

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua  
UNAN-Managua  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración  
de Empresas

Tema: Recursos Humanos

Subtema: Desarrollo Organizacional como un proceso de cambio

Autores:

Bra. Karen Milena Gutiérrez

Bra. Gema Anielka Molinares

Tutora: Mba. Widad Raquel Arauz García

Managua, 10 de junio de 2017

## Índice

Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Valoración docente.....	vi
Resumen .....	vii
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos .....	3
General .....	3
Específicos .....	3
Capítulo I: Perspectiva del desarrollo organizacional .....	4
1.1 Antecedentes del desarrollo organizacional .....	4
1.2 Definición de desarrollo organizacional .....	7
1.3 Objetivos básicos del desarrollo organizacional .....	8
1.4 Valores del desarrollo organizacional .....	10
1.5 Características del desarrollo organizacional .....	10
1.6 Condiciones para el éxito o fracaso en la implantación del programa de DO .....	12
1.7 Sintomatología de la salud organizacional .....	14
1.7.1 Organizaciones sanas .....	16
1.7.2 Organizaciones enfermas .....	20
Capítulo II: Términos básicos del desarrollo organizacional .....	23
2.1 Intervenciones .....	23
2.2 Consultor en DO .....	25

2.3 Sistema .....	27
2.4 Sistema-cliente .....	28
2.5 Catarsis .....	30
2.6 Conflicto proactivo .....	31
2.7 Cambio .....	32
2.8 Transformación organizacional .....	33
2.9 Administración del cambio .....	34
Capítulo III: Modelos del desarrollo organizacional .....	37
3.1 Modelo de las seis casillas de Weisbord .....	37
3.2 Modelo pragmático emergente de Horsntein y Tichy .....	40
3.3 Modelo de cambio de Kurt Lewin.....	41
3.4 Modelo de Ralph Kilmann .....	45
3.5 Modelo de Burke-Litwin .....	47
3.6 Modelo de planeación Lippitt, Watson y Westley.....	50
3.7 Modelo de investigación-acción French .....	54
3.8 Modelo del cambio planificado de Faria Mello .....	60
3.9 Modelo de cambio planeado de Robbins .....	62
Conclusiones .....	66
Bibliografía .....	67

## Dedicatoria

Dedicamos el presente informe seminario de graduación:

A Dios por habernos dado sabiduría y conocimiento necesarios para seguir adelante día a día y lograr nuestra meta de culminar nuestros estudios profesionales. A nuestros padres, hija y hermano por brindarnos en cada momento motivación constante y así poder culminar esta meta.

A nuestra amistad, que con el apoyo mutuo nos ha permitido conocernos y estar juntas en el proceso de la realización de este documento.

Bra. Karen Milena Gutiérrez  
**Agradecimiento**

Bra. Gema Anielka Molinares

A Dios por otorgarnos un espíritu de perseverancia, de humildad y de sabiduría. A nuestros padres por enseñarnos el camino del aprendizaje, esfuerzo de lucha para alcanzar nuestras metas.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Recinto Universitario Carlos Fonseca Amador quienes delegaron maestros con experiencia y conocimientos suficientes para encaminarnos en la ruta de la educación profesional y en especial a nuestra tutora la Mba. Widad Raquel Arauz García porque a través de su metodología nos permitió adquirir mayores conocimientos técnicos y aprender a expresarnos de forma clara y espontánea.

A nuestro gobierno central que mediante el Sistema de Carrera Municipal (SINACAM) nos brindó la oportunidad de profesionalizarnos, adquiriendo conocimientos teóricos que ya implementábamos en la práctica.

Y a todos nuestros compañeros de estudio y personas que de una u otra forma nos han apoyado incondicionalmente.

Bra. Karen Milena Gutiérrez  
**Valoración docente**

Bra. Gema Anielka Molinares

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**RECURSOS HUMANOS**” hace constar que las bachilleras: **KAREN MILENA GUTIÉRREZ**, Carnet No. **1484665-9** y **GEMA ANIELKA MOLINARES DÁVILA**, Carnet No. **1483833-2**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “**DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO UN PROCESO DE CAMBIO**”, obteniendo la bachillera **Gutiérrez** y la bachillera **Molinares Dávila**, la calificación de 45 (CUARENTA Y CINCO) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los **03** días del mes de junio del dos mil diecisiete.

---

**Mba. Widad Raquel Aráuz García Instructora**

## **Resumen**

El presente trabajo investigativo de seminario de graduación, está referido al estudio de los Recursos Humanos, específicamente al desarrollo organizacional como un proceso de cambio. En este seminario se usó la investigación documental, la cual consistió el uso de las normas APA y la información que se presenta fue extraída de diversos libros.

El objetivo general del trabajo fue comprender el desarrollo organizacional como un proceso de cambio en las organizaciones, a través de la conceptualización de sus modelos. Iniciamos el informe presentando una serie de aspectos que son esenciales para la comprensión del informe, entre los cuales podemos mencionar: las perspectivas del desarrollo organizacional, al igual que los antecedentes, definición, intervenciones y consultor, catarsis, conflictos proactivos, entre otros del desarrollo organizacional.

También sustentamos de manera clara y precisa el tema de los fundamentos del desarrollo organizacional donde mencionaremos modelos, teorías del cambio, teoría de los sistemas de participación y delegación de autoridad, concepto de estrategias de normativas, al igual planteamos ciencias de la conducta aplicada, investigación - acción. De igual manera, como elemento fundamental de este documento se desarrolla nueve modelos del desarrollo organizacional como proceso de cambio.

## **Introducción**

Los recursos humanos ha sido un tema de vital importancia a través de la evolución de la administración, por ello, el presente trabajo de seminario de graduación abordará específicamente la temática del desarrollo organizacional como proceso de cambio.

El presente trabajo investigativo pretende analizar el desarrollo organizacional como proceso de cambio desde la conceptualización de teorías que fundamente este programa.

El primer capítulo define los elementos esenciales del desarrollo organizacionales para la comprensión de la temática, entre ellos: sus antecedentes, su definición, los objetivos básicos, los valores del desarrollo organizacional, sus características, sintomatología de la salud organizacional, organizaciones enfermas, organizaciones sanas, así mismo las condiciones que propician el éxito o el fracaso en la implantación del desarrollo organizacional.

El segundo capítulo desarrolla los términos básicos del desarrollo organizacional, como intervenciones, consultor, sistema, sistema-cliente, catarsis, conflicto proactivo, cambio, transformación organizacional, administración del cambio.

El tercer capítulo describe nueve modelos del desarrollo organizacional, tal como el modelo de las seis casillas de Weisbord, modelo pragmático emergente de Hornstein y Tichy, modelo de cambio de Kurt Lewin, modelo de Ralph Kilmann, modelo de BurkeLitwin, modelo de planeación Lippitt, Watson y Westley, modelo de investigación – acción French, modelo del cambio planificado de Faria Mello y el modelo del cambio planeado de Robbins.

## **Justificación**

En muchas organizaciones el término de desarrollo organizacional como proceso de cambio es desconocido e ignorado, en otras lo tiene en cuenta, hasta hacen un departamento destinado al desarrollo organizacional, lo aplican y tienen resultados favorables. Con esto, se puede justificar que el desarrollo organizacional es una herramienta que nos ayudará a incrementar los resultados, se trata del desarrollo, crecimiento y mejora de una organización, poniendo el mayor énfasis en el recurso más importante de cualquier empresa o negocio: el capital humano.

La presente investigación documental será de utilidad a estudiantes, compañeros universitarios y públicos en general que desee conocer o profundizar sobre el tema abordado. Lo que permitirá que adquieran mayor conocimiento y puedan comparar los tipos de modelo existentes como proceso de cambio en el desarrollo organizacional.

La metodología implementada para la elaboración del presente trabajo está basada en las normas APA sexta edición del Centro de Escritura Javeriano y basada en la recopilación documental de libros especializados en la temática y consultas a sitios web.

## **Objetivos**

## **General**

Determinar el desarrollo organizacional como un proceso de cambio en las organizaciones, a través de la conceptualización de sus modelos.

## **Específicos**

1. Comprender qué es el desarrollo organizacional y sus características principales.
2. Describir los términos básicos del desarrollo organizacional.
3. Detallar los diferentes modelos del desarrollo organizacional.

## **Capítulo I: Perspectiva del desarrollo organizacional**

En este capítulo se abordaran los antecedentes, las definiciones básicas del desarrollo organizacional, tipos de intervenciones, objetivo, valores, condiciones de éxito y sintomatología, así como sus fases, proceso del desarrollo organizacional, la importancia de la crítica al modelo de la estructura y hacer análisis de los distintos modelos del desarrollo organizacional e identificar las ventajas y desventajas de cada uno para visualizar cuál es el más conveniente para aplicar en una organización.

## 1.1 Antecedentes del desarrollo organizacional

El origen del Desarrollo Organizacional (DO) se encuentra en los estudios sobre la conducta y las relaciones humanas. La cantidad de estudiosos del DO es amplia, por lo que mencionar sólo a algunos pudiera ser injusto para muchos de ellos. Por otra parte, también hay diferentes puntos de vista sobre algunos aspectos del DO; sin embargo, lo que resulta claro es que todos ellos coinciden en que el DO se enfoca a la dirección de las organizaciones a optimizar la salud y productividad de la compañía aplicando acciones planeadas y utilizando las experiencias de las ciencias de la conducta. En su origen, se encuentran los aportes de los investigadores de las relaciones humanas. Entre ellos destacan Elton Mayo, Mary Parker Follett, Henry Gantt y Hugo Munsterberg, a quienes se reconoce en el mundo del conocimiento organizacional como pioneros del DO, es decir, en ellos se encuentra una visión interesada por conocer, y explicar los comportamientos humanos dentro del ámbito laboral.

Sus orígenes se remontan al entrenamiento en laboratorios de sensibilización con grupos reducidos y no estructurados, en los cuales los participantes aprendían de sus propias interacciones y de la dinámica del grupo.

Estos grupos se empezaron a desarrollar a partir de 1946, con base en varios experimentos con grupos de discusión para lograr cambios en la conducta de las personas en situaciones en el hogar; sin embargo, estos grupos comenzaron a desarrollarse en la década de 1950, de manera formal, tras un taller de relaciones intergrupo celebrado en el State Teacher's College en Nueva Bretaña, Connecticut, en el verano de 1946, en aquel entonces en el MIT.

Este centro de investigación se fundó en 1945 bajo la dirección de Kurt Lewin, el creador de la teoría del campo de fuerzas opuestas aplicado al cambio social, lo que después se llamaría Grupo T. Comenzó con la siguiente práctica: un grupo contaba con un observador que tomaba notas de las interacciones entre los miembros. Al final de cada

día los observadores se reunían con el personal y reportaban lo que habían visto. Durante la segunda o tercera sesión vespertina, tres mujeres miembros del taller preguntaron si podían asistir a la sesión en la que los facilitadores discutían sus observaciones, y ellos las alentaron a que lo hicieran. Estas sesiones pronto se convirtieron en la experiencia de aprendizaje más significativas que las conferencias. La invención del grupo T surgió de la toma de conciencia acerca de la importancia de ayudar a los grupos y a los líderes de éstos a concentrarse en los procesos de grupo y de liderazgo. Esta conciencia, que había surgido una década atrás, fue creciendo y se hizo evidente en la educación de adultos y en la terapia de grupo (Hernández, Gallarzo, Espinoza, 2011, p.12).

Fernando Achilles de Faria Mello habla sobre la historia del DO en el extranjero (específicamente en Estados Unidos e Inglaterra), dado que ahí se originó, para después extenderse a México y Latinoamérica. Afirma que Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del DO en el año 1924, a partir del estudio –hoy ya antológico– de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica de Hawthorne, Chicago, de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios en esta área se descubrió la influencia de los factores de comportamientos (sociales, de grupo e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el DO nació en 1958, con los trabajos dirigidos por los consultores Robert Blake y Herbert Shepard, en la Standard Oil Company (ESSO), en Ohio, Estados Unidos, ya que de allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, basada en la dinámica de grupo, o grupos *T*, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma.

French y Bell consideran el origen del DO como un aprendizaje embrionario o de gestación. Con la capacitación de equipos de una misma organización en los laboratorios de grupos T de los Laboratorios Nacionales de Adiestramiento (NTL, del inglés National Training Laboratories), en Bethel, Estados Unidos, a partir de 1947 y hasta el final de

esta década, el trabajo se interrumpió durante un periodo y continuó a partir de 1959, cuando se consideraba cada vez más a la organización como objetivo o cliente.

Con los trabajos de investigación de acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el Centro de Investigación de Dinámicas de Grupo (Research Center of Group Dynamics), fundado por Kurt Lewin en 1945, en el Instituto de Tecnología de Shepard, Buchanan, Blake y Horwitz trabajaron a finales de la década de 1950 en ESSO Standard Oil Company. Massachusetts (MIT, del inglés Massachusetts Institute of Technology), EUA, y en el que colaboraron inicialmente Douglas Mc Gregor, Ronald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Rensis Likert.

La prueba piloto se realizó en la Detroit Edison Company, donde se elaboró un plan de retroinformación sistemática basado en datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía en reuniones denominadas de acoplamiento. Además, el enfoque en la organización total, rasgo que caracteriza el esfuerzo del DO, surgió de manera más concreta y directa a partir de los trabajos iniciados por Douglas Mc Gregor y John Paul Jones en 1957 en la Unión Carbide, y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959 en las refinerías de la ESSO Standard Oil, como ya se citó antes, también en Estados Unidos.

McGregor visualizaba incluso la solución del problema de transferir el aprendizaje que se efectuaba en laboratorios a situaciones cotidianas en la empresa y proponía la situación sistemática del entrenamiento en grupos (método del laboratorio) en las organizaciones complejas. Además, sostiene que el esfuerzo del DO propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes, con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el Freedman Hospital en Washington, D. C., Estados Unidos.

Por su parte, Faria Mello señala otros posibles orígenes:

1. Los trabajos de psicología aplicada a la organización a partir de los ya mencionados estudios de Hawthorne.
2. La aplicación de la metodología de laboratorio (grupos T y adiestramiento de sensibilidad) creada y alimentada por el que fuera el NTL Institute for Applied Behavioral Science.
3. La aplicación de la metodología de investigación-acción y retroinformación por medio del estudio y la investigación, el surgimiento y proceso del nuevo arte del DO fueron influidos también por conocimientos y actividades en otras áreas (Guizar, 2013, págs. 17-18)

## **1.2 Definición de desarrollo organizacional**

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. El desarrollo organizacional es el uso de recursos organizacionales para mejorar la eficiencia y expandir la productividad. Puede ser usado para resolver problemas dentro de la organización o como manera de analizar un proceso y encontrar una manera más eficiente de hacerlo. Implementar el desarrollo organizacional requiere una inversión de tiempo y dinero. Pero cuando entiendes su importancia, puedes justificar los costos.

(Guizar, 2013, p.6).

Una manera interesante de analizar el desarrollo organizacional es utilizar el concepto de ciclo de vida. Las organizaciones siempre están cambiando. Nacen, crecen, envejecen y, a la larga, mueren. La historia es similar en todas las organizaciones, el diseño organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen una pauta muy previsible en cada fase. Según Greiner, las etapas del ciclo de vida de las organizaciones siguen una secuencia natural, y en cada una ocurre una crisis que obliga a pasar a la siguiente fase. Según, Warner Burker el desarrollo organizacional es un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento (Chiavenato, 2009, p.414).

