

DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ¿EL MEJOR ALIADO PARA AFRONTAR EL CAMBIO?

Paula Andrea Lola Jiménez¹

¹ Graduada de Administración de Empresas - UPSA.

Resumen

En la actualidad todas las empresas viven en un mundo competitivo, con avances significativos en los que deben invertir para que se logre la expansión de las capacidades de los colaboradores y por ende mejorar su calidad laboral y desempeño. Las empresas deben desarrollar su capacidad de percepción, sensibilidad y adaptación para sobrevivir en este ambiente cambiante, impredecible y turbulento; como sistema dinámico y buscando continuamente ajustarse para afrontar estos cambios con éxito.

El desarrollo organizacional es un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situaciones utilizando estrategias, métodos e instrucciones que optimicen la interacción entre los trabajadores para un perfeccionamiento en los procesos y una renovación administrativa.

El presente artículo pretende brindar información sobre el desarrollo organizacional, con los elementos básicos para optimizar la interacción entre los trabajadores para mejorar día a día con una filosofía de mejora continua. Para lograr lo anteriormente descrito se debe realizar una recopilación de información tanto a nivel primario como secundario, para conseguir esto es necesario ejecutar investigaciones y estudios de campo para definir las alternativas óptimas y las estrategias específicas que son necesarias para la implementación del desarrollo organizacional.

Palabras Claves: Cambio, Desarrollo Organizacional, Eficiencia.

Abstract

Currently, all companies live in a competitive world, with significant advances in which they must invest in order to achieve the expansion of the capabilities of employees and therefore improve their job quality and performance. Companies must develop their capacity of perception, sensitivity and adaptation to survive in this changing, unpredictable and turbulent environment; as a dynamic system and continually looking for to adjust their-self to deal with these changes successfully.

Organizational development is a dynamic, dialectical and continuous process of planned changes based on realistic diagnoses of situations using strategies, methods and instructions that optimized interaction between workers for improvement in the process and organizational renewal.

This article aims to provide information on organizational development, with the basic elements to optimize the interaction between workers to do the best day by day with a Continuous improvement philosophy. To achieve the above described, a collection of information must be carried out at both the primary and secondary levels. To achieve this, it is necessary to carry out research and field studies to define the optimal alternatives and the specific strategies that are necessary for the implementation of organizational development.

Keywords: Change, Organizational Development, Efficiency.

Desarrollo Organizacional

A criterio del Pucheu (2014) “el desarrollo organizacional es un proceso que implica al menos dos elementos: a) La creación de estrategias sobre ámbitos que no habían sido considerados previamente y

b) Cambios en la manera de representar o coordinar la organización, incluyendo la aparición o formalización de roles. Adicionalmente puede ocurrir un tercer elemento: c) Cambios en los valores,

supuestos o rituales de las culturas existentes en la organización”. (p. 56)

Para entender esto se describen los componentes del desarrollo organizacional en los siguientes puntos:

- a. Estrategia: Aumento de la cantidad, calidad e integración de ámbitos de análisis incluidos en el pensamiento estratégico.
- b. Estructura: Aumenta el número, discriminación y flexibilidad de las representaciones y roles.
- c. Cultura: Se modifican los valores, supuestos básicos y artefactos, pasando desde discursos relativamente sencillos, concretos y asociados al pasado o actividad inmediata, a representaciones que integran múltiples criterios a través de discursos más abstractos y amplios. (Pucheu, 2014)

Hay tres componentes básicos de todos los programas de DO: diagnóstico, acción y administración del programa. El componente de diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus sub-unidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas.

El DO tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - a. Metas (¿adónde desea llegar la organización?)

