. México, DF: Trillas.
- French, Wendell L. y Cecil H. Bell Jr. (2007) *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (5^a ed.). México, DF: Prentice Hall.
- Gallos, Joan V. (ed.) (2006). *Organization development*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- González Cornejo, Aurelio (2000). *Desarrollo organizacional, la alternativa para el siglo XXI*. México, DF: PACJ.
- González Cornejo, Aurelio (2000). *Desarrollo organizacional. La alternativa para el siglo XXI*. México: PACJ.
- Guizar Montúfar, Rafael (2004). *Desarrollo organizacional* (2^a ed.). México, DF: Mc Graw Hill.
- Hall, Richard (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (6^a ed.). México, DF: Prentice Hall.

- Harvard Business Review (2000). *Gestión del Cambio*. Bilbao: Deusto.
- Harvard Business School (2007). Western Electric Company. Hawthorne Studies Collection, 1924-1961 (inclusive): A Finding Aid. Consultado en diciembre de 2010: <http://oasis.lib.harvard.edu/oasis/deliver/~bak00047>.
- Hiatt, Jeff y Tim Creasey (2010). The definition and history of change management. Consultado en noviembre de 2010: <http://www.change-management.com/tutorial-definition-history.htm>
- Hidalgo (2009) Blog del autor para discutir el origen del desarrollo organizacional en México. Consultado en diciembre de 2010: <http://doudl.blogspot.com/2009/01/origen-del-desarrollo-organizacional.html>
- Jones, Stephen R. G. (1992). Was there a Hawthorne effect? *The American Journal of Sociology*, Vol. 98, No. 3 (Nov., 1992), pp. 451-468.
- Kreacic, V. & Marsh, P. (1986). Organisation Development and National Culture in Four Countries. *Public Enterprise*, 6, 121-34.
- Margulies, Newton y Anthony P. Raia (1974). *Desarrollo organizacional. Valores, proceso y tecnología*. México, DF: Diana
- Mendoza Moheno, Jessica y Garza González, Laura (coordinadoras) (2009). *Procesos de cambio y desarrollo organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Neilsen, Eric H. (1984). *Becoming an OD Practitioner*. Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall, págs. 2-3.
- Nickols, Fred (2010). Change Management & Organizational Development: A Selected Bibliography. Consultado en noviembre de 2010 en: http://www.nickols.us/change_biblio.pdf
- NTLI. Página web, consultada en diciembre de 2010: <http://www.ntl.org/>
- ODI (Organization Development Institute). Página web, consultada en diciembre de 2010: <http://www.odinstitute.org>
- ODN (Organization Development Network). Página web, consultada en noviembre de 2010: <http://www.odnetwork.org/aboutus/index.php>
- Olson, R; Jessica Verley, Lindsey Santos y Coresta Salas (2004, January). What We Teach Students About the Hawthorne Studies: A Review of Content Within a Sample of Introductory I-O and OB Textbooks. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 41, 3, págs. 23-39.
- Pariente Fragoso, José Luis (2008). Gestión basada en evidencias. ¿Una nueva moda administrativa? Conferencia magistral en la inauguración de la III Cátedra Nacional de Contaduría y Administración Agustín Reyes Ponce. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. 18 de noviembre.
- Pariente Fragoso, José Luis (2010). Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. En: Suárez-Núñez, Tirso y López Canto, Leonor E. (coord.). *La investigación en gestión y organizaciones en México*. Mérida, Yucatán, México: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán, Cap. IX, págs. 245-296.
- Riccardi, Riccardo y Jorge López (1995). *El arquitecto del desarrollo humano y organizacional*. Buenos Aires: Macchi.
- Robledo Ruiz, Edgardo (2009). *Desarrollo organizacional: enfoque convergente de investigación acción*. México, DF: Trillas.
- Rothwell, W. J., R. Sullivan, y G.N. McLean (1995). *Practicing organization development: A guide for consultants*. San Diego, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Salinas, Alberto (1975). *La reforma administrativa: un enfoque de desarrollo organizativo y administración para el cambio*. México, DF: Fondo de Cultura Económica.

- SHRM. Glossary of Human Resources Terms. Consultado en noviembre de 2010:
<http://www.shrm.org>
- Todaro, J. B. (2002). Change for the right reason: What is a best practice? *Community & Junior College Libraries*, 11(1).
- TODI (Organization Development International). Página web, consultada en diciembre de 2010: <http://www.theod institute.org>
- Treviño Manrique, Francisco (s/f). *D.O. Team Building*. Ensayo inédito. Archivo del autor.
- Valle González, Andrés y José Luis Pariente Fragoso (1979). Proyecto de reestructuración del programa de graduados en administración. Cd. Victoria, Tamaulipas: UAT. Facultad de Comercio y Administración. Documento interno. Archivo del autor.
- Wikipedia (2010). Desarrollo organizacional. Consultado en noviembre de 2010:
http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional
- Worren, Nikolay A. M., Keith Ruddle y Karl Moore (1999, September). From Organizational Development to Change Management. The emergence of a new profession. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35, No. 3, págs.. 273-286.
- Youtube (2010). *30 Years of OD History*. Consultado en noviembre de 2010:
<http://www.youtube.com/watch?v=axu1TrPAgfl>