### **1.3 Objetivos básicos del desarrollo organizacional**

Se puede decir que el DO tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje de manera armónica, puesto que sus partes están interrelacionadas. Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento. Se utiliza, además, un agente de cambio, que es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional (Nolasco, 2011, párr. 16-17).

Entre los principales objetivos del D.O. están:

1. El desarrollo de un sistema viable y capaz de auto renovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas: La función determina la forma. En lugar de que las tareas encajen en las estructuras ya establecidas.

2. La optima efectividad del sistema estable (cuadro básico organizacional) y de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etcétera) por medio de mecanismos de mejora continua (análisis del trabajo y recursos para feedback).
3. El avance hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para conformar organizaciones efectivas es la cantidad de energía gastada en competencia inapropiada, energía que, por lo tanto, no es útil en la obtención de metas.
4. Crear condiciones en las cuales surjan los conflictos y se manejen. La organización debe ver los conflictos como inevitables y que deben ser trabajados. Generalmente se gasta más energía tratando de eludir, cubrir o maniobrar los conflictos, inevitables en una organización, en lugar de resolverlos.
5. Que las decisiones se tomen sobre las bases de la fuente de información y no de las funciones organizacionales. Esto no solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, sino determinar cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular, y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones (Oropeza, 2011, págs. 8-9).

Los objetivos comunes de un programa de DO son:

1. Creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización. Se busca la motivación en conjunto con el compromiso, el compartir objetivos comunes y el incremento de lealtad.
2. Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas.
3. Perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización (Chiavenato, 2006, p.330).

#### **1.4 Valores del desarrollo organizacional**

Los valores del desarrollo organizacional son:

1. Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
2. Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como esta, desarrollen todo su potencial.
3. Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida (Guizar, 2013, pág. 57).

En este mismo sentido "Buena parte de las comunicaciones en las organizaciones buscan crear consonancia (y reducir disonancias) entre las personas sobre asuntos como la misión, la visión, los objetivos y los valores de la organización" (Chiavenato, 2009, p.316).

### **1.5 Características del desarrollo organizacional**

Es una estrategia educativa planeada. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como: metas (¿adónde desea llegar la organización?); crecimiento, identidad y revitalización; eficiencia organizacional. Se fundamenta en la conducta humana. Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa pueden ser personal de la organización. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas: mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos y mejores métodos para la solución de conflictos

El proceso de desarrollo organizacional identifica áreas de las operaciones de la compañía donde se necesita un cambio. Cada necesidad se analiza y los efectos potenciales se proyectan en un plan de administración de cambios. El plan explica las maneras específicas en las que el cambio mejorará las operaciones de la compañía, que será afectada por el cambio y cómo se extenderá eficientemente a los empleados. Sin el desarrollo organizacional como parte de la administración de cambios, a una compañía le costaría desarrollar programas de administración de cambios efectivos.

El desarrollo organizacional es una herramienta importante en la administración y planificación del crecimiento corporativo. Un análisis de desarrollo organizacional reúne proyecciones de venta y demandas del consumidor para ayudar a determinar la tasa del crecimiento de la compañía. Esta información se usa para alterar el plan empresarial de la compañía y planificar la expansión y el uso de los recursos, como el personal y la red de distribución, para acomodarse al futuro crecimiento.

Cuando una compañía se involucra en un desarrollo organizacional, analiza los procesos laborales para eficiencia y exactitud. Todas las medidas de control de calidad necesarias para alcanzar estándares de la compañía se ponen en marcha. Los evaluadores analizan el proceso duplicado o los procesos que pueden combinarse para mayor eficiencia, y desarrollan e implementan planes detallados sobre cómo mejorar los métodos de la compañía.

La innovación del producto requiere el análisis de varios tipos de información para ser exitosa. El desarrollo organizacional es crítico para la innovación del producto porque puede ayudar a analizar cada elemento del desarrollo del producto y crear un método para usarlo efectivamente. Algunos de los procesos que se unen en el desarrollo organizacional para asistir en la innovación del producto son el análisis competitivo, el desarrollo tecnológico, las preferencias del consumidor, la investigación del mercado objetivo, el análisis de las capacidades de fabricación, las patentes y marcas (Guizar, 2013, pág. 8-9)

## 1.6 Condiciones para el éxito o fracaso en la implantación del programa de DO

Todos los esfuerzos exitosos de cambio comparten ciertas características comunes. Por ejemplo, entre los programas de cambio eficaces pueden figurar estos objetivos:

1. Motivar el cambio creando una disposición favorable para éste entre administradores y empleados, y tratando de superar la resistencia (lo que examinaremos en detalle un poco más adelante);
2. Crear una visión compartida de la situación futura deseada de la organización; desarrollar respaldo político para los cambios necesarios;
3. Manejar la transición del estado actual al estado futuro deseado; y
4. Sostener el impulso para el cambio, de modo que se realice en su integridad (Robbins y Judge, 2013, p.412).

Las siguientes condiciones se orientan hacia el éxito:

1. Como mínimo una persona clave en la organización en la toma de decisiones percibe la necesidad de cambiar, y la dirección superior de la organización no se opone activamente al cambio.
2. El problema o la necesidad percibida es causado, en todo o parcialmente, por condiciones relacionadas con el contexto del trabajo, tales como las relaciones entre individuos o grupos de trabajo.
3. Los gerentes están deseosos de comprometerse a lograr mejoras en el largo plazo.
4. Los gerentes y el personal de la empresa están deseosos de escuchar con la mente abierta respecto de los supuestos básicos de OD tal cual fueran articulados por un consultor interno, un consultor externo, o un equipo conformado por consultores internos y externos.
5. Debe existir algún grado de confianza y cooperación dentro de la organización.

6. La dirección superior de la organización está deseosa de proveer los recursos necesarios para apoyar a los expertos tanto dentro como fuera de la empresa.
7. Que sea un proceso dinámico, continuo y dialéctico.
8. Que sea un proceso de cambios planeados con base en los diagnósticos de la organización.
9. Se deben usar estrategias, instrumentos y métodos para lograr que la interacción entre personas y grupos sea óptima.
10. Su objetivo es el constante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento, con el fin de incrementar la salud, la eficiencia y el desarrollo, tanto de la organización como de sus integrantes.

Por otro lado, se señalan algunas de las condiciones que pueden presentarse y que pueden llevar a la intervención de cambio al fracaso.

1. Solamente el consultor (tanto interno como externo) percibe la necesidad de llevar a cabo un cambio. Los responsables de la toma de decisiones en la organización cierran sus mentes en cuanto al cambio y rechazan toda modificación del statu quo. Tienen ellos una preferencia orientada hacia que las cosas se sigan haciendo como hasta ahora.
2. El equipo gerencial prefiere guardar las apariencias antes que confrontar la realidad. Buscan arreglar las cosas emparchando soluciones y problemas que en el mejor de los casos ayudan a regresar a la situación anterior. La organización parece estar agarrada con alfileres tratando de dar la ilusión de que el equipo gerencial está a favor del cambio.
3. Los gerentes y los empleados no están interesados en conocer los supuestos básicos y los valores implícitos en DO, y prefieren la coerción o persuasión como medios de relacionamiento.
4. La desconfianza está presente en las relaciones que mantienen los tomadores de decisión y eso hace que no estén deseosos de conversar entre ellos para resolver los conflictos. En muchos casos las personas prefieren dejar la organización antes

de intentar resolver los problemas. Existe un clima de alineación de afectos similar a lo que sucede en casos de divorcio donde las diferencias son irreconciliables.

5. La cultura de la organización está fuertemente orientada a no requerir ayuda desde afuera incluso cuando el talento no está dentro de la empresa (Guizar, 2013, pág. 57-58)

### **1.7 Sintomatología de la salud organizacional**

Según los expertos en DO, se distingue una organización sana (en la que predominan las llamadas fuerzas impulsoras) de una enferma (dominada por fuerzas restrictivas), lo cual se conoce como sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones

Es muy importante saber que el enfoque de sistemas permite establecer esquemas de sintomatología de salud y enfermedad de las organizaciones, es decir, detectar fortalezas de la empresa con la finalidad de establecer un panorama representativo que permita elaborar un diagnóstico correcto de ese sistema.

La salud organizacional de una empresa determina la manera en cómo se desenvuelve la organización en todas las áreas que esta posea, es decir la interacción de todas sus partes como lo son sus recursos humanos, su administración su eficiencia, etc., de una manera que la empresa pueda enfrentarse a los cambios y obtener resultados superiores.

La salud organizacional es a la vez influida por varios factores como el clima y la cultura laboral, la motivación, la satisfacción laboral, etc. La salud de la organización dependerá de la salud de su componente más esencial el cual es su personal y la interrelación existente entre este y la empresa, por lo que esta última debe ofrecer un clima de trabajo que permita desarrollar todo el potencial de sus trabajadores y por ende de la empresa (Guizar, 2013, pp. 60-62).

La salud organizacional tiene que ver con la organización de una empresa, un grupo, una asociación y todo lo que conforma una organización. Van a haber diversos niveles organizacionales que tienen que ver con la estructura de la organización y las partes que la componen.

La estructura de la organización va a determinar diferentes tipos de empresa, por ejemplo. En este sentido van a existir empresas con una estructura de tipo vertical y otras con mayores niveles de horizontalidad. Esto tiene que ver, por ejemplo, con los niveles de comunicación de la organización y las formas de resolución de los problemas y objetivos que tiene esa empresa, por ejemplo.

Una organización con una estructura piramidal se opone a otra con una estructura horizontal. En la primera hay mayor rigidez y menos comunicación entre las partes y los niveles de la organización. Un ejemplo paradigmático puede ser una organización de tipo autoritaria o totalitaria, pero hay ejemplos menos radicales.

En una organización con una estructura organizacional horizontal los niveles de comunicación son más amplios y flexibles. Hay intercambio entre los diferentes niveles y participación; es una estructura más democrática, por llamarle de alguna forma. La salud de una organización pasa por diferentes aspectos. Uno de ellos tiene que ver con los niveles de rigidez. En mi opinión cuanto más rígida es una organización peores niveles de salud va a tener. La falta de comunicación organizacional redundará en problemas de salud ya que se producen cortocircuitos o malos entendidos que provocan resultados negativos para la organización.

Junto con este importante aspecto está el clima laboral que tiene que ver con el cuidado de los recursos humanos. Un clima laboral distendido va a tener resultados positivos para la salud de la organización. Sin embargo, un clima laboral ríspido, con recursos humanos presionados por un ambiente laboral negativo sin dudas va a tener repercusiones negativas en la salud organizacional.

Como determinante de la importancia que tiene para una empresa la salud organizacional está el aspecto económico ya que al haber una patología en la

organización no hay dudas que la productividad de la empresa va a estar afectada negativamente.

Para cuidar la salud de una organización en primer lugar se debe contar con especialistas que se encarguen de estos aspectos. La psicología organizacional ha desarrollado teoría y práctica con muy buenos resultados y cada vez más las grandes empresas incluyen departamentos de recursos humanos y de planificación institucional, por ejemplo, para cubrir estos importantes aspectos que atraviesan la vida de una empresa (Hernández et al., 2011, págs. 22, 41-44).

### **1.7.1 Organizaciones sanas**

1. Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia el logro de los mismos.
2. El personal se siente con libertad para señalar las dificultades que espera para que los problemas se traten, y es optimista en cuanto a su selección.
3. La forma de solucionar problemas es muy pragmática. El personal trabaja de manera informal cuando ataca los problemas y no se preocupa por la posición jerárquica, ni por lo que piense la alta dirección. Se reta con frecuencia al jefe. Existe mucha tolerancia a la conducta inconforme.
4. Los puntos de la toma de decisiones son determinados por la capacidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la administración. El nivel organizacional no es un factor importante.
5. Existe una disciplina y un notable sentido de equipo en la planeación y en el desempeño, así como una responsabilidad compartida.

6. Se toma en cuenta la opinión de los subordinados.
7. La clase de problemas que se resuelven incluyen las necesidades personales y las relaciones humanas.
8. Existe un alto grado de colaboración. El personal pide ayuda a los demás con prontitud, y éstos a su vez están dispuestos a prestarla. Están muy desarrollados los mecanismos de ayuda mutua. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado mínimo y para obtener metas compartidas.
9. Cuando se presenta una crisis, el personal coopera hasta controlarla.
10. Los conflictos se consideran importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal, y son tratados en forma abierta. El personal dice lo que quiere y espera que los demás también lo hagan.
11. Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en la voluntad de dar, buscar y obtener realimentación y consejo. El personal se considera a sí mismo como capaz de desarrollo y crecimiento.
12. La crítica, correlativa al progreso, es una rutina.
13. Las relaciones son honestas. El personal se preocupa por los demás y no se siente solo.
14. El personal está motivado y muy involucrado voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.
15. El liderazgo es flexible y cambia de estilo según la persona y la situación. Existe un alto grado de confianza entre el personal y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. Por lo general, el personal sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.
16. Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad. q) Se aprende de los errores.
17. Se busca la solución apropiada al desempeño deficiente.
18. La estructura, política y procedimientos de la organización están orientados a ayudar al personal a proteger de manera permanente el buen funcionamiento de

la empresa. También la estructura, la política y los procedimientos están prontos a cambiar cuando es necesario.

19. Existe un sentido del orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo se les considera inoperantes.

20. La organización, por sí misma, se adapta con rapidez a las oportunidades o a otros cambios en el mercado debido a que se anticipa a los acontecimientos.

21. Las frustraciones llaman a la acción. Todos piensan: Es mi responsabilidad salvar la situación

Una organización sana tiene un fuerte sentido de su propia identidad y misión y la apropiada capacidad para adaptarse con rapidez al cambio. Por ello, su eficacia se refleja en su capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve a cabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma útil para lograr con el mínimo costo el máximo grado de beneficios en su misión o producción (Guizar, 2013, págs. 60-61).

Si nos detenemos a meditar sobre una empresa, de pronto surgen preguntas como ¿de quién surgió la idea de su creación?, ¿cómo nació?, ¿a qué necesidad respondió?, ¿para qué fue creada?, ¿cuál es su razón de ser?, ¿hacia dónde va? y es que la empresa es un organismo viviente que como tal ha pasado por un periodo de gestación, en el cual debió definirse la razón última de su existencia, su misión, el para qué existe, etcétera, y tuvo que pasar por un periodo de inicio de desarrollo, generalmente difícil y muy vulnerable.

Una empresa tiene también una etapa de crecimiento más consolidado, armónico y planeado. La madurez, la estabilidad y la consolidación llevarán, como en las personas, a la plenitud, la cual puede transformarse en senectud y muerte o en renovación y resurgimiento.

El ciclo de vida se completa en una forma u otra. pero ese cambio dentro de la empresa, no se da in vitro, sino en un entorno a veces hostil. la empresa debe desarrollar mecanismos de adaptabilidad, de lucha, de defensa, según sean las circunstancias de sí misma y del entorno. Estos mecanismos siempre son de interrelación e interdependencia de las partes que la componen.

El entorno cambia con tal rapidez y la empresa se ve tan afectada por los cambios, ya sean tecnológicos, sociales, políticos o económicos, y en todos los niveles, que está obligada a ser un organismo sano, fuerte, resistente, sin posibilidad de neurotizarse, deprimirse o de sufrir graves trastornos en su estabilidad.