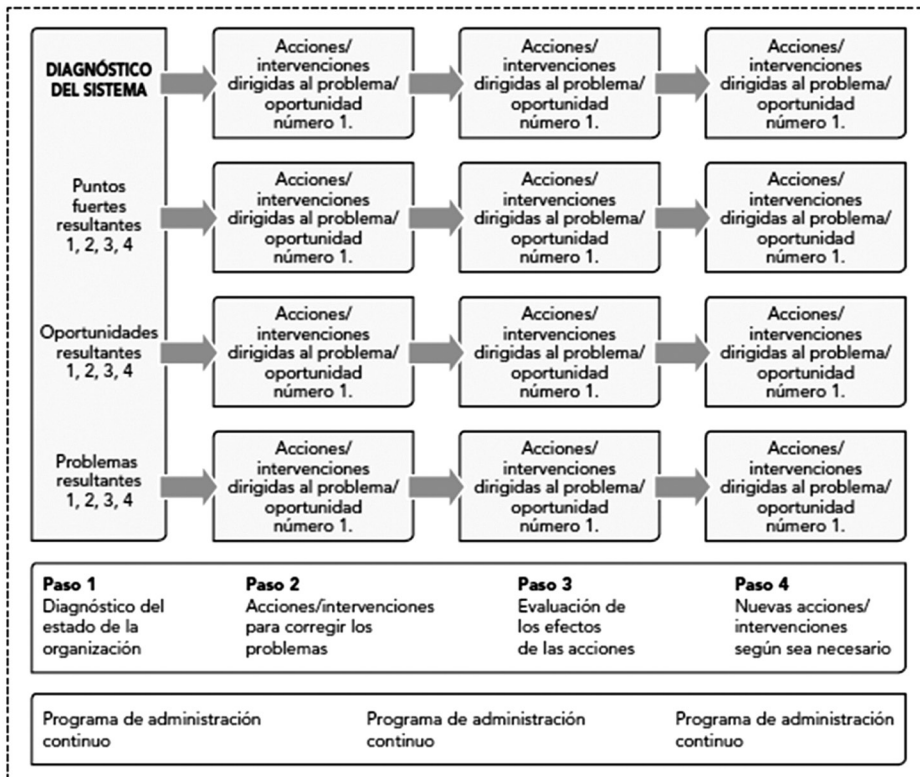
- b. Crecimiento, identidad y revitalización.
- c. Eficiencia organizacional.

De acuerdo al autor (Chiavenato, 2014), los pasos del proceso del Desarrollo Organizacional se desglosan:

- **Recolección y análisis de datos:** Determinación de los datos necesarios y los métodos útiles para recolectarlos dentro de la empresa. Incluye métodos y técnicas para describir el sistema organizacional y las relaciones entre los elementos o subsistemas, así como los modos de resolver los problemas y temas importantes.
- **Diagnóstico organizacional:** Del análisis de los datos recogidos se pasa a la interpretación y diagnóstico para identificar preocupaciones, problemas y sus consecuencias, establecer prioridades, metas y objetivos. En el diagnóstico se verifican las estrategias alternativas y los planes para implementarlas.
- **Acción de intervención:** Es la fase de acción planeada en el proceso. En esta fase de acción se selecciona la intervención más adecuada para solucionar un problema organizacional particular.
- **Evaluación:** Es la última fase del proceso que funciona como circuito cerrado, lo cual implica modificación del diagnóstico.

El propósito de la administración del proceso de desarrollo organizacional es asegurarse de que tanto la energía como los esfuerzos de los miembros de la organización apoyen este proceso, que se encuentren las prioridades de la gerencia y que se realicen esfuerzos visibles. Por lo tanto, la administración del programa se convierte en una preocupación invariable y en una acción incesante. (Guízar Montúfar, 2014)

Figura 1
Los componentes del proceso de administración del DO



Fuente: French y Bell, 2015.

Para el diagnóstico de la organización, como primer paso en la administración del programa de DO consiste en definir el sistema conforme al interés de la organización. Este diagnóstico inicial parte normalmente de los siguientes cuestionamientos propuestos por:

- ¿Cuáles son sus puntos fuertes?
- ¿Cuáles son sus problemas?
- ¿Cuáles son las oportunidades no aprovechadas?
- ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?

A partir de este diagnóstico el agente del desarrollo organizacional identifica los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. (Guízar Montúfar, 2014)

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación

interna y externa de una organización en todos sus niveles y también los instrumentos de comunicación de una organización.

Para efectuar con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos, como los siguientes:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte de la organización. Esto significa que los implicados deben estar dispuestos a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. La organización debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.

3. El consultor manejará la información obtenida en forma absolutamente confidencial, por lo que entregará los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe aportar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos establecidos con el consultor.

Después de realizar el diagnóstico se ven las acciones e intervenciones.

