



Instituto **Tecnológico**[®]
de Aguascalientes

REPORTE PARCIAL DE AÑO SABATICO PRESENTACION DEL
PROGRAMA N° 5

L.A.E. ADRIANA LÓPEZ ÁLVAREZ

**B1 ELABORACION DE APUNTES / B.1.2 APUNTES DE LA
ASIGANTURA**

“DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

De la carrera de ADMINISTRACION del 8vo. Semestre.

Aguascalientes, Ags. A 19 de Julio del 2025

INDICE ASIGNATURA DESARROLLO ORGANIZACIONAL

UNIDAD I INTRODUCCION AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	6
1.1 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS	6
1.2 PERSPECTIVA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	8
1.2.1 HISTORIA.....	8
1.2.2 PREMISAS Y PRECEPTOS.....	11
1.2.3. SUPOSICIONES Y VALORES	15
1.2.4 OBJETIVOS BÁSICOS.....	18
UNIDAD 2 ENFOQUE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	22
2.1 TIPOS DE ACTIVIDADES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	22
2.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	23
2.3 EVALUACIÓN DEL SISTEMA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	28
UNIDAD 3 CULTURA ORGANIZACIONAL	45
3.1 DEFINICION	45
3.2 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	46
3.2.1 BENEFICIOS Y LIMITES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	47
3.2.2 UTILIDAD DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	48
3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO	49
UNIDAD 4 CAMBIO ORGANIZACIONAL	55
4.1 NATURALEZA DE LOS CAMBIOS.....	55
4.2 CAMBIOS EN EL SISTEMA ORGANICO	55
4.3 CAMBIOS EN EL CAMPO DE FUERZA	56
4.4 EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES	57
4.5 FASES DEL CAMBIO	58
4.6 CICLOS DEL CAMBIO EN LOS SISTEMAS ABIERTOS	60
4.7 CAMBIOS Y COMPORTAMIENTO HUMANO	61
4.8 RESISTENCIA AL CAMBIO	64
4.9 REQUISITOS PARA EL CAMBIO EFICAZ	64
UNIDAD 5 EQUIPOS DE TRABAJO COMO APOYO AL CAMBIO	68
5.1 IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO COMO APOYO AL CAMBIO	68
5.2 PROCESO DE FORMACIÓN DE EQUIPOS	69
5.3 CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL EQUIPO	70
5.4 FACILITACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO	73

5.5 ESTRATEGIAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO 74

ANEXOS 76

UNIDAD I

***“El crecimiento organizacional
es un viaje continuo de mejora y
adaptación como la vida
misma”.***

UNIDAD I INTRODUCCION AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS

Desde la existencia del hombre, la evolución ha sido parte de la historia del ser pensante, buscando siempre la forma de evolucionar, y haciéndolo de forma obligada por los diferentes ambientes dentro de su entorno de vida. **Según el Grupo Ciencia, Razón y Fe**, punto 2 llamado “**La teoría de la evolución de Darwin y Wallace**” dicha teoría establece que las especies van cambiando a lo largo del tiempo debido a la selección natural, donde los seres vivos con características más favorables para la sobrevivencia en su entorno.

En su investigación el francés Jean Baptise de Mone, “Filosofía zoológica” 1809, narra una descripción de los seres vivos y en ella expone “los animales de las especies no hubieran podido sobrevivir, sin evolucionar, debido a los cambios climáticos”.

A lo largo de la trayectoria humana esto ha seguido su cauce, el instinto humano ha permitido poder sobrevivir a todo cambio inesperado, como en su momento lo fue una pandemia que por muchos años jamás se había visto, el ser humano logró encontrar quizá no una cura, pero si una infinidad de alternativas a las que se aferró y sobrevivió.

Lo mismo pasa en el área escolar, la vida diaria, la enfermedad y sobre todo en la industria, la evolución obliga a cambiar estrategias de desarrollo, competitividad, crecimiento y expansión, disminución de personal, bajo rendimiento, inflación, problemas sociales, planes gubernamentales y políticos, todos esos factores que no son esperados o al menos no de la manera en el que a una empresa le gustaría, pero lo que sí debe considerar es que se debe estar preparado para recibirlos, de ahí nace el desarrollo organizacional, surge de esa necesidad de tener el control sobre lo que pasó, lo que pasa y lo que pasará en la empresa y que éstos resultados en medida de lo posible sean de manera positiva para la empresa y por lo contrario, de ser negativos afecten lo menos posible y pueda enfrentarse de forma efectiva y rápida.

Y así como conocemos las partes de nuestro cuerpo, las piezas de un rompecabezas que hemos armado una y otra vez y ya lo conocemos de memoria, el desarrollo organizacional debe tener en cuenta todos los procesos de la empresa para poder generar estrategias, planificar y sistematizarlos de tal manera que pueda seguir evolucionando de forma positiva.

Podemos definir El **Desarrollo Organizacional** como un proceso planificado y sistemático que busca mejorar la eficacia y la salud de una organización mediante la intervención en sus procesos, estructuras y cultura. Este enfoque se centra en la

evaluación y modificación de conductas, valores, creencias y actitudes dentro de la organización para facilitar el cambio y la adaptación a nuevos desafíos.