Para garantizar su salud, es importante descubrir los primeros síntomas de enfermedad y tomar las medidas preventivas para movilizar óptimamente la energía y los recursos humanos que lleven al logro de la misión de la organización y, al mismo tiempo, mantengan una asociación viable y creciente, cuyas necesidades de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen en gran parte en el trabajo. Las características principales de una empresa sana son:

1. Las acciones de la empresa, en cada una de las áreas, están guiadas por planes y estrategias bien definidas, tendentes al logro de las finalidades.
2. La estructura responde, no sólo a las funciones y a la división del trabajo en la compañía, sino también a los retos del entorno.
3. Las finalidades de sus puestos, así como su interrelación son conocidas con claridad y por lo tanto la energía se canaliza al logro de los objetivos organizacionales.
4. La comunicación vertical y lateral no se distorsiona y es fluida.
5. La información no se esconde, ni es "propiedad" de alguien.
6. Las decisiones se toman involucrando a los afectados y se basan en la información disponible.
7. Las ideas se exponen sin miedo a la crítica y son tomadas en cuenta sin importar el nivel de donde provienen.

8. La autoridad se delega con confianza y la responsabilidad se comparte con compromiso.
9. Los conflictos y las situaciones problemáticas se ventilan con métodos de solución.
10. El desarrollo y la capacitación de los recursos humanos constituyen una inversión, no un gasto.
11. El sistema de remuneración es internamente equitativo y externamente competitivo
12. Los individuos asumen su responsabilidad a todos los niveles y tienen la mente abierta al cambio.
13. El riesgo es aceptado como parte del desarrollo de la empresa y oportunidad de crecimiento personal.
14. La organización es un sistema abierto y proactivo respecto al entorno (Hernández et al., 2011, págs. 41-43).

### **1.7.2 Organizaciones enfermas**

1. Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos de la organización, excepto por parte de la alta dirección.
2. El personal se percata del mal desempeño de la organización, pero no hace nada por evitarlo; nadie se ofrece de manera voluntaria para ello. Los errores y

problemas se ocultan y encubren. El personal habla de los problemas y errores en la oficina o en los pasillos con personas no implicadas en ellos.

3. Factores ajenos complican la situación. La posición jerárquica es más importante que la solución. Las relaciones entre el personal se basan en la hipocresía, lo cual enmascara los asuntos y problemas, especialmente los relacionados con el jefe.

La inconformidad es mal vista.

4. La alta dirección trata de controlar el mayor número de decisiones. Por ello se encuentra un cuello de botella, ya que toman decisiones con información y consejos inadecuados. El personal subalterno critica esas decisiones irracionales.
5. Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo. De alguna manera, sus órdenes, políticas y procedimientos no se llevan a cabo como se planearon.
6. Las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta fuera de los límites de su trabajo.
7. Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.
8. Los empleados compiten en lugar de colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda es símbolo de debilidad. Ofrecerla es algo que no se intenta. Desconfían de sus motivos y hablan mal de otros. La gerencia tolera esta situación.
9. Cuando hay crisis, el personal se retira o se inculpa mutuamente.
10. Por lo general, el conflicto se oculta y se maneja por políticas de la oficina u otros artificios, o se plantean interminables e irreconciliables discusiones.
11. El aprendizaje es difícil. El personal no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos, sino que tiene que aprender de sus propios errores. Rechaza la experiencia de los demás. Adquiere poca realimentación de su desempeño y en su mayor parte no es provechosa.
12. Se evita la realimentación.
13. Las relaciones están contaminadas por la hipocresía. El personal se siente solo y hay falta de preocupación por los demás. Se percibe una solapada corriente de miedo.

14. El personal se siente encerrado en su trabajo. Sin motivación, anquilosado, pero permanece en él por la necesidad de sentirse seguro. Su conducta es indiferente y dócil. No siente un ambiente agradable.
15. La administración es como un padre que da órdenes.
16. La administración controla de manera exagerada los pequeños gastos y pide una excesiva justificación de los mismos. El margen de error que permite es mínimo.
17. Tiene gran valor minimizar el riesgo.
18. Una sola falta y usted será despedido.
19. El desempeño deficiente es disfrazado y manejado en forma arbitraria.
20. La estructura, política y procedimientos son obstáculos en la organización. El personal se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura organizacional
21. Tiene plena validez el lema: La tradición, ante todo.
22. La mayor parte de la alta dirección carece de capacidad para innovar.
23. El personal oculta sus frustraciones. No puedo hacer nada. No es mi responsabilidad (Guizar, 2013, Pags.61-62).

Reflexionar sobre la salud lleva a la reflexión sobre el extremo opuesto: la enfermedad. esta puede presentarse en cualquier momento, pero parece existir alguna predisposición en los momentos de crisis, debido a su proceso natural de desarrollo. Durante esos momentos es más propicio que adquiera características neuróticas, que se manifiestan en algunos integrantes de la empresa, pero cuya influencia daña a la totalidad de la organización.

Durante la infancia de la empresa la energía se vuelca hacia afuera en una necesidad de supervivencia, de conquista de mercados, impulso de darse a conocer, de autoafirmarse, de ser alguien, de triunfar. para lograrlo se debe hacer muchas cosas, como improvisar, inventar, crear, emprender, en un impulso incontrolado de actuar.

Hay poco tiempo para pensar, para planear el futuro, se vive el aquí y el ahora con gran vitalidad, pero con poca reflexión. pero el peligro acecha, puede llevar a la “manía”, al hacer por hacer, a la incongruencia, a la contradicción, a la falta de armonía. sus síntomas: la carencia de políticas, contradicción en las órdenes, anarquía en las decisiones, indefinición de los límites de autoridad. actuar en forma maniática puede ser la enfermedad.

Si la empresa sobrevive esa fase, comienza su etapa juvenil, que clama por parámetros definidos, estructura, organización, legislación interna. hay que ordenar el desorden, legitimar la autoridad, definir funciones y respetar la división del trabajo, hay que planear el futuro, no sólo vivir el presente.

Sin embargo, se presenta un peligro distinto. precisamente porque está en juego la definición de la autoridad, y lo que de ella emane, puede surgir la lucha por el poder, abierta o encubierta, pero igualmente peligrosa, pues genera ansiedad, miedo, guerra interna; sus síntomas: la formación de subgrupos antagónicos, rumores, intrigas, escisiones, temor al riesgo y a la definición, a la responsabilidad y al compromiso; inseguridad sobre la sobrevivencia individual y de grupo; posibilidad de deserción, miedo, paranoia, etcétera.

Cuando la empresa ha logrado superar estas dos etapas, llega por fin a la madurez, que implica orden, claridad, estructura, finalidad, consolidación, seguridad. el precio por llegar aquí es perder un poco de espontaneidad, de flexibilidad, de vitalidad; todo está legislado, reglamentado, presupuestado. los retos y los riesgos se minimizan; la innovación escasea; se genera resistencia al cambio, la agresividad, antes productiva, se convierte en calma, comodidad, tedio. Ahora la amenaza es la falta de motivación, la carencia de creatividad, el trabajo rutinario, la falta de entusiasmo por laborar, síntomas de un estado de tristeza, de lenta autodestrucción, de depresión (Hernández et al., 2011, págs. 43-44).

## **Capítulo II: Términos básicos del desarrollo organizacional**

El presente capítulo precisa ciertos conceptos o términos básicos que se utilizan en el ámbito del desarrollo organizacional y que permiten comprender mejor esta disciplina, tales como intervenciones, consultor, sistema, sistema-cliente, catarsis, conflicto proactivo, cambio, transformación organizacional, transformación del cambio.

## **2.1 Intervenciones**

Las intervenciones en el desarrollo organizacional son actividades para apoyar los programas de desarrollo organizacional y mejorar la eficacia del trabajo de individuos, grupos y de la organización como un todo. Suelen realizarse a partir de valores humanístico – democráticos Herramientas o medios de los que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado (Chiavenato, 2009, p.499).

Intervenciones son los medios de que se vale esta disciplina para llevar a cabo el programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.

Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problemas.

Las intervenciones del DO constan de una serie de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se dedican a una o varias tareas en las que las metas están relacionadas directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional.

Recordemos nuevamente lo que explican French y Bell al asentar que intervenir en el sistema cliente (la organización) consiste en interponer o intercalar algunas actividades dentro de las actividades normales de una organización, de tal forma que las actividades de intervención se lleven a cabo además de las normales o en vez de ellas.

Las primeras intervenciones que se utilizaron en Estados Unidos fueron los grupos T, así como las encuestas o ensayos de retroalimentación, de los cuales hablaremos más adelante. Con el paso del tiempo, las intervenciones han proliferado, por lo cual es necesario clasificarlas en diferentes categorías.

1. Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones.
2. Las intervenciones tecno estructurales están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para ligarlas con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo. Estas herramientas son conocidas como tecno estructurales porque se enfocan, como su nombre indica, en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen las actividades relacionadas con el diseño de la organización, la calidad y el esquema del trabajo.
3. Las intervenciones en administración de recursos humanos se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera. Se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones y tradicionalmente se relacionan con el campo de los recursos humanos más que con el DO. El desarrollo organizacional ha presentado desde sus orígenes una serie de intervenciones o herramientas de apoyo a los procesos de cambio
4. Las intervenciones estratégicas y del medio están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio; además, se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan suyos, en plena fase de Re congelamiento, los procesos de DO (Guizar, 2013, págs.136-137).

## 2.2 Consultor en DO

Consultor es el responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de DO. Coordina y promueve el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador. Puede ser interno o externo a la organización

Teniendo en cuenta esto podemos decir que un consultor en DO aporta su conocimiento y metodología para ayudar a identificar la verdadera causa raíz del problema, y colabora con los líderes de la organización y sus equipos para planificar y crear los cambios organizacionales necesarios para resolverlos, o para implantar algún otro tipo de medida orientada al desarrollo de la empresa. El objetivo final es aumentar la eficacia de la organización y su salud (Guizar, 2013, p7).

La finalidad de la consultoría de procesos consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, generalmente un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar. Intervención de la tercera parte: Esta intervención se enfoca en conflictos interpersonales, estos pueden surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo, o cuando se distorsiona o se percibe erróneamente a otros miembros de la organización.

La labor del consultor de procesos es ayudar a la organización a resolver sus propios problemas, haciendo que esté consciente de los procesos organizacionales, de las consecuencias de dichos procesos, y de los mecanismos mediante los cuales se pueden cambiar. El consultor de procesos ayuda a la organización a aprender de auto diagnóstico y la auto intervención. La máxima preocupación del consultor de procesos es la capacidad de la organización para hacer por sí misma lo que él ha hecho por ella. Mientras que el consultor técnico se preocupa más por transmitir sus conocimientos, el consultor de procesos se preocupa por transmitir sus habilidades y valores.

El consultor debe estimular la creación de equipos durante todo el proceso, lograr la integración de los participantes con el grupo y del grupo con otros grupos (interacción inter grupal), motivando la abierta comunicación y la confianza, conceptos fundamentales para lograr la eficiencia y la eficacia entre los grupos.

Funciones del consultor o agente externo de D.O.:

1. Ayuda a generar datos validos de e informaciones útiles que revelen la realidad o la verdad organizacional.
2. Crea condiciones para que los clientes puedan hacer selecciones bien informadas y libres. Se trata de resolver problemas y planear acciones adecuadas.
3. Ayuda a los clientes a asumir la responsabilidad por esa selección y comprometerse en la situación resultante (estimular a los clientes a un compromiso con la selección hecha).
4. Ayudar a desarrollar los potenciales de sus clientes y sus recursos para así lograr los objetivos propuestos.

El consultor de DO debe poseer una formación básica en:

1. Psicología en general, social o industrial.
2. Sociología en general.
3. Psicología y sociología de las organizaciones.
4. Dinámica de grupos.
5. Administración de Empresas.
6. Vivencia y trabajos en empresas (si fuera posible de diferentes tipos), principalmente en nivel de jefatura.
7. Desarrollo organizacional y consultoría de DO.
8. Competencia Interpersonal (Capacidad para relacionarse eficazmente con los clientes).
9. Flexibilidad de acción (capacidad para representar diferentes papeles dentro de su faceta).

Esta formación debe abarcar una sólida base teórica y conceptual, así como la correspondiente experiencia práctica. El consultor puede tener todo el conocimiento práctico deseable, pero si no tiene una personalidad abierta a los problemas de desarrollo de las organizaciones, no podrá tener éxito (García, 2011, párr. 1-5).

### **2.3 Sistema**

Conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada. Ejemplo: en nuestro organismo el corazón tiene la función de bombear la sangre en nuestro cuerpo, los pulmones distribuyen el oxígeno que inhalamos del exterior, etc. ¿Qué sucedería si alguno del componente del organismo no realizara su función en forma adecuada? Seguramente enfermaríamos o moriríamos en un caso extremo.

En las organizaciones, cada área funcional o departamento, e incluso cada ocupante de un puesto, tiene una función precisa. ¿Qué sucede si el departamento de recursos humanos no realiza adecuadamente la función de seleccionar al personal? Seguramente la organización tendrá problemas de ineficiencia, rotación de personal o despidos en un corto plazo. En la fotografía al margen se hace una analogía del sistema en una empresa con los sistemas que hacen funcionar al cuerpo humano para mostrar su relevancia (Guizar, 2013, pág. 7).

La empresa es una organización de partes interrelacionadas operando de modos diferentes a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales, que adopta una estructura determinada por su interacción con su medio ambiente. Forma a su vez un entorno condicionante de los subsistemas y elementos que se integran en él.

Una empresa como un sistema, está compuesto de múltiples partes dinámicas interconectadas de manera compleja creando coordinación y acción común precisas para

actuar con oportunidad, en evolución permanente bajo la acción del universo exterior, y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos. Los sistemas permiten aprovechar, convenientemente, los datos que aportan el entorno y los productos informativos procedentes de sus mismos componentes.

Buena parte del sistema es de índole informática, así como medio de gestión de la empresa, permiten que se realice un direccionamiento escalonado al objetivo del sistema total y coordinar entre sí una serie de redes menores de decisión. La razón estructural; si la empresa es un ser vivo y en estado de evolución, debe poseer una filosofía adecuada y una capacidad orgánica acordes con ese fin. No basta con poseer elementos aislados, hay que tenerlos interrelacionados y comprometidos de tal manera en los fines comunes.

El concepto de sistemas, suministra a la empresa el modelo para una organización cambiante capaz de operar con éxito en un medio dinámico. La razón instrumental; el sistema es un instrumento muy importante para el desarrollo exitoso empresarial utilizando como un todo y en conjunto, permitiendo la entrada (alimentación), el proceso y realimentación de información en el transcurso de sus operaciones (Hernández et al., 2011, págs. 22).

## **2.4 Sistema-cliente**

El sistema es el conjunto de elementos interrelacionados y que actúan de manera ordenada. Por ejemplo, en nuestro organismo el corazón tiene la función de bombear la sangre en nuestro cuerpo, los pulmones distribuyen el oxígeno que inhalamos del exterior, etc.

¿Qué sucedería si alguno de los componentes del organismo no realizara su función en forma adecuada? Seguramente enfermaríamos o moriríamos en un caso extremo. En las organizaciones, cada área funcional o departamento, e incluso cada ocupante de un puesto, tiene una función precisa. ¿Qué sucede si el departamento de recursos humanos no realiza adecuadamente la función de seleccionar al personal?