El término intervenciones/acciones se refiere a las actividades planeadas en las que interviene el agente y los miembros asignados al proceso de implantación del desarrollo organizacional. Estas actividades se diseñan enfocadas al mejoramiento del desempeño de la organización, al proveer mejores procesos y culturas a los miembros de los equipos y personal de la organización. Las intervenciones consisten en una serie de actividades estructuradas, donde a un número indeterminado de unidades seleccionadas de la organización, grupos e individuos, que representan el objetivo del proceso, se les asignan tareas o una serie de tareas.

En estas tareas, las metas están relacionadas con las metas organizacionales de forma directa o indirecta. Las intervenciones constituyen un impulso para la acción del desarrollo organizacional. El agente del desarrollo organizacional es un experto en la teoría y práctica del DO. Él lleva al escenario de la organización cuatro series de atributos: valores; hipótesis sobre las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales; objetivos y metas para el practicante, la organización y sus miembros; y actividades estructuradas, que son los medios para lograr los valores, las suposiciones y las metas (Hernández

Palomino, Gallarzo, Espinoza Medina, 2014).

Pasos del proceso de Desarrollo Organizacional

El proceso del desarrollo organizacional comprende las acciones diseñadas para lograr el éxito del programa, el desarrollo de las estrategias normales del desarrollo organizacional, así como la supervisión de los acontecimientos y las situaciones que se presentan en el proceso de implementación.

- Paso 1: Diagnóstico del estado de la organización
- Paso 2: Acciones/intervenciones para corregir los problemas
- Paso 3: Evaluación de los efectos de las acciones
- Paso 4: Nuevas acciones/intervenciones según sea necesario

Diagnóstico Organizacional

El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. De igual forma, el diagnóstico organizacional se define (Pucheu, 2014) como “la búsqueda de consenso sobre los objetivos relevantes, los factores que deben ser intervenidos y la manera de intervenir”. (Arthur Thompson, III, & Gamble, 2015)

Diagnóstico de Fuerzas de Kurt Lewin

El diagnóstico de Fuerzas de Kurt Lewin es un modelo por el cual se establece cuáles son fuerzas impulsoras y restrictivas de una organización, entendiendo que éstas generaran un desequilibrio en dicha organización que llevará a un nuevo estado de equilibrio (Pucheu, 2014).

Diagnóstico de seis cuadros

El modelo de diagnóstico de seis cuadros, desarrollado por Marvin Weisbord, establece un parámetro para poder evaluar distintos aspectos de la organización. Cada una de las seis áreas debe ser analizada desde sus aspectos formales como los informales para tener

un diagnóstico más efectivo (Hernández, 2017). Según Hernández (2017), el modelo de diagnóstico de Weisbord o modelo de diagnóstico de seis cuadros, establece seis áreas de las cuales se detallarán a continuación:

- **Misión y Visión (Propósito):** Trata de comprender la relación que tiene el personal con el propósito de la organización y sus objetivos a largo plazo.
- **Estructura:** Analiza la perspectiva que tiene el personal para con la división de trabajo, los cargos, las funciones que desempeñan y otros aspectos formales de la organización.
- **Recompensas:** Analiza la perspectiva que tiene el personal acerca de la recompensa de actitudes o acciones que van más allá de los establecidos en los cargos y puestos. Intenta descubrir si la productividad y la iniciativa (entre otros) son recompensadas adecuadamente.
- **Mecanismo de apoyo (o auxiliares):** Analiza si la perspectiva del personal acerca de sistemas, métodos, tecnología, departamentos que brindan soporte a la organización lo hacen de la manera adecuada, y si es necesario incluir algún apoyo en la organización.
- **Relaciones laborales:** Analiza la perspectiva de coordinación y comunicación entre las distintas áreas de la organización y como se difunden las decisiones tomadas.
- **Liderazgo:** Analiza la perspectiva que tiene el personal para con los líderes en la organización, si sus actitudes van acordes a los establecidos en la organización.