Según un artículo publicado en 2021 en la revista *Recimundo REVISTA CIENTÍFICA MUNDO DE INVESTIGACIÓN Y CONOCIMIENTO*, “el Desarrollo Organizacional se define como “un proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia”. Hernández 2011

Chiavenato (2009) considera que el Desarrollo Organizacional “está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios”. Y efectivamente, para el desarrollo organizacional es necesario tener sentido de adaptación, pues están involucrados factores en los que la empresa se tiene que adaptar, en algunos otros casos cambiar, o actualizar y en otros tantos eliminar de ser necesarios, para esto la empresa debe tener su plan de adaptación, y estar preparado para éstos cambios.

Para Robbins y Judge (2013, p. 587), desarrollo organizacional “es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado sobre la base de valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados”.

Robbins y Judge, mencionan algo fundamental que es parte de la estructura organizacional, ellos hablan sobre mejorar basados en valores de carácter humanitario y democrático que tengan como finalidad no solo en mejorar aspectos laborales, organizacionales, sino también para los empleados de la empresa, considerando que “tener a un empleado, motivado, feliz en su área de trabajo, es más productivo y eficiente.

Por otro lado, Beckhard (1969, p. 63) define al desarrollo organizacional como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Una definición más completa que abarca todas las áreas involucradas dentro de la organización, pues habla sobre estrategias para poder mantener un ambiente sano, herramientas digitales para actualizar o sistematizar los procesos, pero, sobre todo, sobre una línea de trayectoria que comienza desde la parte superior del organigrama.

Por lo tanto, si consideramos lo más importante de todas éstas definiciones, podemos definir el desarrollo organizacional como el proceso de evaluación, control, seguimiento y actualización basado en fundamentos democráticos y humanistas

aplicados a todas las áreas funcionales de la empresa, considerando siempre el bienestar humano, sin que afecte la parte productiva y financiera de la organización, todo esto mediante un análisis conjunto de la estructura organizacional en sus procesos administrativos.

1.2 PERSPECTIVA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.2.1 HISTORIA

El desarrollo organizacional ha enfrentado transformaciones a lo largo de las últimas décadas, las cuales algunas de ellas han sido evidentes por los cambios sociales, tecnológicos y finalmente económicos.

Y así como ha enfrentado transformaciones con los años, éstos siempre han tratado de ser siempre para mejorar el aspecto organizacional y se han adaptado de forma favorable.

En 1924, Elton Mayo mediante el Experimento de Hawthorne, realizado en la planta de Western Electric en Hawthorne, Illinois, dicho experimento buscaba evaluar las condiciones físicas de trabajo, las cuales impedían el desarrollo productivo de la organización.

Una vez que la investigación concluye, pudieron notar los cambios en la productividad, pero no solo por el cambio de las condiciones físicas de la empresa sino por el valor que sentían los empleados les estaban dando dentro de la organización.

El aporte que Mayo otorgaba en su investigación no era desde el punto de vista jerárquico sino desde el punto de vista psicológico, pues analizaba el ambiente de trabajo y la importancia que este aplicaba al entorno laboral. **Mayo, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization. Macmillan.**

En la década de 1950, Kurt Lewin, psicólogo social, considerado pionero en el campo del desarrollo organizacional al aplicar los principios del movimiento de relaciones humanas al cambio organizativo.

Lewin hablaba sobre el beneficio que implicaba colaborar en desarrollo organizacional mediante apoyo de los empleados, identificando la problemática dentro de la organización de forma más rápida y eficiente; un concepto que llamó “investigación-acción”, donde expresaba la importancia del trabajo hombro a hombro de los empleados de la organización. **(Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. Human Relations)**

En la década de 1960 aparece la Teoría de la pirámide Maslow, un psicólogo preocupado por el ambiente laboral y las necesidades de los trabajadores, formó la

teoría de Maslow, la cual consideraba que las situaciones personales de los empleados influían en la parte laboral del mismo, por ello formó una pirámide, de ahí su nombre que representaba el enfoque de acuerdo a las necesidades de los trabajadores como seres humanos, conformando las necesidades desde las más básicas hasta las más complejas.

Su pirámide consiste en 5 niveles, comenzando desde las esenciales.

-Fisiología: Necesidades básicas para el ser humanos como los son comer, dormir, de hogar, asistir al baño.

-Seguridad: Necesidades para vivir, pero no son básicas como respirar, hablando más del poder estar bien y sentirse seguros.

-Afiliación: Necesidad que tiene el individuo para poder generar vínculos sanos en su entorno, como es casarse, pertenecer a una familia y a una sociedad.

-Reconocimiento: Considerada como la necesidad de estima, la cual consta en la necesidad por ser valorado, la cual eleva la autoestima del individuo.

-Autorrealización: El cual habla sobre las necesidades internas, como lo son el desarrollo espiritual, búsqueda de identidad y autovaloración.