Seguramente la organización tendrá problemas de ineficiencia, rotación de personal o despidos en un corto plazo. En la fotografía al margen se hace una analogía del sistema en una empresa con los sistemas que hacen funcionar al cuerpo humano para mostrar su relevancia.

Faria Mello dice, un sistema lo conforman un conjunto de diferentes elementos que interactúan entre ellos, debiendo apoyarse unos en otros de manera armónica para poder subsistir y lograr el cumplimiento de sus objetivos. En una empresa existen diversos tipos de sistemas administrativos, a saber:

1. Operacionales: captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, con pasos lógicos y periódicos; por ejemplo, primero se debe cortar la piel para la fabricación de calzado y después se puede unir o pespuntar.
2. Directivos: la información no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección; por ejemplo, optar por diferentes alternativas de información para llegar a la mejor toma de decisiones.
3. De control: mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo con los objetivos deseados; por ejemplo, el presupuesto maestro que los contadores emplean para establecer periódicamente comparaciones entre la erogación real y la presupuestada.
4. Informativos: manejan datos y elaboran reportes que permiten tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos; por ejemplo, las actividades que desarrolla el departamento de sistemas, como el control de la red computacional de una empresa (Guizar, 2013, p7, 52,54).

El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. El desarrollo organizacional acepta el concepto de la empresa como un sistema total, cambiante dinámico, de partes interdependientes que se relacionan entre sí en constante interacción con todos sus subsistemas, de tal modo que la interacción de cualquiera de los subsistemas afecta al todo y a su misma relación como también al macro sistema.

El diseño del trabajo es una forma de mejorar la eficiencia de la organización, pero esto no significa que sea el único medio, pues hay ocasiones en que los problemas a los que se enfrenta la organización requiere de decisiones que van más allá de considerar el trabajo como la unidad de cambio.

El tema de desarrollo de la organización, a la que a menudo se le refiere simplemente como DO, se preocupa por los diferentes modos en que las organizaciones pueden crecer, cambiar y evolucionar para funcionar con mayor eficiencia.

Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en desarrollo organizacional para designar a la persona o el grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Esto significa que los implicados deben estar dispuestos a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

El cliente debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico. Las estrategias de intervención combinan el diagnóstico con las metas establecidas por el sistema cliente (Hernández et al., 2011, págs. 22, 41,48).

Los miembros del sistema cliente definen cuáles son los cambios y las mejoras que quieren hacer, en vez de que lo haga el practicante del desarrollo organizacional; éste interviene colaborando con los clientes y juntos definen los problemas y buscan las soluciones. Se descubre cualquier cosa que obstaculice la resolución efectiva del problema y se examina en público, es decir, se hace que salgan a la superficie las dudas, las ansiedades y los sentimientos negativos para trabajar en ellos a fondo (UNID, s.f, pág. 10).

## **2.5 Catarsis**

Se puede entender como reacción para cambiar ante ciertas circunstancias que obligan (si se quiere ver así) a hacerlo; o bien, reacción ante el cambio que se ha llevado a cabo (Guizar, 2013, p7).

La catarsis es la reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Este término en desarrollo organizacional es un proceso liberador de tensiones emocionales perturbadoras, mediante la expresión verbal o manifestación de los sentimientos en actitudes el cual crea perturbaciones, tensiones y conflictos laborales. Originalmente la palabra catarsis significa limpiar, viene del griego catharsis que significa purificación de las pasiones del ánimo, su definición general señala que es una descarga de ideas, pensamientos y material reprimido del inconsciente, acompañado de una respuesta emocional afectiva y alivio (Aguilera, 2006, párr. 12-13).

## **2.6 Conflicto proactivo**

Situación que puede ser provocada por el consultor con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización (es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización). Ejemplo: realizar una reunión de sensibilización con el personal para comentar las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa (Guizar, 2013, p7).

En nuestra cultura, sin embargo, no es fácil que un grupo social haga explícitos sus objetivos de planificación cultural; incluso es común que dos grupos sociales entren en conflicto por objetivos contrapuestos. De hecho, la preocupación actual por la cultura organizacional es una forma velada de expresar la intención de mejorar el control del comportamiento, sin los efectos negativos de las técnicas tradicionales.

Aparentemente los administradores han entendido que la fuerza del que controla depende de la fuerza de aquellos a quienes controla; por ello, una organización que utilice métodos desagradables de control sufrirá a su vez la ignorancia y el comportamiento no comprometido de sus miembros, lo que a la larga pondrá en peligro su propia supervivencia.

Se reconoce actualmente que se trata de conformar un sistema de trabajo más eficiente, más humano y democrático, lo que se constituye en la base para combatir relaciones recelosas, disminuir la competencia entre las personas y los conflictos entre los grupos. Situaciones que aportan rigidez y por ende interfieren en el desarrollo de capacidades competitivas e innovadoras, la discordia y las actuaciones defensivas entre el personal entran la capacidad organizacional para tomar decisiones, resolver problemas y obtener resultados (Hernández et al., 2011, p93).

Situación que puede ser provocada por el consultor con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización (es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización) (Nolasco, 2011, párr. 9).

El proactivo siempre está en función de la dinámica, del cambio, de la perfección. No se siente inestable por eso, al contrario tiene muy claro que el cambio es constante. Parte de su zona de confianza y procura ampliarla permanentemente mediante el aprendizaje continuo (Aguilera, 2015, párr.10).

## **2.7 Cambio**

Es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Este cambio se puede basar en cambios en paradigmas laborales, reestructuraciones departamentales, cambios en procesos administrativos, entre otros.

Palabra clave en el desarrollo organizacional. Implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio. El cambio se presenta en las organizaciones como parte de su evolución normal, y que estar consciente de ello les permite adaptarse con más rapidez a las turbulencias del entorno. Por ello, si una organización no cambia, puede obtener resultados desastrosos o incluso desaparecer Guizar, 2013, p7, 12).

Cambiar es pasar de un estado a otro. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, alteración, interrupción y ruptura. En toda organización existe un equilibrio dinámico entre las fuerzas que apoyan el cambio y aquellas que lo restringen o impiden. El sistema funciona en un estado de equilibrio relativo o casi estacionario, que

se rompe cada vez que surge un intento de cambio, el cual enfrenta presiones positivas (de apoyo) y negativas (de oposición), lo que crea un choque de fuerzas. El cambio sólo ocurre cuando aumentan las fuerzas de apoyo y disminuyen las de resistencia. La intervención en esta lucha es fundamental para lograr el cambio. Ello implica influir en ambas fuerzas (Chiavenato, 2009, págs. 411,417-418).

La competencia del manejo del cambio se refiere a la habilidad global de reconocer e implantar las adaptaciones necesarias o transformaciones totalmente nuevas en la gente, tareas, estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidades de una persona (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2005, pág. 24).

## **2.8 Transformación organizacional**

Se considera, según algunos autores, como una extensión del DO. Como mencionan French, Bell y Zawacki, una vez que surgió esta disciplina a mediados de la década de los años cincuenta y hasta el presente, ha ido evolucionando y madurando, aclarando sus valores, teorías y otras cuestiones. Al comenzar la década de los ochenta, toda la literatura en esta área parecía describir programas diseñados para ocasionar cambios radicales, fundamentales y a gran escala en las organizaciones.

Esta inversión de paradigmas solía denominarse como transformación de las organizaciones, transformación organizacional o TO. De hecho, algunos autores consideran que la TO es una extensión del DO; otros sin embargo sostienen que la TO representa una nueva disciplina por sí misma (Guizar, 2013, p7).

Enfrentadas con creciente turbulencia en sus ambientes, las organizaciones necesitan el liderazgo transformacional más que nunca y a todos los niveles, no sólo en la cima. La necesidad de líderes con visión, confianza y determinación, ya sea que dirijan un pequeño equipo o toda una organización, crece con rapidez.

Se necesitan estos líderes para motivar a los demás a que tengan seguridad en sí mismos, participen con entusiasmo en las labores de equipo y despierten sentimientos positivos sobre lo que intentan hacer. Los administradores superiores deben entender, apreciar y apoyar como nunca antes a los empleados que están dispuestos a tomar decisiones impopulares, que saben cuándo rechazar formas tradicionales de hacer algo, y que pueden aceptar riesgos razonables. Se debe cultivar un derecho a fallar y convertirlo en parte integral de la cultura de una organización.

El liderazgo transformacional alimenta la sinergia. Existe sinergia cuando las personas crean alternativas y soluciones nuevas. La mayor oportunidad de lograr sinergia se presenta cuando las personas no ven las cosas de la misma forma; es decir, las diferencias representan oportunidades. Las relaciones no se terminan por las diferencias, sino por el hecho de que la gente no comprende el valor de sus diferencias y la forma de aprovecharlas.

La sinergia la crea la gente que aprendió a pensar en el estilo ganar-ganar y a escuchar para comprender a la otra persona. Las organizaciones tienen que transformarse continuamente para sobrevivir y prosperar en un ambiente de negocios complejo y cambiante. Para ello, están adelgazando su estructura, reducen su tamaño, eliminan niveles jerárquicos, subcontratan actividades no esenciales, forman alianzas con otras organizaciones, crean estructuras más simples y eficaces, se globalizan y utilizan las tecnologías más modernas para enfrentar las presiones de la competencia. Más aún, las organizaciones no sólo se adaptan a las nuevas expectativas de los clientes, sino que están tratando de anticiparlas e incluso crean expectativas sobre sus productos o servicios (Chiavenato, 2009, p17).

## **2.9 Administración del cambio**

Se centra en el valor de los costos, la calidad y los programas. Por lo tanto, se puede deducir que lo que caracteriza al DO es su interés por la transferencia de conocimientos y habilidades para que al sistema le sea más fácil manejar el cambio en el futuro. La administración del cambio no requiere necesariamente la transferencia de esas

habilidades. En síntesis, se considera que el desarrollo organizacional incluye la administración del cambio, mas no a la inversa (Guizar, 2013, p7).

La adaptación externa y la supervivencia incluyen resolver los siguientes temas.

1. Misión y estrategia: identificar la misión principal de la organización y seleccionar estrategias para alcanzarla.
2. Metas: establecer metas específicas.
3. Medios: determinar la forma de lograr las metas; los medios incluyen seleccionar una estructura organizacional y un sistema de premiación.
4. Medición: establecer criterios para medir cuán bien logran las metas las personas, equipos y departamentos. La integración interna se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. (Robbins y Judge, 2013, p381).

Sin embargo, las organizaciones que están más expuestas a los cambios del entorno (como las industrias de la electrónica, la moda, los medios y la publicidad) necesitan renovarse constantemente y requieren una mayor movilidad de personal. En el mundo actual de los negocios, una cierta rotación voluntaria de los trabajadores permite aumentar la flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad.

En medio de tantos cambios, las organizaciones también necesitan cambiar para mantenerse viables y competitivas. Las opciones son muchas. El repertorio de cambios en la organización puede incluir los siguientes:

1. Cambio del objetivo de la organización. Significa modificarla misión y la visión, lo que requiere alterar las metas organizacionales e individuales.
2. Cambio de productos o servicios. Desarrollar y crear nuevos productos para el mercado.
3. Cambio tecnológico. Implica modificar los equipos utilizados y el trabajo de las personas. A inicios del siglo xx, la administración científica de Taylor implantó

cambios basados en estudios sobre los tiempos y los movimientos, lo que aumentó sustantivamente la eficiencia de la producción.

4. Cambio en la estrategia organizacional. Define los rumbos de la organización en relación con el devenir del entorno. Los cambios estratégicos implican necesariamente modificaciones en la estructura, cultura y objetivos organizacionales.
  5. Cambio de estructura organizacional. Significa replantearlas relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, los sistemas de trabajo o cualquier otra variable de la estructura. Cambiar el diseño organizacional significa modificar puestos, relaciones y el contenido del trabajo.
  6. Cambio de la cultura organizacional. Los cambios culturales implican nuevos comportamientos, ya sea en relación con la organización, con los asociados internos y sobre todo, con los externos.
  7. Cambio de tareas o procesos internos. Involucra principalmente el contenido del trabajo y las maneras de ejecutarlo.
  8. Cambio de personas. Cambiar al personal se refiere a modificar actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos de los asociados.
- Principales metas del cambio organizacional

En la actualidad, los principales cambios tecnológicos implican la introducción de nuevos equipos, herramientas o métodos, así como la automatización y la informatización. La administración del cambio organizacional no está completa sin el desarrollo organizacional. El DO es un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las persona (Chiavenato, 2009, p434- 435).

### **Capítulo III: Modelos del desarrollo organizacional**

Una vez comprendidos los términos o conceptos básicos que se manejan en la literatura del desarrollo organizacional, el presente capítulo detalla los diferentes modelos del DO: Modelo de las seis casillas de Weisbord, modelo pragmático emergente de Horsntein y Tichy, modelo de cambio de Kurt Lewin, modelo de Ralph Kilmann, modelo de BurkeLitwin, modelo de planeación, modelo de investigación-acción y el modelo de cambio planeado de Faria Mello.

### 3.1 Modelo de las seis casillas de Weisbord

Este modelo está integrado por seis casillas las cuales son:

1. Propósitos: Este punto se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara la meta de la empresa y asimismo busca conocer si los trabajadores apoyan ésta.
2. Estructura: Esta variable nos permite conocer cómo las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización.
3. Recompensas: A través de esta casilla podemos conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa. Asimismo, la organización deberá visualizar si realmente las recompensas otorgadas son un incentivo para los individuos, o tienen aspectos negativos.
4. Mecanismos auxiliares: Estos ayudan a que una organización realice sus funciones, es decir los procesos que toda organización tiene para poder operar. Dentro de estos procesos esta la planeación, control, presupuestación, capacitación, logística y otras actividades que ayuden a los miembros a realizar sus respectivos trabajos, para lograr los objetivos de la organización.
5. Relaciones: Se refieren a cómo todos los niveles interactúan y cómo las decisiones son tomadas y comunicadas. Del mismo modo esta casilla menciona la importancia de analizar las relaciones entre todos los miembros de la organización.
6. Liderazgo: El liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.

El ambiente externo influye en la organización y viceversa. Dentro de estos factores podemos mencionar a la política, la sociedad, los cambios macro y micro económicos,

instituciones religiosas, desastres naturales, etc. Marvin Weisbord establece que para hacer un diagnóstico del modelo laborales necesario conocer la estructura de la empresa (Véase figura 3.1) (French y Bell, 2017, p 27).

Marvin Weisbord describe su modelo de una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación de desempeño. El modelo también aplica el enfoque básico de sistemas al funcionamiento organizacional, incluyendo las bien conocidas categorías de entradas y salidas.

El modelo requiere atender dos aspectos el formal y el informal, el primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría del desarrollo organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización.

En ambos se debe de cuidar los procesos. En su mismo modelo, Weisbord propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro, en estructural las tareas que los individuos pueden auto estructurar y en facilitar el diagnóstico de problemas provocados (Hernández et al., 2011, p. 48).