Cambio Organizacional

El cambio no puede detenerse, por eso es que los integrantes de las organizaciones tienen que tomar medidas para adaptarse por medio del desarrollo de habilidades que les brindará un trabajo. Los empleados tendrán que prepararse para enfrentar los retos para alcanzar

una visión de trabajo, desafiar a otras personas, desafiar sistemas y desafiarse a sí mismos. (Pucheu, 2014)

Modelo de cambio de Kurt Lewin

Según la teoría del campo desarrollada por Kurt Lewin, existen fuerzas y factores dentro del entorno psicológico de un individuo o de un grupo que determinan la situación. Estas fuerzas generalmente son dos y de sentido opuesto. Por un lado, existen las fuerzas motivadoras hacia los objetivos y por otro lado las fuerzas inhibitoras que paralizan la progresión hacia las metas objetivo.

Con estas dos premisas básicas, Lewin desarrolló su modelo de teoría de campo como pilar fundamental para conseguir transformaciones y cambios en las organizaciones con garantía de éxito tanto a nivel personal como colectivo. La esencia del modelo parte de que, para poder lograr un cambio exitoso, el líder de la organización debe tener en cuenta todas las influencias recibidas de las personas individuales que forman la organización como del entorno donde trabaja para tener una visión holística de la situación y analizar cómo interaccionan entre ellas. La persona capaz de saber que su propio destino depende del destino de todo el grupo estará más dispuesta a asumir responsabilidades por el bien común. Todos necesitamos de todos.

Lewin propuso un proceso de cambio organizacional en tres fases: descongelación, cambio, recongelación. (Pucheu, 2014).

Modelo de planeación Lippitt, Watson y Westley

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 el momento de apoyar y guiar el cambio.

Una de las principales características de este modelo es que veían el proceso

de cambio de perspectiva del agente de cambio, considerando al agente de cambio un profesional, a menudo un especialista en ciencias del comportamiento.

Figura 2
Modelo cíclico del DO



Fuente: Pucheu, 2014.

Modelo investigación – acción

Modelo investigación acción proviene del modelo Lewin sobre las tres etapas del cambio social: descongelación, movimiento, recongelación.

En ellas el proceso consiste en:

- Insatisfacción con el actual estado de cosas.
- Identificación de un área problemática;
- Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción;
- Formulación de varias hipótesis;
- Selección de una hipótesis; Ejecución de la acción para comprobar la hipótesis.
- Evaluación de los efectos de la acción.
- Generalizaciones.

Las fases del método son flexibles ya que permiten abordar los hechos sociales como dinámicos y cambiantes, por lo tanto, están sujetos a los cambios que el mismo proceso genere.

Modelo y datos

El modelo fue aplicado al sector core business de una empresa retail, donde

a primera vista se identificó una disminución de eficacia en sus tareas rutinarias, coordinación en su área y con otras áreas. Dicha disminución fue causada por una cantidad considerable de cambios en procesos y herramientas internamente aplicadas en la organización para así responder a la industria dinámica a la cual pertenece.

Para el diagnóstico, se utilizó el modelo de Kurt y Lewin en la recopilación de datos, y luego para realizar la propuesta, se adaptó los resultados al modelo de seis cuadros para cada una de los niveles jerárquicos, a manera de buscar las mejores intervenciones para subsanar las problemáticas específicas identificadas. Las intervenciones aplicadas fueron extraídas de un “Maletín DO” donde se encuentra una mezcla de intervenciones de dos autores:

Clasificación de las intervenciones según Guízar

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. (Guízar Montúfar, 2014)

Guízar clasifica las Intervenciones de las siguientes maneras:

- 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. (Guízar Montúfar, 2014)
- 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. (Guízar Montúfar, 2014).

- 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. (Guízar Montúfar, 2014)
- 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 “recongelamiento”, los procesos de DO.
- Desarrollo de Equipos: es aplicable al caso de interdependencia. Su objetivo consiste en mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo, lo cual incrementará el rendimiento del grupo. (Cummings, G.; Thomas, C.; Worley, G., 2014)
- La intervención de la tercera parte: se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización. El conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo o cuando se distorsiona o se percibe erróneamente a otros miembros de la organización. (Cummings, G.; Thomas, C.; Worley, G., 2014)
- Las intervenciones del desarrollo organizacional globales son en términos del grado hasta el cual está involucrada la organización y/o de la profundidad del cambio cultural abordado. Se incluyen las siguientes intervenciones: (Hernández Palomino, Gallarzo, Espinoza Medina, 2014)

1. Reunión de todo el Sistema en una Habitación
2. Conferencia de búsquedas futuras
3. La junta de Confrontación de Beckhard

- Intervenciones estructurales, esta clase de intervenciones incluye cambios en la forma en la cual se divide en unidades el trabajo total de la organización/ quién reporta a quién, métodos de control, arreglos espaciales de equipos y personas, arreglos del flujo de trabajo, y cambios en la comunicación y en las prácticas de influencia.