Juntas estas 5 necesidades podrías tener un ser humano sano capaz de enfocarse y centrarse en su entorno laboral y en conjunto con lo que la empresa le puede ofrecer lograr el crecimiento que se busca tener. **(Boeree, George. (2003). Teorías de la personalidad, de Abraham Maslow)**

En esa misma década Rensis Likert un psicólogo de la Universidad de Michigan el profesor investigador realizó un modelo de sistemas de trabajo, donde principalmente su trabajo constaba en evaluar el clima laboral de las organizaciones mediante las relaciones del organigrama vertical dentro de la organización. Su investigación constaba en separar en 4 categorías según el tipo de relación que tenían con sus subordinados.

1.- Autoritario-Explotador: Donde no había un canal de comunicación lo suficientemente claro para trabajar, el cargo superior tiene poco contacto con los empleados.

2.-Autoritario-Benevolente: Donde existe la misma problemática con el canal de comunicación que en el anterior, pero hay un interés por los empleados.

3.- Consultivo: Donde el liderazgo es de mayor participación entre ambas partes, por lo tanto, el canal de comunicación es más fluido y los trabajadores tienen mayor confianza.

4.- Participativos: y finalmente el modelo participativo, donde los líderes y empleados trabajan en conjunto, toman decisiones que serán de ayuda para ambas

partes, generando un entorno de confianza y seguridad para los empleados, además de sentirse parte de la empresa.

A la par que Maslow, Douglas Mc Gregor, un ingeniero Industrial que durante muchos años estudió el enfoque humano dentro de la organización, creó una teoría llamada Teoría X Y que consta en dos teorías las cuales por un lado X habla sobre el peor tipo de empleado, el cual es forzado a ser controlado, debido a su deficiente apoyo y la teoría Y, que habla sobre el empleado estrella, el cual tiene una motivación, es responsable, tiene iniciativa, concluyendo que este tipo de empleados son los mejores para organización, llevándolos al éxito, sin embargo para poder tener empleados motivados las organizaciones debían involucrarse en la cultura organizacional que generaban para que diera resultados positivos. **(Chapman A. 2007, Maslow's Hierachy of needs).**



Fig. 1 Pirámide de Maslow que representa las necesidades de un ser humano de acuerdo a su nivel.

1977 en la ciudad de Monterrey, México, surge el primer programa institucional de Desarrollo Organizacional dentro de una empresa mexicana PRO-DO A.C. impulsado por empresas de Nuevo León como Grupo Gamesa, Cervecería Cuauhtémoc las cuales han dado un impulso, creando redes de desarrollo organizacional.

Para la década de los 80's el concepto de bienestar organizacional toma mayor relevancia, las empresas comienzan a tener un mayor reconocimiento sobre el

bienestar de los empleados y a su vez comprueban que el bienestar social del empleado afecta en su bienestar laboral.

1990 Comienza el origen de las organizaciones saludables, Cameron y Quinn lanzan su modelo de cultura organizacional, donde relacionaban la cultura organizacional con el bienestar de los empleados, de aquí las organizaciones crean programas de atención para sus trabajadores donde incluyen servicio médico, área de psicología y nutrición. *Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Addison-Wesley.*

Para la década de los 2000, el bienestar emocional ya debía ser parte de cada organización donde tienen que cubrir el bienestar emocional, psicológico y social, lo que hoy en día conocemos como bienestar organizacional. **Warr, P. (2002).** *The Study of Well-Being, Health and Behavior at Work. Psychology Press.*

En los últimos años, el desarrollo organizacional se ha ido adaptando a la evolución tecnológica y la digitalización. Como se habló en un principio, todo evoluciona y todo cambia, en este sentido bajo las mismas bases se han hecho cambios necesarios para adaptarse a circunstancias que no considerábamos, como lo fue en su momento la emergencia sanitaria de COVID-19 donde el campo laboral se vio afectado disminuyendo población laboral, la necesidad de nuevas estrategias para conexiones remotas, teletrabajo, home office, entre otras nuevas adaptaciones intensificando la necesidad del bienestar organizacional enfrentándonos a situaciones de estrés laboral, ansiedad, problemas de salud mental.

La inteligencia artificial, la automatización y el trabajo remoto se han convertido en elementos clave en la transformación organizacional.

1.2.2 PREMISAS Y PRECEPTOS

PREMISAS

Según la RAE (Real Academia Española), se considera premisa como el principio que sirve de base a una hipótesis o a un razonamiento. En lógica, cada una de las dos proposiciones de un silogismo que permiten inferir la conclusión. (**Raes.es**)

Mientras que un precepto la misma RAE lo define como un mandato u orden que el superior hace observar y guardar al inferior o súbdito. También se refiere a cada una de las instrucciones o reglas que se dan o establecen para el conocimiento o manejo de un arte o facultad. (**Raes.es**)

Por lo tanto, con estas definiciones podemos comprender que si nos referimos a una premisa estamos hablando de ideas, hipótesis, comentarios de acuerdo a un tema en específico, el cual puede cambiar de acuerdo a la información que gira a su alrededor, mientras que, si hablamos de un mandato, son, como su nombre lo

explica, un mandato, una orden, instrucción que se debe de seguir y difícilmente pueda llegar a cambiar sin un argumento válido para esto.