Modelo de las seis casillas de Weisbord

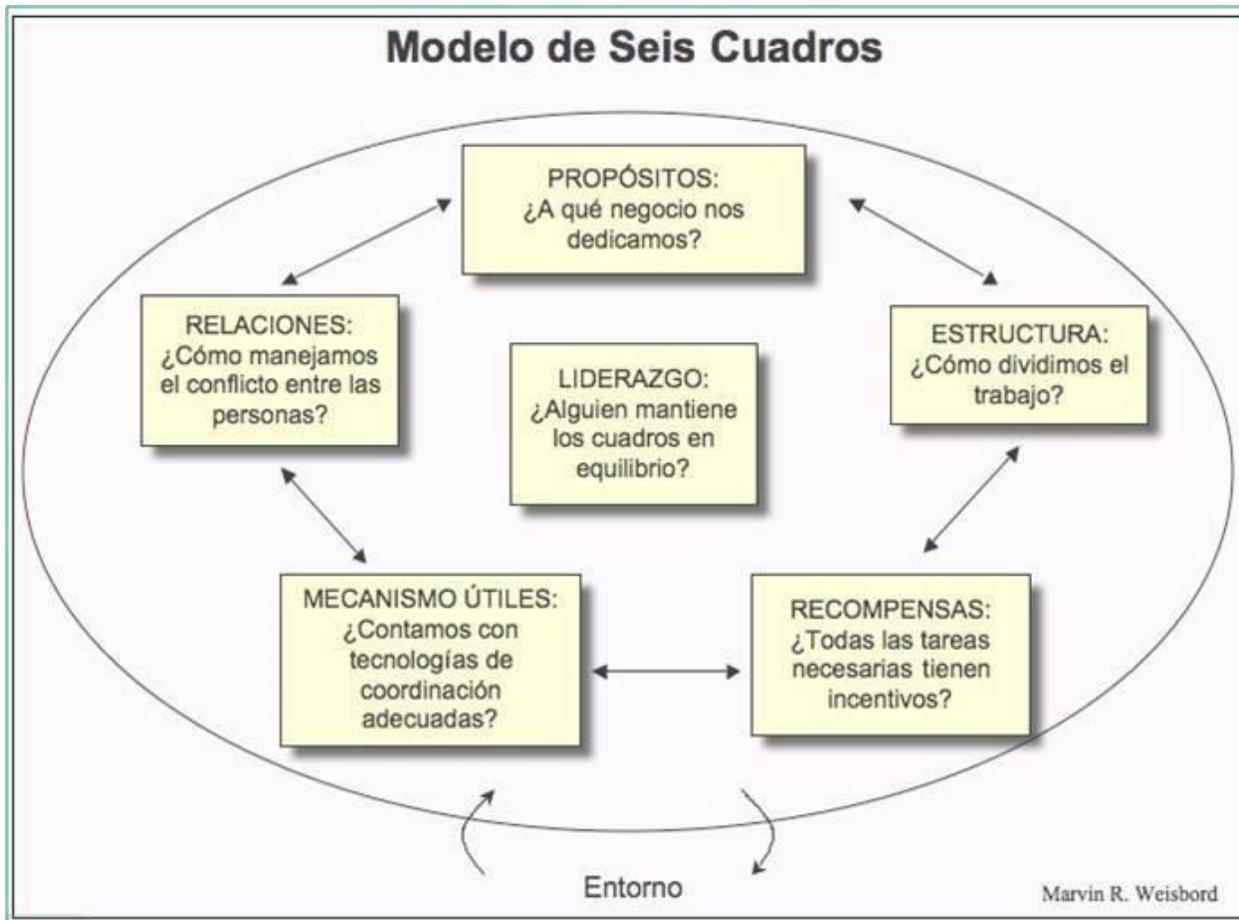


Figura 3.1 (Bozadas, 2017, p 27).

### 3.2 Modelo pragmático emergente de Horsntein y Tichy

Este modelo, dice que el modelo pragmático emergente de diagnóstico organizacional está basado en la premisa de que la mayoría de los directivos y consultores lucubran teorías y modelos acerca del comportamiento organizacional y de cómo los sistemas humanos funcionan realmente. Estos conceptos son intuitivamente difíciles de poder articular.

Para Hornstein y Tichy, este modelo trata de conceptos intuitivos, para ello han establecido un procedimiento que ayude a los gerentes y consultores a enunciar y conceptualizar sus propios modelos implícitos y hacerlos explícitos. Este procedimiento consiste en utilizar un cuaderno de trabajo y escoger fichas de una muestra de 22 denominaciones, o crear denominaciones propias formadas por 28 fichas en blanco que se suministran. Dichas fichas contienen puntos como agrupamientos informales, características fiscales, rotación de personal, metas y satisfacción de los miembros con su trabajo. La elección de los individuos representa la información que buscaban diagnosticar en la organización.

El enfoque de Hornstein y Tichy para la elaboración de un diagnóstico organizacional se comparte entre el consultor, cliente y entre los mismos de la organización cliente. Esta forma de proceder recibe el nombre de teoría pragmática emergente, ya que el modelo emergente es una exploración de las suposiciones, tanto del consultor como del cliente respecto al comportamiento organizacional, sacando partido de las experiencias organizacionales tanto del consultor como del cliente, así como de trabajo de campo empírico como teórico.

De acuerdo a Hornstein y Tichy el modelo pragmático emergente está compuesto de cinco fases, en donde el consultor guía al grupo cliente a través de los siguientes puntos:

1. Exploración y desarrollo de un modelo de diagnóstico.
2. Desarrollo de estrategias de cambio.
3. Desarrollo de técnicas de cambio.
4. Evaluación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito.
5. Evaluación de las estrategias de cambio (Garzon, 2005, pp. 52-53)

### **3.3 Modelo de cambio de Kurt Lewin**

Lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo (Status quo) es una resultante (punto de equilibrio) en un campo de fuerzas opuestas. Con la técnica del análisis del campo de fuerzas, se identifican las principales fuerzas del campo y se desarrollan

planes de acción para mover el punto de equilibrio resultante en una dirección u otras. Es el Status quo, el resultado de un campo de fuerzas, muy poderosa para una dinámica de situaciones de cambio.

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio, que han tenido una gran influencia desde la década de 1940. La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas.

El statu quo (cualquier cosa que esté sucediendo justo ahora) es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas. A pesar de que el clima laboral en ocasiones puede mejorar o empeorar un poco, por lo general oscila alrededor de algún punto de equilibrio que es la resultante de un campo de fuerzas en donde algunas de ellas empujan más hacia un clima mejor y otras empujan hacia un clima deteriorado.

Con una técnica llamado análisis del campo de fuerzas, es posible identificar las principales fuerzas que constituyen el campo y después desarrollar planes de acción para mover el punto de equilibrio en una dirección o en otra. Este concepto de que el statu quo es el resultado de un campo de fuerzas es muy poderoso para pensar en la dinámica de las situaciones de cambio.

Según Kurt Lewin, la comprensión del comportamiento humano depende de dos supuestos básicos:

1. El comportamiento humano se deriva de una totalidad de hechos que coexisten.
2. Esos hechos coexistentes son un campo dinámico cuyos componentes se interrelacionan en forma dinámica.

El campo psicológico es el espacio de vida que contiene a la persona y a su entorno psicológico. El entorno psicológico o conductual es aquello que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias dentro del entorno psicológico, lo que determina un campo dinámico de fuerzas psicológicas.

La valencia es positiva cuando los objetos, las personas o las situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades de las personas. La valencia negativa se presenta cuando los elementos externos pueden o prometen ocasionar algún daño. Así, los

objetos, las personas y las situaciones que tienen una valencia positiva tienden a atraer a la persona, mientras que los de valencia negativa tienden a provocar el rechazo.

La atracción es la fuerza que lleva a buscar un objeto, persona o situación, mientras que el rechazo es la fuerza o vector que lleva a alejarse de ellos. Un vector siempre tiende a producir un movimiento en cierta dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo en una persona, el movimiento es una especie de resultante (o impulso) de fuerzas. Algunas veces el movimiento que producen los vectores puede verse bloqueado por un impedimento u obstáculo, lo que da por resultado la frustración. El movimiento puede ser de abordaje o de aproximación (approach) o de fuga o repulsión (avoidance).

El modelo de comportamiento propuesto por Lewin se puede representar de forma esquemática con la ecuación  $C = f(P, M)$ , donde el comportamiento (C) es resultado o Función (f) de la interacción entre la persona (P) y su medio (M). La persona, (P) en esta ecuación, está determinada por las características genéticas y las adquiridas por el aprendizaje a través de su contacto con el medio. Así, la teoría de campo intenta explicar por qué cada individuo puede percibir e interpretar el mismo objeto, persona o situación de diferentes maneras (Chiavenato, 2009, p. 331).

Muchos factores actúan en una organización para mantener el cambio en un estado de equilibrio: las fuerzas que se oponen a él apoyan la estabilidad o el statu quo. Al respecto, Kurt Lewin (1951) estableció en su modelo, basado en la teoría del campo de fuerza, que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción, que se contraponen de modo que las primeras ejercen presión hacia una dirección y las segundas en la dirección opuesta. Un incremento en las fuerzas impulsoras aumentaría el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción.

En el mismo sentido, Lewin definió el cambio planeado como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. En opinión del mismo

autor, cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio cuasi estacionario. Para modificarlo, se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio, disminuir las que lo impiden o combinar ambas. Ésta es precisamente la labor del desarrollo organizacional: actuar sobre las fuerzas que presionan a la organización y lograr el equilibrio. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio:

1. Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. Cambio o movimiento: esta etapa consiste en el desplazamiento hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo que significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el que con frecuencia se necesita el apoyo de elementos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales. (Véase figura 3.2)

La tendencia natural de toda persona que busca un cambio es ejercer presión; sin embargo, también existe la contraparte, igualmente natural, de reaccionar contra ella por parte de quien recibe esa presión. Por esa reacción, Lewin señala la necesidad de considerar como múltiples las causas del comportamiento humano, es decir, éste no obedece a un principio único.

Por otra parte, debe tomarse en cuenta que las fuerzas del cambio se mueven hacia el nivel más alto de desempeño, por lo que es necesario tener en cuenta el grado de presión de cada causa (las flechas indican el nivel de presión de cada fuerza). También se observa que las fuerzas pueden ser de diferentes tipos y el comportamiento o desempeño puede provenir de un individuo, un grupo o una organización.

Las organizaciones contienen fuerzas que impiden que el desempeño en la organización descienda demasiado, o que aumente en exceso. Es una situación en la que se presenta el equilibrio que refiere Lewin. De esta forma, cuando se implementan los programas de desarrollo organizacional, el cambio planeado tiene como objetivo eliminar o debilitar las fuerzas de restricción y crear o fortalecer las fuerzas impulsoras de las organizaciones. Las fuerzas restrictivas (las tendientes a mantener el statu quo) son de especial interés, puesto que representan fuentes potenciales de resistencia al cambio planeado.

Si los administradores pueden modificar estas fuerzas, o dirigir sus intereses fundamentales, tendrán una mejor oportunidad para efectuar cualquier cambio planeado. Podemos agrupar estas fuentes de resistencia en tres tipos generales: la cultura organizacional, los intereses individuales y las percepciones de metas organizacionales y estratégicas. Estas fuentes de resistencia generalmente no se encuentran a simple vista en la organización, pues constituyen elementos intangibles y subjetivos.

Tanto las fuerzas impulsoras, como las restrictivas, están sujetas a influencias internas y externas, que pueden resultar limitantes o alentadoras. En el primer caso se pueden citar las costumbres, las presiones familiares, el pobre desempeño, el temor a lo desconocido, las relaciones interpersonales y la falta de confianza en el liderazgo. Ejemplos de las fuerzas alentadoras son la conciencia por el mejoramiento de la calidad, los tratados de libre comercio con otros países, el énfasis en la productividad y los nuevos esquemas de participación en la toma de decisiones. Además, Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

1. Se determina el problema.
2. Se identifica su situación actual.
3. Se identifica la meta por alcanzar.
4. Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
5. Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual, dirigiéndolo hacia la meta (Hernández et al., , 2011, págs. 130-131)

## Modelo de cambio de Kurt Lewin

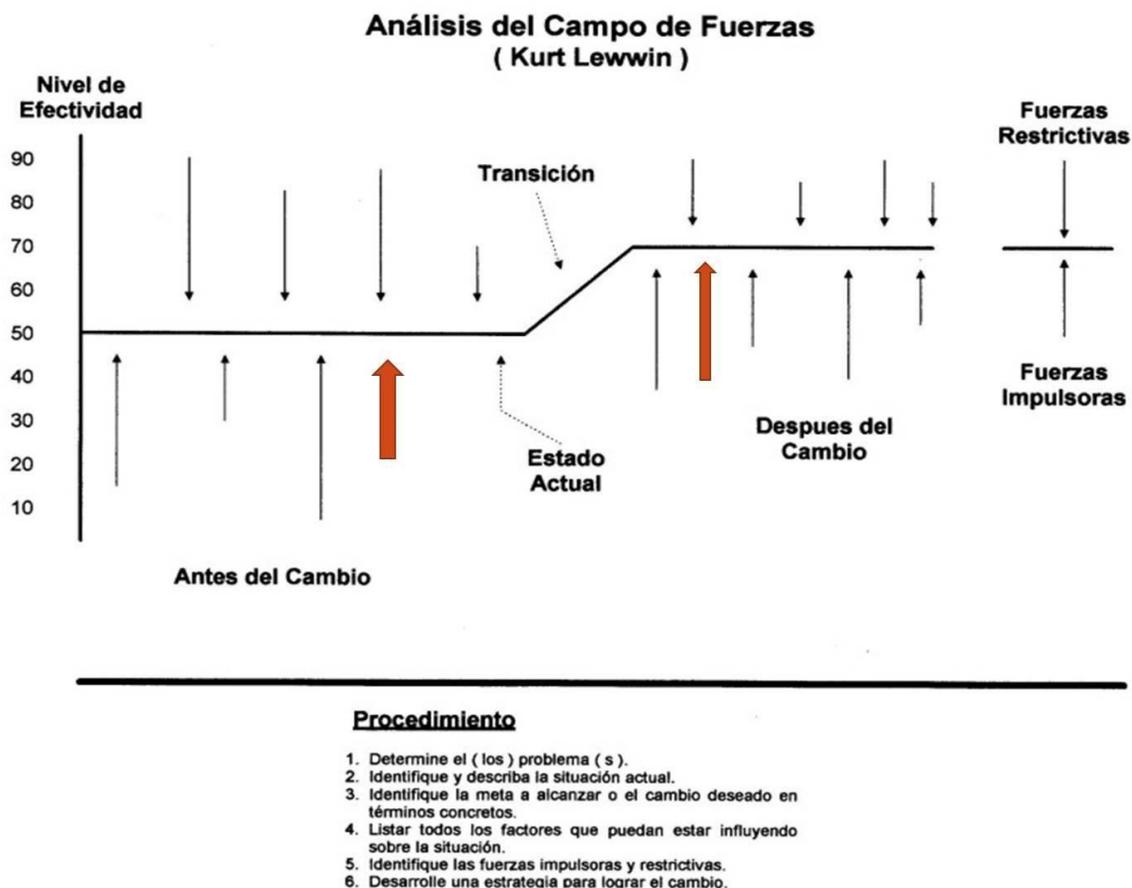


Figura 3.2 (Hernández et al., 2011, pág. 130)

### 3.4 Modelo de Ralph Kilmann

Ralph Kilmann presenta un modelo en el cual expone una secuencia de cinco pasos para gestionar el cambio organizacional. La programación y puesta en práctica de estos pasos (iniciar programa - diagnosticar problemas - programar trayectorias - poner en práctica trayectorias - evaluar resultados), implica una intervención en cinco puntos de ventaja que se encuentran en todas las organizaciones, y que cuando funcionan en forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito. Los cinco puntos de ventaja o trayectorias se identifican como:

1. Trayectoria de la cultura. Aumenta la confianza, la comunicación, la disposición de compartir información y la buena disposición para el cambio entre miembros. Condiciones que debe existir antes del éxito.
2. Trayectoria de las habilidades gerenciales. Las cuales deben de incrementarse con la finalidad de afrontar los retos y situaciones adversas que se lleguen a presentar en una situación de cambio.
3. Trayectoria de la creación de equipos. Los cuales son encargados de difundir la nueva cultura y métodos operacionales en cada una de las áreas de la empresa.
4. Trayectoria de la estrategia estructura. La cual debe de planearse de manera anticipada al cambio con la finalidad de organizar cada una de las partes integrantes de la empresa en un lugar y situación estratégicas en el momento de transformación.
5. Trayectoria del sistema de recompensas. El cual se basa en el desempeño de cada una de las partes (Véase figura 3.3) (Guizar, 2013, p. 31).