Las intervenciones estructurales que comúnmente se califican en DO: sistemas socio técnicos (SST), equipos auto dirigidos, rediseño del trabajo, administración por objetivos (APO), círculos de calidad, proyectos de calidad de vida en el trabajo (CVT), estructuras paralelas de aprendizaje (u organizaciones colaterales), escenarios físicos, y administración de la calidad (TQM). (Cummings, G.; Thomas, C.; Worley, G., 2014).

Clasificación de intervenciones en función a su objetivo y metas (Según French y Bell)

Según W. French y C. Bell (1995), el diagnóstico debe focalizarse de acuerdo al interés de la organización, concentrándose en alguno de los subsistemas de la organización, así como en ciertos procesos que se desarrollan en ellos.

- Actividades de diagnóstico: las actividades de indagación de hechos están diseñadas para cerciorarse del estado del sistema, del estado de un problema, de la “forma en que están las cosas”. (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996)
- Actividades de formación de equipos: son actividades diseñadas para incrementar la operación efectiva de los equipos del sistema. Pueden estar

relacionadas con aspectos de la tarea, como la forma en la cual se hacen las cosas, las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas, las asignaciones de recursos necesarios para el desempeño de las tareas; o bien, pueden estar relacionadas con la naturaleza y la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder. (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).

- Actividades intergrupo: son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Se enfocan en las actividades conjuntas y en el rendimiento de los grupos considerados como un sólo sistema, en vez de como dos subsistemas. (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).
- Actividades de retroalimentación de encuestas: éstas actividades se centran en trabajar en forma activa en los datos producidos por una encuesta, y en diseñar planes de acción en los datos de la encuesta (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).
- Actividades de educación y capacitación: son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo. Las actividades pueden estar dirigidas hacia las habilidades técnicas requeridas para el desempeño efectivo de la tarea, o pueden estar dirigidas a mejorar la competencia interpersonal. Las actividades también pueden estar dirigidas hacia aspectos del liderazgo, de las responsabilidades y funciones de los miembros del grupo, de la toma de decisiones, de la resolución de problemas, del establecimiento de metas y la planificación (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).
- Actividades tecno-estructurales o estructurales: Son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos.

Las actividades pueden asumir la forma de (a) experimentar con nuevas estructuras de organización y evaluar su efectividad en términos de metas específicas, o (b) idear nuevas formas de aplicar los recursos técnicos a los problemas. Incluidas en estas actividades están las formas de enriquecimiento en el trabajo, administración por objetivos, Sistemas socioeconómicos, organizaciones colaterales, e intervenciones de los escenarios de las partes físicas (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).

- Actividades de consultoría de procesos: Estas actividades tal vez describen con más precisión un enfoque, un modo de consulta en el que se ofrece a la organización un descubrimiento de los procesos humanos en las organizaciones y se le enseñan habilidades para diagnosticarlos y manejarlos. El énfasis primordial es en los procesos como comunicaciones, roles del líder y de los miembros de los grupos, resolución de problemas y toma de decisiones, normas y crecimientos del grupo, liderazgo y autoridad, y cooperación y competitividad intergrupala. (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).
- Actividades de desarrollo organizacional del Grid: el modelo empieza por mejorar las habilidades gerenciales y de liderazgo del individuo, continua con las actividades de mejoramiento del equipo y después con las del individuo, continua con las actividades de las relaciones intergrupo. Las fases posteriores incluyen una planificación corporativa para el mejoramiento, el desarrollo de tácticas para su puesta en práctica, y concluyen con una fase de evaluación del cambio en la cultura de la organización y de mirar hacia direcciones futuras. (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).
- Actividades de conciliación de terceras partes: son las actividades que lleva acabo un consultor hábil (la

tercera parte) que están diseñadas para “ayudar a dos miembros de una organización a manejar su conflicto interpersonal”. Se basan en tácticas de confrontación y en una comprensión de los procesos involucrados en el conflicto y en la resolución del conflicto (Wendell L. French y Cecil H. Bell, 1996).