Una vez que entendemos estos términos hablando de Desarrollo organizacional, podemos hablar de las premisas como los supuestos que guiarán los cambios organizacionales, las cuales utilizamos para enfrentar las adversidades dentro de la organización considerando no perjudicar a la parte de recursos humanos.

- **Las organizaciones son influenciadas por su entorno.** Dado a que las organizaciones trabajan basadas en su entorno social, económico, tecnológico, cultural, estas deben tener un margen de flexibilidad para poder adaptarse y sobrellevar éstos cambios. **(Katz y Kahn 1978).**
- **El cambio es un proceso evolutivo.** Lewin en su investigación *“modelo de cambio de tres etapas (descongelar, cambiar, recongelar”*, nos habla sobre como el entorno organizacional el cambio debe ser constante y ajustarse a los cambios que se presentan. **(Lewin 1951).**

Los cambios dentro de la organización deben ser siempre basados en estrategias que permitan tener la flexibilidad de cambiar, como se menciona al principio de los temas, debe permanecer en constante evolución, pues al quedarse en un mismo lugar, no hay crecimiento social, económico, tecnológico ni cultural.

- **Las personas son importantes, son parte del cambio.** Si una empresa es exitosa, es porque detrás del trabajo del éxito, hay personas que hicieron posible llegar a ese lugar, entonces los trabajadores dentro de una organización deben ser parte de la transformación que la empresa para ser efectiva, empleados sanos, empresa sana.
- **La cultura organizacional debe ser parte de las prioridades de los dueños.** Como parte fundamental del trabajo de la empresa, es contemplar la cultura organizacional como uno de los pilares de la organización, puesto que al tener una organización sana (productivamente hablando), podemos trabajar de manera cordial, limpia, eficaz y obtener mayores y mejores resultados. *Edgar Schein en "Organizational Culture and Leadership" (1985).*
- **La mejora continua en la organización es fundamental.** Desde que una empresa nace, debe tener en mente mejorar, puesto que el alcance de la misma siempre será tener mayor ingreso económico, expansión entre otras metas, pero, para que esto suceda, la empresa debe siempre estar buscando ser punta de lanza para su lugar en la sociedad y para sus empleados, buscar las herramientas necesarias para que la organización pueda seguir en crecimiento es parte fundamental de los líderes de la organización. **Peter Senge en su libro “La quinta disciplina (1990),** nos cuenta como las organizaciones deben trabajar para aprender a crecer y adaptarse a los cambios que siempre aparecen en el entorno.

PRECEPTOS

Mientras que los preceptos dentro del desarrollo organizacional, serán la guía de las estrategias que tomaremos como base para el cambio organizacional.

- El cambio es fundamental para el crecimiento organizacional". *"Field Theory in Social Science"* Lewin (1951) Lewin propuso un modelo el cual se basaba en tres etapas las cuales llamo:

Descongelamiento (Unfreeze): Donde prepara a la organización para el cambio, desafiando la normativa, las creencias arraigadas por la misma organización y empleados en la cultura que viven.

Por ello utilizaba la palabra descongelar, como cuando descongelas las verduras para guisarlas, Lewin pensaba que lo mismo debía suceder con las estructuras y creencias que "siempre se han manejado".

Lewin buscaba motivar y crear consciencia en la organización y su entorno sobre un cambio necesario, quitando primero todas esas ideas erróneas, malos hábitos y prácticas, considerando que esta etapa la más compleja y difícil para la organización pues es hacer ver los errores a la organización.

Cambio (change): Aquí es donde las nuevas ideas comienzan y se inicia la reestructuración, donde se toma lo bueno y se deshecha lo malo, en esta etapa se implementan las nuevas prácticas o nuevas tecnologías, donde el desafío comienza ahora con el aprendizaje de nuevas habilidades.

Para que esta etapa funciones es necesario siempre tener un canal de comunicación abierto y confiable pues será necesario estar atento sobre si la práctica se está haciendo de forma correcta, considerando que el cambio no será de la noche a la mañana sino un cambio paulatino que irá sufriendo más cambios y reestructuraciones hasta que éste sea acorde a lo que la organización requiere. *"The Practical Use of Field Theory"* (1951)

Recongelamiento (Refreeze): En esta etapa, la estructura organizacional ya no esta tan tambaleante, pues se considera más estable, los cambios necesarios ya se hicieron y comenzamos a "recongelar", para que el cambio no sea temporal y se regrese a como era en un principio, hacerlo sería una pérdida económica y de tiempo. *"Frontiers in Group Dynamics"* (1947)

- El desarrollo organizacional debe estar dirigido al cambio del clima organizacional. **Edgar Schein 1985**

Edgar Schein otro psicólogo que evaluaba el desarrollo organizacional y uno de los autores más reconocidos en temas de clima laboral, nos explica como el clima laboral se va formando en base a lo que el grupo laboral va a preñando

mientras resuelve y se adapta a las circunstancias, estos patrones de aprendizaje se transmiten al nuevo empleado conforme va socializando y adentrándose a los procesos dentro de la organización.

Su enfoque se dirigía a estos patrones conductuales, si la cultura y las estructuras del proceso cambiaban, el entorno cambiaría.