Modelo de Ralph Kilmann

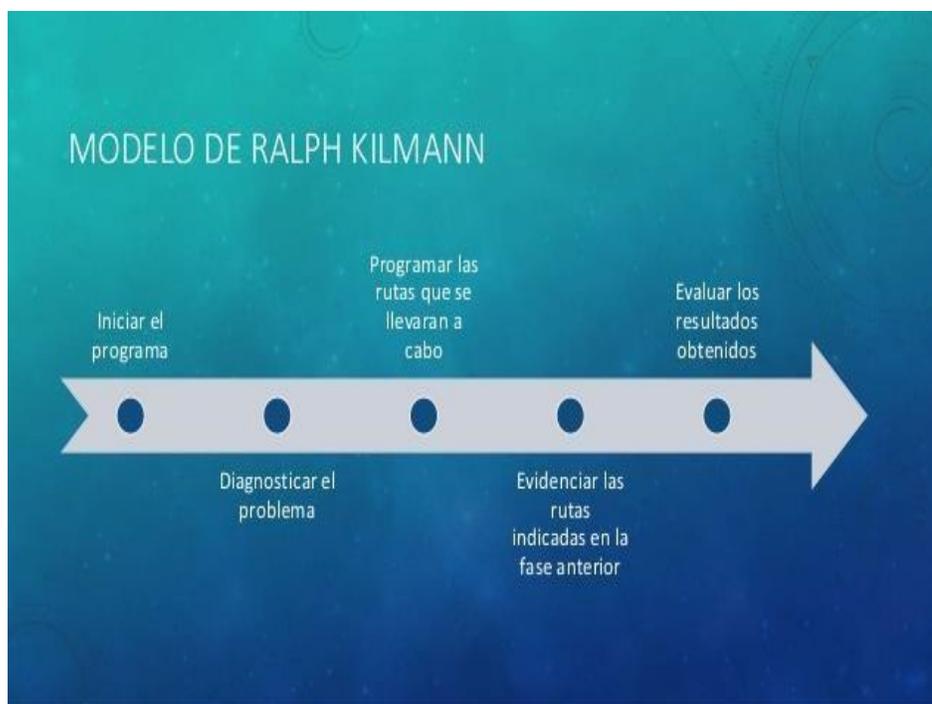


Figura 3.3 (Guizar, 2013, p. 31)

Ralph Kilmann presenta el modelo de cambio de sistema total, en el que hay cinco pasos de secuencia: (1) iniciar el programa, (2) diagnosticar problemas, (3) programar las trayectorias, (4) poner en práctica las trayectorias y (5) evaluar los resultados. La programación y puesta en práctica de las trayectorias implica una intervención en cinco puntos de ventaja críticos que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito: las cinco trayectorias son la trayectoria de la cultura (aumenta la confianza), la trayectoria de las habilidades gerenciales (proporciona nuevas formas de enfrentarse a problemas), la trayectoria de creación de equipos (infunde la nueva cultura en cada unidad), la trayectoria de la estrategia - estructura (desarrolla un plan estratégico totalmente nuevo) y la trayectoria del sistema de recompensas (establece un sistema basado en el desempeño) (Hernández et al., 2011, págs. 23).

### 3.5 Modelo de Burke-Litwin

El modelo causal de desempeño y cambio organizacional, también conocido como el modelo de Burke y Litwin, sugiere interconexiones que plantean como se ve afectado el

desempeño por factores internos y externos. Ofrece un marco de referencia para evaluar dimensiones organizacionales y ambientales claves para un cambio exitoso y demuestra como estas dimensiones deben enlazarse causalmente para lograr un cambio en el desempeño.

El modelo causal enlaza lo que se entiende a partir de la práctica con lo que se conoce por la investigación y la teoría. Este modelo no solo examina como se enlazan entre sí diferentes dimensiones; también analiza como el medio externo afecta las diferentes dimensiones de una organización. El modelo se concentra en proporcionar una guía para tanto el diagnóstico organizacional como para el cambio organizacional planificado y gestionado, mismo que muestra con claridad relaciones de causa y efecto.

El modelo gira alrededor de 12 dimensiones organizacionales:

1. Entorno o ambiente externo
2. Misión y estrategia
3. Liderazgo
4. Cultura organizacional
5. Estructura
6. Prácticas de gestión
7. Sistemas
8. Clima de unidad laboral
9. Tarea y habilidades individuales
10. Necesidades y valores individuales
11. Motivación
12. Desempeño individual y organizacional (Véase figura 3.4) (Hernández et al., 2011, pp 133).

Warner Burke y George Litwin en el cual se considera que las intervenciones, para que realmente sean efectivas, deben enfocarse hacia el liderazgo, la misión y la estrategia de la empresa, tomando en cuenta la cultura de la organización. Todo ello con el fin de provocar una transformación organizacional. Los elementos del modelo BurkeLitwin son

liderazgo, misión y estrategia, ambiente, cultura de la organización, desempeño individual, desempeño de la organización.

Una novedosa variante al modelo de Kurt Lewin es el acuñado por Burke-Litwin, llamado del desempeño individual y de la organización. Este modelo implica identificar las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden o cambio transaccional y del cambio de segundo orden o cambio transformacional.

Se dice que el cambio de primer orden implica un cambio evolutivo y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización aunque su naturaleza es la misma. Ejemplo de lo anterior sería cuando se lleva a cabo una reestructuración departamental, fusionando departamentos: se sigue produciendo el mismo artículo y no se modifica la naturaleza de la empresa. El cambio de segundo orden implica un cambio revolucionario y alterna en forma significativa a la organización. Ejemplo: modificar la misión de la empresa, lo cual conlleva el cambio radical de la vocación con la que operaba dicha empresa.

De manera especial en el modelo de Burke-Litwin, se debe establecer una clara distinción entre el ambiente de la organización y su cultura. En el caso del ambiente de la organización, todas las personas que integran la organización emiten una evaluación sobre si el lugar de trabajo es adecuado o no, y si existe un clima de calidez o de desinterés respecto a los objetivos de la organización. Estas evaluaciones se conocen como estudios de clima laboral (Guizar, 2013, págs.11,31).

Modelo de Burke-Litwin

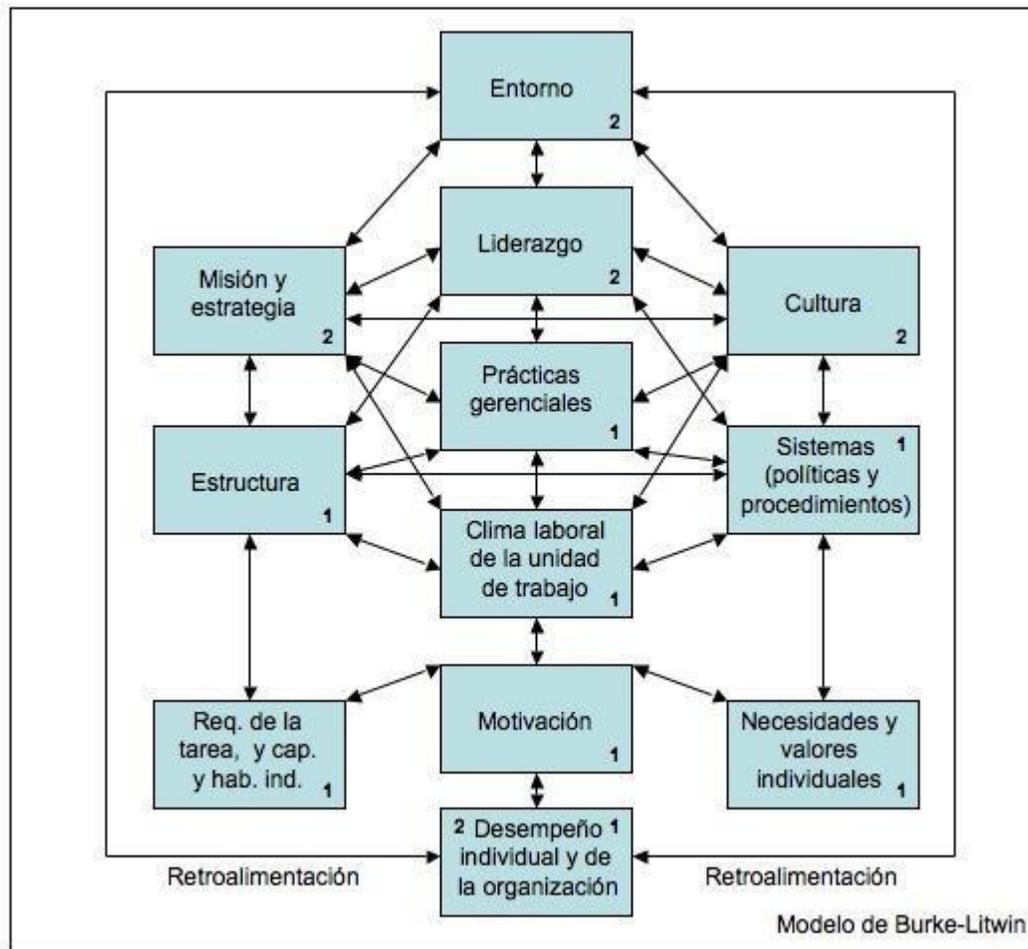


Figura 3.4 ((Hernández et al., 2011, p.133)

### 3.6 Modelo de planeación Lippitt, Watson y Westley

El modelo de planeación trata de definir las etapas del cambio planeado. Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley, y después modificado y perfeccionado. Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio, y que esta

información es útil solo si después puede convertirse en planes de acción (Guizar, 2013, p32).

El modelo de estos autores plantea siete etapas durante el proceso de cambio, dichas etapas –debido al enfoque psicológico de los autores- incluyen la necesidad de un agente externo al sistema –consultor-, así como una fase de diagnóstico. El modelo de Lippitt, Watson y Westley se adecua a las necesidades de cada organización. El modelo de estos autores plantea:

1. Exploración: El desarrollo de una necesidad para el cambio (correspondiente a la fase de descongelamiento de Lewin). Esta etapa es casi una intuición al interior de la organización.
2. Entrada: Establecimiento de una relación de cambio. Etapa en la que se necesita de un agente de cambio –mejor si es de fuera del sistema- con quien establecer una relación de trabajo.
3. Diagnóstico: La aclaración o el diagnóstico del problema. Etapa que permite objetivizar y aclarar la intuición inicial.
4. Planeación: Examen de rutas y metas alternativas. Es el momento de establecer metas e intenciones de acción.
5. Acción: La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. (las etapas 3 a 5 corresponden a la de movimiento de Lewin).
6. Estabilización y evaluación: La generalización y estabilización del cambio, correspondiente a la etapa de volver a congelar de Lewin.
7. Terminación: Llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador. Como se ve, el modelo de Lippitt, Watson y Westley enfatiza el papel del facilitador, el cual es alguien externo a la organización, lo que le permite tener mayor objetividad al momento de apoyar y guiar el cambio.

Este modelo enfatiza el papel del facilitador. Se recomienda que realice esta función alguien externo a la organización, pues con ello se consigue mayor objetividad al momento de apoyar y guiar el cambio. Este modelo es uno de los

primeros en el DO y muestra claramente el rol del consultor como alguien externo a la organización (Véase figura 3.5).

### Modelo de planeación Lippitt, Watson y Westley

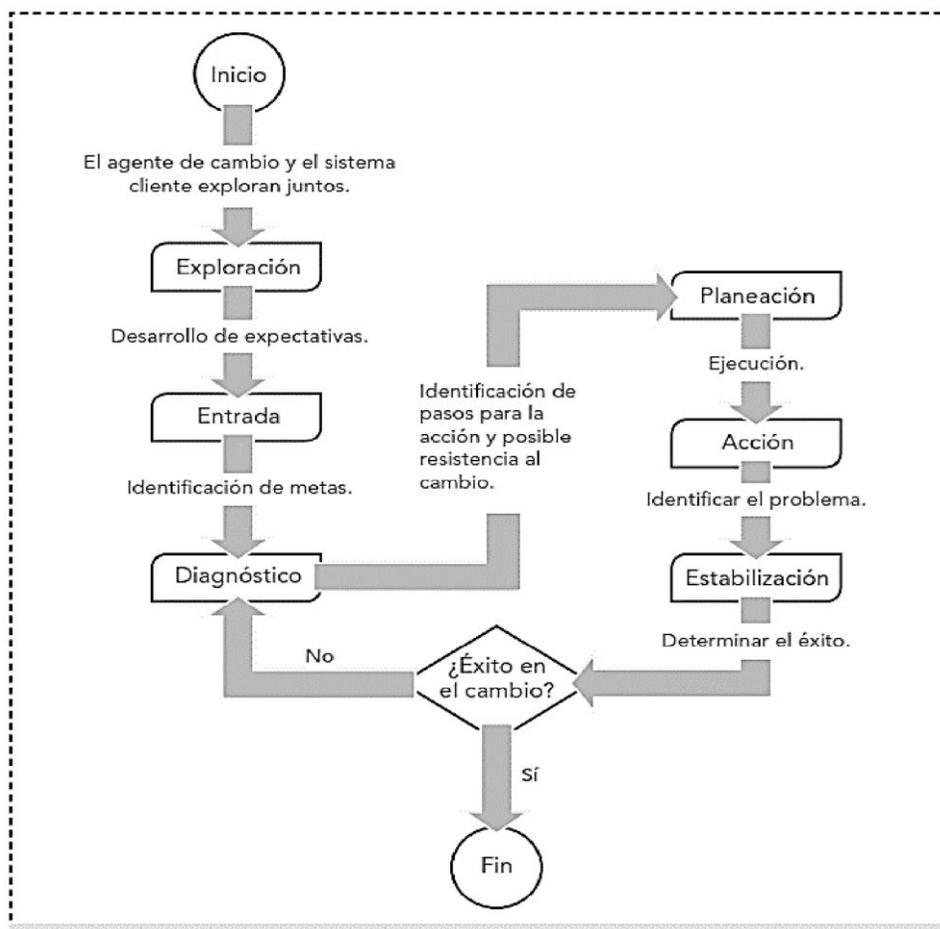


Figura 3.5 (Hernández et al., 2011, p.132)

El modelo del cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley (1958) amplía los tres pasos de Lewin a cinco fases. Estos autores emplean las palabras con todo propósito, puesto que paso connota una acción o hechos discretos en lugar de la realidad más verosímil de que el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente. Sus fases son:

1. Establecimiento de una relación de cambio. Es el desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y el sistema del cliente. El sistema del cliente parece ir en busca de la seguridad de que el posible agente de cambio sea suficientemente distinto del sistema del cliente para ser un verdadero experto. Dar con este equilibrio es un factor crítico para toda consulta eficaz de desarrollo organizacional.
2. Trabajo para lograr el cambio (avance). Esta tercera fase principal encierra tres subfases: Aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente, que consiste primordialmente en la reunión de datos por el agente de cambio y su intento por comprender el sistema, en especial, las áreas problema. Examen de los caminos y metas opcionales, lo que implica el establecimiento de objetivos o metas e intenciones de acción; esto también incluye la determinación del grado de motivación para el cambio y el comienzo de un proceso de enfoque de energía al interior de la institución.
3. Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio, lo que significa la parte de hacer, o sea poner en ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa específico de capacitación, instalar un nuevo sistema, etc.
4. Generalización y estabilización del cambio (recongelación). En esta cuarta fase la actividad clave es difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró durante las fases anteriores.