- Actividades de orientación y consejo: son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles (a) definir las metas del aprendizaje, (b) enterarse de cómo ven los demás sus conductas, y (c) aprender nuevos modos de conducta para ver si los ayudan a alcanzar mejor sus metas. Una característica importante de esta actividad es la retroalimentación no evolutiva que le proporcionan los demás al individuo.

Después de las intervenciones se evalúan según sus efectos. Por lo que el proceso de administración del DO consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman. El agente debe reunirse con el grupo asignado y realizar las siguientes preguntas:

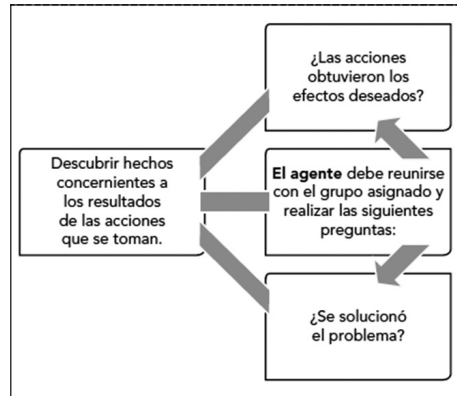
- ¿Las acciones obtuvieron los efectos deseados?
- ¿Se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad?

Si la respuesta a estas cuestiones es sí, los miembros de la organización avanzan a problemas y oportunidades nuevas y diferentes; si, por el contrario, la respuesta es no, los miembros de la organización inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver el problema. Por lo general, cuando los problemas siguen sin resolverse, la sugerencia es redefinir el problema y su área de conceptualización.

El agente del desarrollo organizacional es un experto en la teoría y práctica del DO. Él lleva al escenario de la

organización cuatro series de atributos: valores; hipótesis sobre las personas, las organizaciones y las relaciones interpersonales; objetivos y metas para el practicante, la organización y sus miembros; y actividades estructuradas, que son los medios para lograr los valores, las suposiciones y las metas.

Figura 3
Evaluación de los efectos de las Acciones



Fuente: (Cummings, G.; Thomas, C.; Worley, G. , 2014)

Las nuevas acciones – intervenciones son las nuevas estrategias de intervención combinan el diagnóstico con las metas establecidas por el sistema cliente. Las preguntas clave que deben plantearse y requieren respuesta son éstas:

- ¿Qué tratamos de lograr?
- ¿Qué actividades/intervenciones nos ayudarán a llegar ahí?
- ¿Cuáles son las oportunidades y secuencias apropiadas en las intervenciones?
- ¿Qué hemos aprendido del diagnóstico acerca de la buena disposición hacia el cambio de las barreras y los obstáculos, de los interesados clave y de las fuentes de energía y liderazgo?

Figura 4
Preguntas clave para lograr las estrategias de intervención



Fuente: (Cummings, G.; Thomas, C.; Worley, G., 2014)

En función a los problemas detectados y tomando en cuenta las diversas propuestas de intervenciones de los expertos en DO se realizan los cuadros propositivos explicando su modalidad de aplicación en cada uno de los niveles jerárquicos:

Tabla 5
Intervenciones

Problemas detectados por la Alta Dirección	Propuesta
Falta de difusión y actualización de la filosofía corporativa entre los miembros de la Alta Dirección.	<p>a. Intervención de Visión</p> <p>b. Actualizar Misión y valores con los mandos medios</p> <p>c. Actualización en conjunto de la filosofía corporativa para su posterior difusión.</p>
Falta de revisión y actualización de la estructura formal de la empresa.	<p>d. Re – organización y análisis de perfiles de cargos, funciones y procedimientos</p>

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas.