Schein, hace un énfasis en el trabajo del líder centrándose en tres niveles: artefactos, valores declarados y supuestos básicos.

Artefactos: Los elementos visibles de una organización, espacios de trabajo, el entorno, el compañerismo, todo lo que un nuevo empleado ve al incorporarse a la organización.

Valores declarados: Los principios que la empresa manifiesta y que guían la toma de decisiones como los son los valores, la misión y visión.

Supuestos básicos: La vista que tienen los empleados sobre la organización desde su lugar, así como las creencias de lo que se hace “correctamente”.

Organizational Culture and Leadership Edgar Schein (1985)

- Las organizaciones son sistemas complejos donde las personas se adaptan y en conjunto formar mejoras. **Peter Senge.**

Donde Peter habla de trabajar sobre cinco disciplinas necesarias para el cambio organizacional:

-Pensamiento sistémico

-Dominio Personal

-Modelos mentales

-Visión compartida

-Aprendizaje en equipo

Peter creía que con éstas cinco disciplinas fomentaba la capacidad de sus miembros para aprender continuamente, identificar las problemáticas que existen, prevenirlas y generar soluciones a largo plazo. *La quinta disciplina” Peter Senge (1990)*

- Depende de la motivación que los gerentes inyectan a sus empleados y dependerá del esfuerzo que influyan sobre el trabajo en equipo.

Mc. Gregor enfatizaba su estudio en dos teorías, al igual que en un plano cartesiano con sus dos ejes X y Y, y en el que se encuentra un punto de equilibrio entre ambos ejes, en sus teorías la idea principal era encontrar ese punto de equilibrio entre ambas teorías, las cuales consistían en lo siguiente:

-**Teoría X:** Donde supone que todos los empleados son inherentemente perezosos y deben ser controlados.

-**Teoría Y:** Donde supone que todos los empleados si son motivados, buscarán la autorrealización en su trabajo, buscando un crecimiento personal dentro del empleado desde su creencia al sentirse apreciado. *"The Human Side of Enterprise"* Douglas Mc. Gregor (1960).

- La cultura organizacional es un factor clave que influye en la eficiencia y comportamiento de los empleados dentro de entorno empresarial.

Geert Hofstede quien dedicó parte de sus investigaciones en enfocarse en la cultura organizacional, mencionaba que la participación y actitud de los empleados se basa en la cultura organizacional que la misma empresa inyecte a la organización.

El identificó diferentes dimensiones de la cultura que influían en el entorno de trabajo como lo son:

-Distancia de poder

-Individualismo vs colectivismo

-Evitación de la incertidumbre

"Cultures and Organizations: Software of the Mind" Geert Hofstede (1991).

1.2.3. SUPOSICIONES Y VALORES

En la RAE podemos encontrar que un supuesto se considera como la hipótesis o premisa que se toma como base para un razonamiento, o bien, que se da por cierto sin que esté verificado. **RAE.es**

En el contexto del Desarrollo organizacional, lo referimos a una creencia, premisa o hipótesis no comprobada, que influye en las estrategias del cambio organizacional.

Supuestos del Desarrollo Organizacional

Las organizaciones son sistemas abiertos:

Las organizaciones se consideran sistemas abiertos que interactúan con su entorno. Según el **modelo de sistemas abiertos** propuesto por Katz y Kahn (1978), las organizaciones dependen de un flujo constante de recursos del entorno externo, como información, materiales y energía, lo que afecta su desempeño y adaptación. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). "Comportamiento organizacional"

El cambio es un proceso continuo:

Como anteriormente se menciona, Kurt Lewin, uno de los fundadores del campo del desarrollo organizacional, propuso que el cambio organizacional se da en tres fases: descongelamiento, cambio y recongelamiento. Según Lewin (1947), el cambio debe ser gestionado de manera planificada y a lo largo del tiempo para garantizar su efectividad. Lewin, K. (1947). "Frontiers in Group Dynamics"

El desarrollo humano es clave para el cambio organizacional:

Las teorías de desarrollo humano, como la **Teoría de la Autodeterminación** de Deci y Ryan (1985), enfatizan la importancia de satisfacer las necesidades psicológicas básicas (autonomía, competencia y relación) para fomentar la motivación intrínseca y el desarrollo personal. Este enfoque es fundamental en el Desarrollo organizacional. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). "Intrinsic motivation and self-determination in human behavior".

El desarrollo organizacional debe ser planificado y gestionado de manera sistemática:

La investigación de **Edgar Schein** sobre la cultura organizacional (1992) destaca la importancia de planificar los procesos de cambio para evitar resistencias y garantizar una implementación efectiva. Schein, E. H. (1992). "Organizational Culture and Leadership".

Valores del Desarrollo Organizacional

Valor es definido por la Academia Española como el grado de utilidad o aptitud para satisfacer necesidades, entre otras más. **RAE.es**

En cuestiones de Desarrollo organizacional definiremos a los valores o valor como todos los principios éticos y culturales que guían el comportamiento organizacional, así como el criterio que se tomará para evaluar el impacto de intervenciones en la organización.