Este proceso de institucionalización recibe dos nombres, el soporte normativo para el cambio es aquel que da a entender que, en la fase de recongelación, los miembros de la organización están conformándose a nuevas normas. Para asegurar esta forma de institucionalización, los miembros de la organización tienen que estar involucrados en la planeación y la ejecución de los pasos de la acción para el cambio.

Involucrarse lleva al compromiso, en este caso, compromiso con las nuevas normas.

El soporte estructural para el cambio. Puede cobrar la forma de nuevos arreglos organizacionales, es decir, de nuevas relaciones jefe-subordinado y nuevas obligaciones, tal como las refleje el nuevo organigrama, o el posicionamiento de guardianes de la nueva cultura, los nuevos patrones de conformación. Estos guardianes, o facilitadores, de la nueva cultura son personas cuya labor es:

1. Vigilar y orientar la efectividad de la organización.
2. Cuidar que la información así observada se dé a conocer a las personas apropiadas de la organización.
3. Prestar ayuda para la comprensión de la información, especialmente en el diagnóstico de problemas.
4. Auxiliar en la planeación y realización de los pasos de acción para nuevos cambios.
5. Aportar una mayor pericia para que la organización siga cambiando y se renueve cuando sea oportuno.
6. Por tanto, su responsabilidad principal es ayudar a la regulación del cambio como un modo de vida organizacional.
7. En otras palabras, cuanto más pueda lograr el consultor que las personas versadas en DO sean miembros permanentes de la organización, tanto más probable será que el cambio iniciado perdure y quede institucionalizado como un modo de vida.

Para la fase final, Lippitt y sus colegas abogan en pro de una relación terminal, esto es, hay que poner fin a la relación entre el agente de cambio y el cliente. Hacen notar que es muy común que los clientes acaben dependiendo de los agentes de cambio y que el objetivo final de estos últimos es trabajar por su cuenta, sin aceptar empleo fijo alguno.

El valor fundamental de este modelo para el cambio es que crea, dentro del sistema cliente, la pericia para que en el futuro resuelva los problemas por sí mismo, al menos los problemas que caen dentro del mismo universo del problema original del cambio (Hernández et al., 2011, pp 132-133).

### **3.7 Modelo de investigación-acción French**

El proceso investigación-acción es un modelo de cambio basado en la recopilación sistemática de datos, seguida de una acción basada en lo que indica la información analizada. Su importancia radica en que ofrece una metodología científica para planear y administrar el cambio. Este proceso sigue cinco etapas semejantes a las del método científico: diagnóstico, análisis, realimentación, acción y evaluación.

1. Diagnóstico. El agente de cambio reúne información sobre el problema y la necesidad de resolverlo. Para ello se entrevista con el personal, estudia registros y escucha las preocupaciones de todos para descubrir qué aflige a la organización.
2. Análisis. A continuación, el agente de cambio sintetiza y analiza la información para identificar los problemas y las acciones posibles.
3. Realimentación. El agente de cambio involucra a las personas en la identificación del problema y de la solución. En esta fase comparte con el personal los descubrimientos de las dos etapas anteriores.
4. Acción. El agente de cambio y los trabajadores involucrados realizan las acciones específicas para corregir los problemas identificados.
5. Evaluación. Los cambios se comparan y evalúan con base en los datos reunidos en el diagnóstico.

La ventaja de la investigación-acción es que se concentra en el problema y no en la solución. El agente de cambio identifica objetivamente los problemas para determinar la acción necesaria para lograr el cambio. La investigación-acción involucra profundamente a las personas en el proceso y ello permite reducir la resistencia.

Cuando el personal participa en la etapa de realimentación, el proceso de cambio sigue solo, pues los individuos y los grupos involucrados en el proceso presionan para que ocurra el cambio (Chiavenato, 2009, p. 434).

El método de investigación-acción se refiere al proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos, que sirve para elegir una acción de cambio. Su importancia radica en que proporciona una metodología científica para administrar el cambio planeado. Este método comprende los siguientes cinco pasos: Diagnóstico; Análisis; Retroalimentación; Acción; Evaluación.

**Diagnóstico.** El agente de cambio empieza reuniendo información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. Este diagnóstico es análogo al que realiza un médico cuando busca encontrar las causas del padecimiento de una persona. En la investigación de la acción, el agente de cambio efectúa lo siguiente: formula preguntas, entrevista a los empleados, revisa los archivos y escucha las preocupaciones de los trabajadores.

**Análisis.** Es el estudio de la información reunida durante la etapa de diagnóstico. Se basa en preguntas como: ¿cuáles son los problemas clave para la gente?, ¿qué patrones parecen seguir estos problemas? El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones primordiales, áreas problemáticas y posibles acciones.

**Retroalimentación.** En este tercer paso, es necesario compartir con los empleados los resultados de los pasos 1 y 2. Los trabajadores, con la ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción que ayuden a establecer cualquier necesidad de modificación. Este paso es necesario porque en este método se requiere un amplio involucramiento de las personas objeto del cambio. Por ello, la gente involucrada en cualquier programa de transformación debe estar implicada activamente tanto en la determinación de cuál es el problema, como en el aporte de soluciones.

Acción. En este momento del proceso, los empleados y el agente de cambio llevan a cabo acciones específicas para corregir los problemas identificados.

Evaluación. Aquí el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. La información recolectada y analizada se utiliza para comparar las situaciones imperantes antes del cambio y las que se observan después de él.

Con esto se obtiene una perspectiva más objetiva del elemento modificado y de cómo funcionó el cambio introducido en él. La técnica de la investigación acción proporciona al menos dos beneficios especiales para una organización:

1. El problema es enfocado: el agente de cambio busca los problemas de manera objetiva. Esto es importante porque el tipo de problema determina el tipo de acción de cambio.
2. La resistencia al cambio se reduce: esto sucede debido al involucramiento intenso de los empleados o personas inmersas en las circunstancias por cambiar; esto es, si los trabajadores participaron activamente en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio adopta un impulso propio. Los empleados y grupos involucrados se convierten en una fuente interna de presión sostenida para producir el cambio (Hernández et al., 2011, p104).

En el modelo de investigación-acción, considerado por French como de amplia aplicabilidad, se estima el cambio planeado como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y los expertos en DO. Pone énfasis en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como en una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción, y así sucesivamente. Los pasos del modelo de investigación acción son:

1. Percepción de problemas por parte de los administradores clave.
2. Consulta con expertos en ciencias del comportamiento
3. Recopilación de datos y diagnóstico iniciado por el consultor.
4. Retroalimentación al grupo clave de la empresa (administradores)
5. Diagnóstico de los problemas
6. Planeación y acción (objetivos del programa de DO y medios para lograr los objetivos aplicación de las intervenciones.

7. Acción
8. Recopilación de datos después de acción.
9. Retroalimentación al grupo clientes por el consultor
10. Re diagnóstico y planeación de la acción entre el cliente (administradores y el consultor)
11. Nueva acción
12. Nueva recopilación de datos como resultado de la acción
13. Re diagnóstico de la situación

El modelo describe las fases de cambio planeado en una organización, se señala que la acción para implementar el cambio organizacional es precedido por un estado llamado descongelamiento, diagnóstico, o planeación acción y seguido por un estado de cierre llámese re congelamiento o evaluación. Los modelos de planeación y el de investigación acción utilizan herramientas como las ciencias del comportamiento, involucran técnicas de grupo. El modelo de investigación acción hace referencia a la utilización de las intervenciones para lograr el cambio planeado. (Guizar, 2013, pp 32-33).

La investigación de acción es la base de la mayor parte de los enfoques de DO actuales para estudiar y al mismo tiempo cambiar los sistemas sociales. Los cinco principios subyacentes de investigación acción (construccionista, simultáneo, poético, anticipatorio y positivo) cobran vida a través del diseño del proceso básico de investigación y acción, que en forma típica se presenta como un ciclo de cuatro fases conocido como ciclo 4-D:

1. Fase 1: Descubrir las experiencias más vitales de las personas de su grupo, organizaciones o comunidad y lo que hizo posible esas experiencias.
2. Fase 2: Soñar juntos una visión del futuro en que esas experiencias excepcionales forman la base de la organización.
3. Fase 3: Diseñar sistemas de apreciación y estructuras para respaldar la manifestación de los sueños creados en forma conjunta.

4. Fase 4: Destino o entrega, que incluye la implementación de esos sistemas y estructuras en un circuito de retroalimentación positiva siempre en expansión de aprendizaje apreciativo.

Los practicantes de este modelo han desarrollado diversas variaciones del ciclo 4-D que incluye fases adicionales que pueden utilizarse en una diversidad de entornos. Una adición que siempre había sido considerada precursora del ciclo, es la fase de definición inicial en la que se eligen de tres a cinco temas en forma colaborativa para enfocar la investigación. Los lineamientos fundamentales que deben seguir los practicantes en cada una de las cinco fases se describen a continuación:

Fase 1: Definición. Con base en los principios subyacentes de la investigación y acción, las herramientas más poderosas a nuestra disposición son la capacidad de investigar juntos y enfocar la naturaleza de la investigación. Hammond señala que en lo que nos enfocamos se convierte en nuestra realidad. Por lo tanto, definir los temas de investigación apreciativa es tal vez la fase más crítica del proceso. Para asegurar un respaldo amplio y el efecto en todo el sistema, debe incluir representantes de todos los grupos interesados en definir los temas de la investigación.

Fase 2: Descubrimiento. Por lo general, la fase de descubrimiento comienza con entrevistas apreciativas en pares que exploran las experiencias pico de los participantes de cada tema y lo que hizo posible esas experiencias. Las preguntas y el proceso de la entrevista están diseñados para averiguar y revitalizar el afecto positivo asociado con las historias de los participantes, que nutre la motivación intrínseca. Los puntos más destacados y las citas más citables de las historias que en estas sesiones se relatan se comparten en grupos pequeños y grandes. Esto construye esencialmente una base de

datos viva y colectiva de excelencia organizacional que incluye metáforas, imágenes y afecto además de ejemplos concretos.

Capturar estos elementos en forma gráfica en grandes superficies además de, o en lugar de, expresarlos en palabras verbales o escritas amplifica en gran medida su efecto a lo largo del proceso.

Fase 3: Sueño. Durante la fase de sueño, lo mejor del pasado se amplifica para conformar futuros imaginados y deseados en forma colectiva. Al trabajar juntos en grupos, los participantes revisan las imágenes, metáforas, esperanzas y sueños que fueron generados en la fase de descubrimiento (por lo general, las entrevistas apreciativas en pares concluyen con preguntas que averiguan las esperanzas y sueños de los individuos en relación con los temas del modelo.

Los participantes también son alentados a expandir, desplegar y elaborar sus sueños colectivos y a materializarlos en forma creativa a través de caricaturas, arte, canciones y otras formas, que entonces son compartidas con el grupo completo.

Fase 4: Diseño. Durante la fase de diseño, los participantes identifican las facetas fundamentales de los sistemas organizacionales y las estructuras que se requerirán para respaldar la realización de los sueños generados en forma colectiva. El facilitador puede presentar un modelo de estructura organizacional para que los participantes trabajen con él o puede respaldarlos para generar sus propios modelos.

Al trabajar de nuevo en grupos, los participantes crean planteamientos osados y de posibilidad afirmativa, también conocidos como proposiciones provocativas, que expresan sus sueños como ya realizados en el tiempo presente. Lenguaje, imágenes y ejemplos de las fases del descubrimiento y de sueños se incorporan en estos planteamientos de diseño, cada uno realizado alrededor de una faceta de la estructura organizacional.

Una vez terminadas, las proposiciones provocativas se despliegan visualmente y se comparten con el grupo completo. Juntas, las proposiciones provocativas forman la base para desarrollar los planes de acción guiados por la visión.

Fase 5: Entrega. Esta quinta fase puede comenzar antes de la conclusión de una cumbre del modelo, pero se extiende hacia la vida continua del grupo, organización y comunidad. Los participantes se autoseleccionan en grupos de tareas de acuerdo con las definiciones de diseño que les atraen más. Luego trabajan juntos para fundamentar esas definiciones de diseño en pasos de acción. Los planes de acción pueden ser compartidos con todo el grupo. Luego, los participantes autoseleccionan proyectos o tareas en los que les gustaría trabajar. Las acciones se implementan al paso del tiempo en un viaje de aprendizaje repetitivo y apreciativo (French y Bell, 2007, págs. 194 -198).

### **3.8 Modelo del cambio planificado de Faria Mello**

Contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial de multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión de la entrada. Ahora bien, ¿qué es realmente el contacto? Se puede decir que se trata de una exploración entre consultor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y un examen preliminar de la situación por parte del consultor.

Se define las etapas del cambio planeado a través de fases y es cíclico. Los modelos de planeación y el de investigación acción utilizan herramientas como las ciencias del comportamiento, involucran técnicas de grupo. El modelo de investigación acción hace referencia a la utilización de las intervenciones para lograr el cambio planeado. Los pasos del modelo planeado de Faria Mello son:

1. Metas. Considera alternativas, efectos, costos, rasgos, resistencia y evalúa el cambio.
2. Planeación de intervención: se define la estrategia, puntos de acción, apoyo, se programa actividades, los participantes, tiempo, recursos entre otros

3. Acción: Implementar el plan actuar con el sistema de metas se debe institucional.
4. Institucionalizar el cambio planeado continuo la actitud y métodos para solución de problemas.
5. Acompañamiento y evolución: Control de resultados.
6. Autoevaluación por consultor / técnico (Véase figura 3.6) (Guizar,2013, p34).