Tabla 6
Intervenciones

Problemas detectados por la Mandos Medios	Propuesta
Sobrecarga de funciones de algunos	<p>c. Re – organización y análisis de perfiles de cargos, funciones y procedimientos.</p> <p>d. Técnica de Análisis de Rol con Alta Dirección</p> <p>e. Intervención de Diagrama de Responsabilidades con la Alta Dirección</p>
Falta de incentivos	<p>f. Establecer una política de bonos, beneficios y difundirla</p>
Ineficiencia de independencia de poder solucionar problemas en cada área	<p>g. Empowerment a los encargados de área y delegación de potestades</p> <p>h. Intervención de retroalimentación de encuestas</p>
No se cuenta con un Sistema de Higiene y seguridad	<p>i. Elaboración de Programa de higiene y seguridad</p>
Fricciones con el jefe de importaciones, personal antiguo de la empresa	<p>d. Técnica de Análisis de Rol con Alta Dirección.</p> <p>e. Intervención de Diagrama de Responsabilidades con la Alta Dirección</p> <p>j. Ejercicio de Interdependencia</p>

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Tabla 7
Intervenciones

Problemas detectados por el nivel operativo	Propuesta
Falta de iniciativa y compensación por actitudes positivas en el ámbito laboral	f. Establecer una política de bonos, beneficios y difundirla
Falta de capacitación planificada al personal	j. Realizar un cronograma de capacitación
Falta de un mecanismo de apoyo más preventivo.	i. Elaboración de Programa de higiene y seguridad
Identificación con la filosofía corporativa.	a. Actualización en conjunto de la filosofía corporativa para su posterior difusión

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas

Cada una de las intervenciones tiene una guía de aplicación que detalla paso a paso el procedimiento de las actividades, del mismo modo, detalla duración de las mismas, los participantes, el lugar donde se van a realizar, el objetivo y los materiales necesarios para la ejecución.

Resultados

Una vez implementado el programa, los beneficios cualitativos fueron: la mejora en la comunicación, mejora continua con las estrategias planificadas (el cambio de cultura a uno de mejora continua da a la empresa una clara ventaja en el mercado competitivo), nuevo enfoque en cambios, nuevas oportunidades de desarrollo para los trabajadores, búsqueda de innovación, un aumento de la rentabilidad y por último aumento en la innovación, productividad y eficiencia, el cambio de cultura a uno de mejora continua da a la empresa una clara ventaja en el mercado competitivo.

Una ventaja identificada luego de la implementación del programa, es el bajo presupuesto que se invierte, el cual en el caso de la empresa mencionada fue el 0,002% de su utilidad neta anual, donde

los beneficios, aunque se perciben a largo plazo, son considerablemente rentables con respecto a lo invertido. Es muy importante recalcar que el compromiso de los integrantes de la organización es un pilar fundamental para que el programa sea exitoso.

Conclusiones

El crecimiento acelerado en estos últimos años de la organización y su entorno ha generado la necesidad de un proceso de asignación de nuevas responsabilidades y tareas, estableciendo relaciones entre tareas y autoridad buscando con ello que la compañía logre las metas establecidas. Este proceso de cambio y actualización formalizó y tomó una mayor conciencia de que la organización requiere diferenciarse de la competencia. Este programa de Desarrollo Organizacional, ayudó a la organización por medio de cambios planeados, que sea más competitiva, democrática y saludable.

El programa no solo nos muestra cómo subsanar las problemáticas con diferentes alternativas, si no que nos ofrece un diagnóstico innovador, fácil de analizar, objetivo y ordenado. Para el manejo gerencial, es una herramienta interesante a manera de analizar a la organización desde varias perspectivas (seis cuadros y/o fuerzas impulsoras o restrictivas).

Del mismo modo, de acuerdo a lo aplicado, se puede observar que el programa está basado bajo un maletín DO que abarca intervenciones que de acuerdo al análisis de cada una de las problemáticas son aplicables para mejorar. Las diferentes bibliografías tomadas, explican a detalle cada guía de aplicación de las intervenciones, pero de todas formas es necesario que haya un agente para que pueda dirigir el programa.

Bibliografía

- Arthur Thompson, J., III, A. J., & Gamble, J. E. (2015). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. España: Mc Graw Hill.
- Cummings, G.; Thomas, C.; Worley, G. . (2014). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- Guízar Montúfar, R. (2014). *Desarrollo Organizacional*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Hernández, J. A. (2017). *Desarrollo Organizacional: teoría, prácticas y casos*. México: Pearson Educación.
- Hernández Palomino, Gallarzo, Espinoza Medina. (2014). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson.
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y Eficiencia Organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Wendell L. French y Cecil H. Bell, J. (1996). *"Desarrollo Organizacional". Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice-Hall.