Participación y colaboración:

El trabajo de investigación de **Chris Argyris** sobre el aprendizaje organizacional (1977) enfatizan la importancia de involucrar a todos los miembros de la organización en el proceso de cambio. El aprendizaje de doble bucle de Argyris

resalta la necesidad de que las organizaciones desafíen sus supuestos y valores subyacentes mediante la participación activa de todos los involucrados, algo similar al trabajo que James Kouzes y Barry Posner replantean en su libro. Argyris, C. (1977). "Double Loop Learning in Organizations".

Comunicación abierta y transparencia:

James Kouzes y Barry Posner en su libro "The Leadership Challenge" (2017) afirman que los líderes efectivos son aquellos que fomentan la comunicación abierta y la transparencia. La confianza, que se construye a través de la comunicación, es un valor fundamental en cualquier proceso de cambio organizacional.

James y Barry manifestaban 5 prácticas de liderazgo ejemplar; modelar el camino, donde los líderes deben mostrar con el ejemplo como se hacen las cosas, al existir coherencia el empleado podía seguir patrones repetitivos que su líder le ofrece, luego debía el líder inspirar una visión donde el líder debe conectar con su empresa y entorno de tal manera que pueda existir un entorno confiable para ambos, una vez en confianza el líder inspira a tener confianza y entra el siguiente punto, donde desafían el proceso y los trabajadores están dispuestos a ofrecer ideas que saben tomarán en cuenta, esta práctica se acompaña de la comunicación abierta para dejar a otros actuar en nombre del líder, pues al existir un entorno confiable, el líder podrá delegar y finalmente, alentar el corazón, donde se reconoce el esfuerzo, la dedicación del empleado y generan juntos mejores prácticas de trabajo. **Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). "The Leadership Challenge".**

Desarrollo continuo y aprendizaje organizacional:

Peter Senge en su obra "La Quinta Disciplina" (1990) introduce la idea de que las organizaciones deben convertirse en "organizaciones que aprenden" para prosperar en un entorno en constante cambio.

Senge argumenta que las organizaciones deben invertir en el aprendizaje continuo para mantener su relevancia. **Senge, P. (1990). "The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization".**

Ética y responsabilidad social:

En investigaciones más recientes, como las de **Schwartz** (2011) sobre ética en las organizaciones, se destaca la importancia de integrar valores éticos en los procesos organizacionales, ya que las decisiones que no consideren la ética pueden llevar a la pérdida de reputación y confianza.

Hablando de empresas socialmente responsables implica crear ambientes sanos para el entorno del trabajador como para el usuario que adquiere el producto, lográndolo a través de su coherencia con empleos dignos, contribución al bien común, corresponsabilidad entre otras atribuciones que logran un posicionamiento

no solo de la marca sino de la misma empresa “reflejan lo que hay dentro, fuera de ella”. **Schwartz, M. S. (2011). "Corporate Social Responsibility: An Ethical Approach".**

Inclusión y respeto a la diversidad:

Sheryl Sandberg en su libro "Lean In" (2013), las organizaciones que promueven la diversidad y la inclusión son más innovadoras y efectivas. La investigación muestra que las organizaciones diversas generan mejores resultados y tienen un ambiente de trabajo más saludable.

Hace algunos años con la revolución industrial y el empoderamiento femenino, permitió que mujeres pudieran formar parte de las empresas entregando grandes resultados, quizá en un principio trabajos de bajo nivel, pero poco a poco los avances inclusivos han abarcado cada vez más grupos diferentes, pero sobre todo la no discriminación.

Hoy día, empresas socialmente responsables destacan por la contratación de personas de la tercera edad, personas con discapacidad y ofrece además programas de adaptación, leyes como la **LEY SILLA** que implica tener a trabajadores que pasan jornadas amplias de pie puedan estar sentados habla sobre la inclusión, además de la seguridad que ofrece en una línea de producción. **Sandberg, S. (2013). "Lean In: Women, Work, and the Will to Lead".**

1.2.4 OBJETIVOS BÁSICOS

Como lo hemos visto a través de todos los temas anteriores y en comparativa con todos los autores que se enlistan, el desarrollo organizacional no tiene otra finalidad más que mejorar la efectividad, un entorno seguro y sano que se vea reflejado en la competitividad la imagen y los procesos, es decir, se encarga de identificar los puntos a corregir y comenzar desde el centro del problema para que éste pueda representarse en cada trabajador, cada proceso, cada área y finalmente en cada producto.

De tal forma creando organizaciones más ágiles y resilientes, tomando siempre en cuenta que todo cambio positivo o negativo siempre estará relacionada con el compromiso de la alta dirección de la empresa.

Siempre considerando, si nuestros empleados están bien, el canal de difusión estará bien y los resultados serán positivos.

El diseño organizacional entre sus objetivos principales consideramos:

- Fortalecer la cultura organizacional.
- Crear y/o mejorar la comunicación interna para que sea reflejada al exterior.

- Formar un entorno seguro para adaptar al entorno ante situaciones VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).
- Optimizar procesos, mejorarlos y adaptarlos.
- Fomentar el trabajo en equipo, reduciendo los conflictos dentro de la organización.
- Impulsar la creatividad y que el trabajador piense en innovar.
- Medición del desempeño organizacional y determinar en que está fallando la organización.