Modelo del cambio planificado de Faria Mello

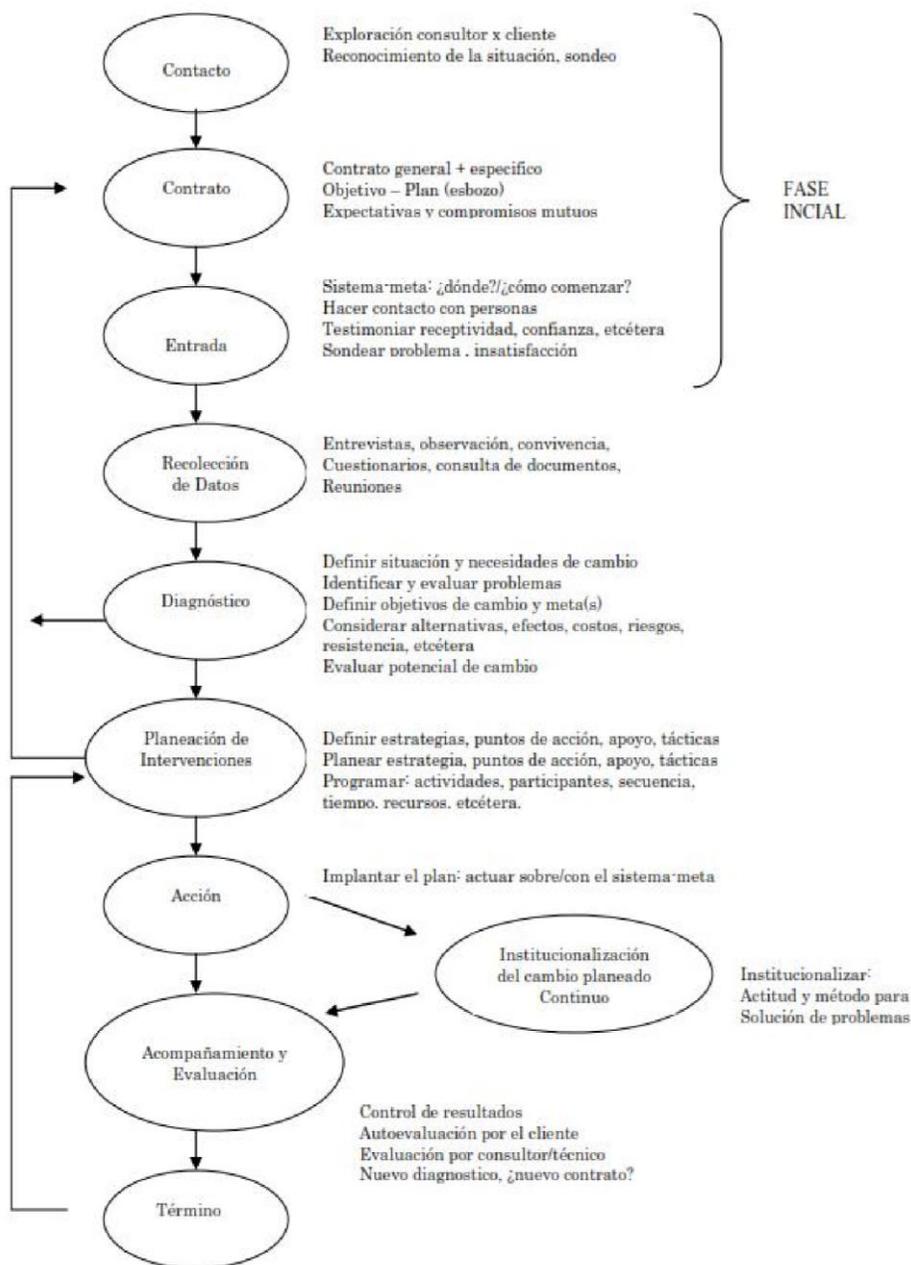


Figura 3.6 (Guizar, 2013, p34).

De Faria Mello (2002) presenta el modelo de cambio planeado, que divide en fases o etapas de consultoría. La fase de entrada puede considerarse como la exploración, reconocimiento de la situación, por lo menos en parte, antes firmar algún contrato. Es

una especie de subfase del contacto. Algunos autores la consideran como la etapa entre el primer contacto y el contacto inicial. Por su parte, De Faria Mello (p. 21) dice que: contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o extensión de la entrada. Ahora bien, ¿qué es realmente el contacto? Puede decirse que es una exploración entre consumidor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor (Hernández et al., 2011, pág. 133).

### **3.9 Modelo de cambio planeado de Robbins**

Para explicar el proceso que sigue a la implementación de un cambio organizacional bien planeado, Robbins propone un modelo conceptual de cambio organizacional basado en algunos conceptos de otros estudiosos.

Las fuerzas promotoras. Pueden provenir del interior y del exterior de la organización y suelen incluir una oportunidad que se desea aprovechar, o la reacción o anticipación a amenazas o problemas detectados. Las que provienen del interior pueden deberse a alteraciones en la estrategia, el tamaño de la organización, la tecnología, el ambiente o el equilibrio de poder, que así se constituyen en la fuente de los cambios estructurales.

En cuanto a las que provienen del exterior son más abarcadoras. En ellas puede encuadrarse a la globalización de la economía, que da lugar a la aparición de competidores contra los que las organizaciones tienen que defenderse en vista de sus nuevos productos y servicios, o de las ofertas innovadoras de pequeñas compañías que intentan entrar al mercado.

Los agentes del cambio organizacional. El cambio es más una consecuencia de la pérdida de control por el grupo de poder dominante, que una adaptación al ambiente.

El cambio es, probablemente, una respuesta a las demandas y presiones de otros grupos internos o externos interesados en influir en la organización. Si quienes detentan el poder no pueden resistir, con estas presiones el cambio se implementará. Ahora bien, este cambio se racionalizará para revestirlo de legitimidad y para resaltar su supuesta contribución a la mejora de la eficacia organizativa.

Los agentes internos del cambio con frecuencia son individuos que ocupan una posición elevada en la organización; por ejemplo, directores o gerentes de las empresas. Para muchos de ellos, una transformación puede suponer una amenaza a sus habilidades y patrones de conducta, ya que otros podrían ganar poder a su costa. Esos cambios implican una amenaza a su posición y a su *statu quo*. Los directivos que detentan el poder por lo regular implementan algunos cambios para demostrar que no son simples controladores de la organización. Sin embargo, sus modificaciones tienen un impacto reducido y no implican alteraciones en los supuestos en que se basa el comportamiento de la organización.

Por su parte, los consultores externos tienen la función de aportar objetividad para estudiar los problemas de la empresa y experiencia para ofrecer valiosas sugerencias con el propósito de efectuar los cambios necesarios. Las luchas internas dentro de la organización constituyen indudablemente un elemento fundamental que determina la dirección, la velocidad y la intensidad del cambio.

Las estrategias de intervención. El agente del cambio debe decidir cuál es la mejor estrategia de intervención. Son posibles tres opciones: Modificar el comportamiento de las personas. Adecuar la estructura organizativa. Renovar la tecnología que utiliza la organización.

Modificar el comportamiento de las personas implica cambiar valores, actitudes, habilidades, expectativas y percepciones de los empleados. Adecuar la estructura organizativa incluye un amplio abanico de opciones: cambios en la cadena de mando; adición o eliminación de puestos de trabajo, departamentos o divisiones; alteraciones en la distribución de la autoridad delegada, y grado de formalización o número de reglas y procedimientos en vigor.

Renovar la tecnología puede implicar modificaciones en los equipos que usan los empleados, en la forma de utilizarlos y en las interrelaciones entre las actividades operativas de los distintos puestos de trabajo. En un estudio posterior, Robbins incluyó dentro de las estrategias de intervención una más: el cambio del ambiente físico. Las resistencias al cambio. Una vez tomada la decisión de qué se modificará, el siguiente paso es implementar el cambio. Esto supone considerar dos aspectos: las etapas del proceso de cambio y las tácticas a emplear en su implementación. El modelo clásico de Lewin, que ya estudiamos, distingue tres etapas básicas en este proceso. Para que el cambio sea exitoso es preciso descongelar primero la situación actual, moverse luego hacia la nueva situación y después recongelar el cambio para hacerlo permanente. La etapa de descongelación es necesaria para superar la resistencia de las personas y los grupos que dificultan el abandono de ese equilibrio. Esto se puede obtener de tres formas: reforzando las fuerzas que favorecen el desplazamiento, debilitando las fuerzas que lo dificultan, o haciendo ambas cosas a la vez. En las organizaciones y en sus integrantes, la resistencia al cambio dificulta la adaptación y el progreso. Las causas pueden ser diversas: incomodidad de alterar los hábitos adquiridos, pérdida de la seguridad en el empleo, una posible disminución en la remuneración, el esfuerzo de aprender nuevas habilidades o, sencillamente el temor a lo desconocido.

Luego de la descongelación del statu quo es posible efectuar el cambio; es decir, mover a la organización hacia la situación deseada. De acuerdo con Robbins, las principales actividades que deberán realizarse son: Trazar un claro proyecto para la implementación del cambio. Comunicar el cambio a todos los afectados de la manera más atractiva posible. Plantear retos interesantes que inciten a los afectados a moverse. Formarlos y entrenarlos en las nuevas habilidades requeridas. Desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento puntual de la marcha del proceso de implementación.

Suponiendo que se pueda concretar el cambio, la nueva situación se necesita recongelar para que perdure, es decir, estabilizarse. El objetivo de esta etapa es consolidar la nueva situación mediante un equilibrio entre las fuerzas que facilitan y dificultan el cambio.

Con ese fin, conviene dotar de permanencia a las fuerzas positivas de carácter temporal, así como revisar las normas y reglamentaciones que dirigen el comportamiento de los empleados afectados. Además, resulta adecuado realizar una auditoría posterior a la implementación, para determinar en qué medida se han alcanzado los beneficios perseguidos, modificar aspectos poco satisfactorios y extraer conclusiones útiles de cara a futuros cambios. Por último, habría que fomentar en la organización una continua actitud diagnóstica y valorativa de la situación, que desemboque en nuevos avances y desarrollos, con lo que se garantizaría la continuidad del cambio (Véase figura 3.7) (Hernández et al., 2011, 134-135).

#### Modelo de cambio planeado de Robbins

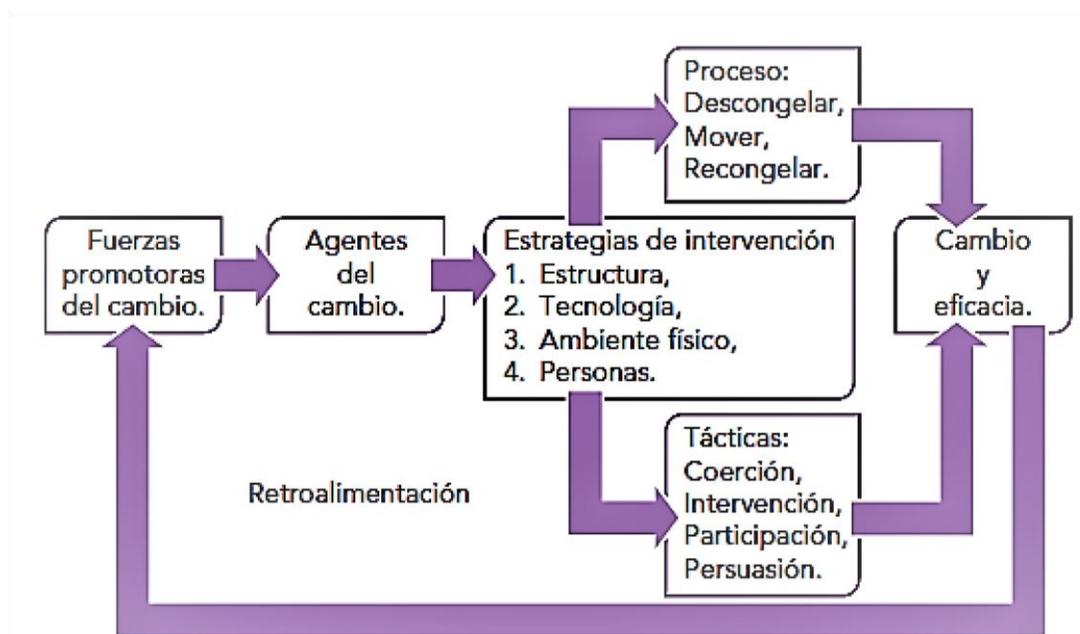


Figura 3.7 (Hernández et al., 2011, pág. 135)

## Conclusiones

El desarrollo organizacional se enfoca en la dirección de la organización ya que optimiza la salud aplicando acciones planeadas. Es por eso que nos planteamos el objetivo de analizar el desarrollo organizacional como proceso de cambio desde la conceptualización de teorías que fundamenten este programa.

Dentro del mismo desarrollamos tres capítulos que permitieron cumplir nuestros objetivos específicos; abordando conceptos básicos sobre el desarrollo, organización, proceso de cambio basado en la perspectiva, fundamentos y modelos del desarrollo organizacional como proceso de cambio en las organizaciones.

En conclusión, en el capítulo I - Perspectiva del desarrollo organizacional efectuamos el primer objetivo específico al definir conceptos básicos, así como los antecedentes del desarrollo organizacional, conociendo la forma en como inicio y quienes fueron sus precursores, a su vez la sintomatología de la organización diferenciando cuando se encuentra enferma y cuando sana una organización.

Posteriormente en el capítulo II Términos básicos del DO identificamos las intervenciones, consultor sistema y sistema – cliente, catarsis, conflicto proactivo, teoría de los sistemas de participación y delegación de autoridad, el trabajo en equipo, las estructuras paralelas al aprendizaje, la estrategia normativa – reeducativa del cambio, la ciencia de la conducta aplicada, la investigación –acción como fundamentos del desarrollo organizacional, aquí presentamos una

Y para finalizar en el capítulo III - Modelos del DO como proceso de cambio presentamos 8 tipos de modelos de desarrollo organizacional, concluyendo que el desarrollo organizacional se encarga de transformar la cultura organizacional, mientras se van implementando los cambios en el diseño de la empresa administrando correctamente el cambio y orientándola, hacia un futuro prometedor.



## Bibliografía

Aguilera, J. (18 de Abril de 2006). <https://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com>: <https://www.gestiopolis.com/catarsisreactiva-reactive-factor-index-rfi-medir-clima-organizacional/>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Craw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Craw-Hill.

García, A. (4 de Marzo de 2011). <http://introduccionaldesarrolloorganizaciona.blogspot.com/>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://introduccionaldesarrolloorganizaciona.blogspot.com/>: <http://introduccionaldesarrolloorganizaciona.blogspot.com/2011/03/la-labor-delconsultor-en-el-desarrollo.html>

Guizar, M. R. (2013). *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill. Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. (2005). *Comportamiento Organizacional* (Décima edición ed.). México: Ediciones Paraninfo S.A.

Hernández, J., Gallarzo, M., Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional, un enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educacion.

Nolasco, J. M. (Junio de 2011). <http://www.arqhys.com/general/fundamentos-deldesarrollo-organizacional.html>. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de <http://www.arqhys.com/general/fundamentos-del-desarrollo-organizacional.html>: <http://www.arqhys.com/general/fundamentos-del-desarrollo-organizacional.html>

Oropeza, A. (10 de Enero de 2011). <http://doequipo13bunesr.blogspot.com>. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de <http://doequipo13bunesr.blogspot.com>: <http://doequipo13bunesr.blogspot.com/2011/01/desarrollo-organizacional.html>

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta edición ed.). México: Pearson Educacion.

UNID, U. I. (s.f). <http://moodle2.unid.edu.mx>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://moodle2.unid.edu.mx>:

[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md1/ejec/AE/DR/S04/DR04\\_Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/AE/DR/S04/DR04_Lectura.pdf)

Wendell, F., Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (Quinta edición ed.). México:

Prentice Hall.