EJERCICIO DE APRENDIZAJE:

Definir los conceptos de desarrollo organizacional, con apoyo visual de mapas conceptuales.

Investigar, analizar y comprender la perspectiva del desarrollo organizacional y su historia y discutir el análisis.

Determinar las premisas y suposiciones que acontecen las organizaciones a través del análisis con ejemplos reales.

Pide a los estudiantes que imaginen que son consultores de DO en una empresa. Entrega una lista de premisas comunes (ejemplo: "*Los empleados resisten el cambio*") y pídeles que las conviertan en **preceptos** (ejemplo: "*Fomentar la comunicación transparente para reducir la resistencia al cambio*").
Discutan en plenaria: ¿Cómo los preceptos derivados pueden mejorar la cultura organizacional?

BIBLIOGRAFÍA

- 1.-Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- 2.-Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- 3.-Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- 4.-Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). Jossey-Bass.
- 5.-Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- 6.-Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- 7.-French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Prentice Hall.
- 8.-García-Allen, J. (2015, 30 de mayo). *Pirámide de Maslow: La jerarquía de las necesidades humanas*. Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- 10.-Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- 11.-Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- 12.-Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based stress reduction (MBSR) and the culture of well-being at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 1-10. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.8.1.1>
- 13.-Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- 14.-Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- 15.-Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- 16.-Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
- 17.-Lewin, K. (1958). *The practical use of field theory*. Harper & Row.
- 18.-Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- 19.-Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- 20.-McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- 21.-Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- 22.-Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Wiley.
- 23.-Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

UNIDAD II

“La cultura se come a la estrategia para desayunar Peter Drucker”.

UNIDAD 2 ENFOQUE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 TIPOS DE ACTIVIDADES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los tipos de actividades que se desarrollarán en la organización de acuerdo a la necesidad que queramos atender del desarrollo organizacional podremos determinar el tipo de actividad y/o diagnóstico al que nos podremos enfocar.

Las actividades se diseñan para mejorar la efectividad, la salud organizacional y el desempeño a través de cambios planificados.

Veremos a nuestra organización como una computadora gigante, donde necesitamos ver que herramientas tiene nuestro equipo para poder saber si podemos instalar mejor hardware y software, de no poder hacerlo debemos saber identificar que partes de nuestra computadora necesitamos actualizar para que pueda aceptar el nuevo aditamento, quizá nuestra computadora requiera de mayor memoria RAM para poder correr un software con mayor procesamiento, para que todo esto suceda, nosotros como dueños de la computadora debemos actuar sabiamente, ver cuánto dinero tengo y que alternativas puedo tener en caso de no ajustarse a mi presupuesto, lo mismo pasa en la organización, pues primero debemos darle un enfoque correcto a lo que queremos, saber identificar con que cuento, como opera mi organización y hasta donde puedo yo mejorarla con el recurso que puedo contar, de no contar con el suficiente monto buscar alternativas de tal forma que mi organización pueda llegar a ese balance y como dueño, la reconozca.

Se pueden dividir, de acuerdo al:

Diagnóstico Organizacional, como lo son encuestas de clima laboral, entrevistas de grupos, análisis FODA, y evaluaciones de cultura organizacional.

Intervenciones en procesos humanos como las actividades para fortalecer equipos, dinámicas de comunicación asertiva, gestión de conflictos, así como coaching y mentoring para líderes y equipos de trabajo.

Intervenciones Estructurales, como el rediseño en la organización, alineación de habilidades de acuerdo a roles y capacidades, reingeniería de procesos para mejorar los flujos de trabajo.

Desarrollo en liderazgo que permitan la formación de líderes, así como de desempeño multidimensional de liderazgo, planes de sucesión y desarrollo de talento.

Cambios culturales como talleres de alineación cultural reforzamiento de identidad.

Evaluación y sostenibilidad para medir impactos y mantener cambios seguros y efectivos

Y finalmente, integración de herramientas tecnológicas para la eficiencia como lo son ERP's, People Analytics y plataformas de colaboración.

2.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Es uno de los procesos centrales del desarrollo organizacional para identificar problemas, fortalezas y áreas de mejora en la empresa mediante herramientas que permiten medir, retroalimentar y ejecutar una nueva evaluación.

Según **Cummings & Worley (2015)** en *"Organization Development and Change"*, el diagnóstico organizacional es:

"Un proceso sistemático para recolectar y analizar datos sobre una organización, con el fin de identificar brechas entre su estado actual y el deseado, y así planificar intervenciones efectivas."

Donde el proceso sistémico sirve para identificar las disfunciones dentro de la estructura organizacional, la cultura, la comunicación y todos los procesos correctamente definidos proporcionando una base empírica para la toma de decisiones efectivas.

El diagnóstico organizacional es una herramienta científica, no intuitiva donde se requiere MODELOS VÁLIDOS, MÉTODOS MIXTOS, COMPROMISO GERENCIAL.

MODELOS DIAGNÓSTICOS

MODELO DE CONGRUENCIA DE NADLER & TUSHMAN

El **Modelo de Congruencia para el Análisis Organizacional** de Nadler y Tushman hace comprender como funcionan las organizaciones y como lograr que sean

efectivas, el modelo se justifica en la congruencia, plantea que debe existir un balance entre:

Inputs o Entradas: Donde tomamos en cuenta como factores necesarios; el ambiente (**environment**), todos los factores externos que afectarán a la organización, como lo pueden ser las competencias. Los recursos (**resources**), todo lo que la organización tiene disponible como puede ser el flujo de efectivo, el personal, el equipo tecnológico. Su historia (**History**) tomando en cuenta que todo lo que pasó anteriormente pueda afectar en el presente o futuro de la organización. Finalmente, las estrategias (**strategy**) que la empresa tomará para llevar al balance que necesita la organización.

Transformation Process o procesos de transformación: Considerando el núcleo del modelo donde las entradas tomarán un sentido para que se puedan obtener salidas, en este punto consideramos factores como las **tareas (task)** que serán nuestros objetivos y todo el trabajo necesario a realizar. **El personal (individual)**, es decir, todos los elementos humanos que formarán parte de nuestra organización y pueden realizar las tareas considerando su HABILIDADES y sus MOTIVACIONES quienes a través de **los arreglos organizacionales formales (formal organizational arrangements)**, como los son los sistemas ya establecidos por la organización como pueden ser las estructuras departamentales(organigrama), las políticas y los procesos definidos. Así como **la Organización informal (Informal Organization)** como la cultura organizacional que tiene la empresa y que puede ser modificada basado en todo lo anterior, así como las relaciones internas entre el personal de la organización.

Outputs o Salidas: Dónde nos arrojará los resultados de la etapa anterior, que serán demostrados a través del desempeño general de la organización, la efectividad de los equipos de trabajo y la satisfacción y el crecimiento personal de cada trabajador, midiendo dichos resultados de más a menos, es decir, dividiendo la organización en bloques pequeños que permitirán conocer el estatus general de la empresa, así como el estatus individual.

Feedback: Finalmente, y al considerar las etapas anteriores poder concluir con las retroalimentaciones necesarias para mejorar que influirán directamente en las entradas para ajustes futuros.

En esta etapa aplican mecanismos de evaluación continua o técnicas mindfulness donde permiten al trabajador autoevaluarse como parte de los programas de bienestar laboral.

El modelo sugiere que cuanto mayor sea el **ajuste** (congruencia) entre los componentes del proceso de transformación (*Tarea, Individuos, Organización Formal e Informal*), mejor será el desempeño organizacional.

Por ejemplo:

Si la **estrategia** exige innovación (*tarea*), pero la **cultura informal** es rígida (*baja congruencia*), habrá problemas.

Si los **sistemas formales** (como recompensas) alinean con las **motivaciones individuales**, habrá mayor eficacia.

44 David A. Nadler and Michael L. Tushman

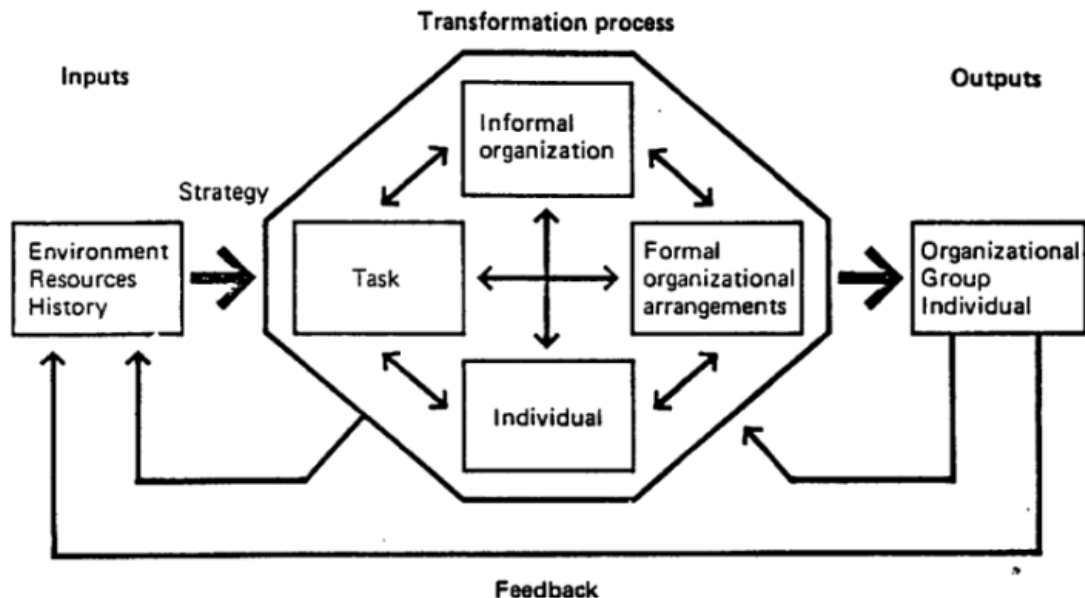


Figure 4. A Congruence Model for Organization Analysis

SISTEMA DE LOS 6 BLOQUES DE WEISBORD (Weisbord's six-box model).

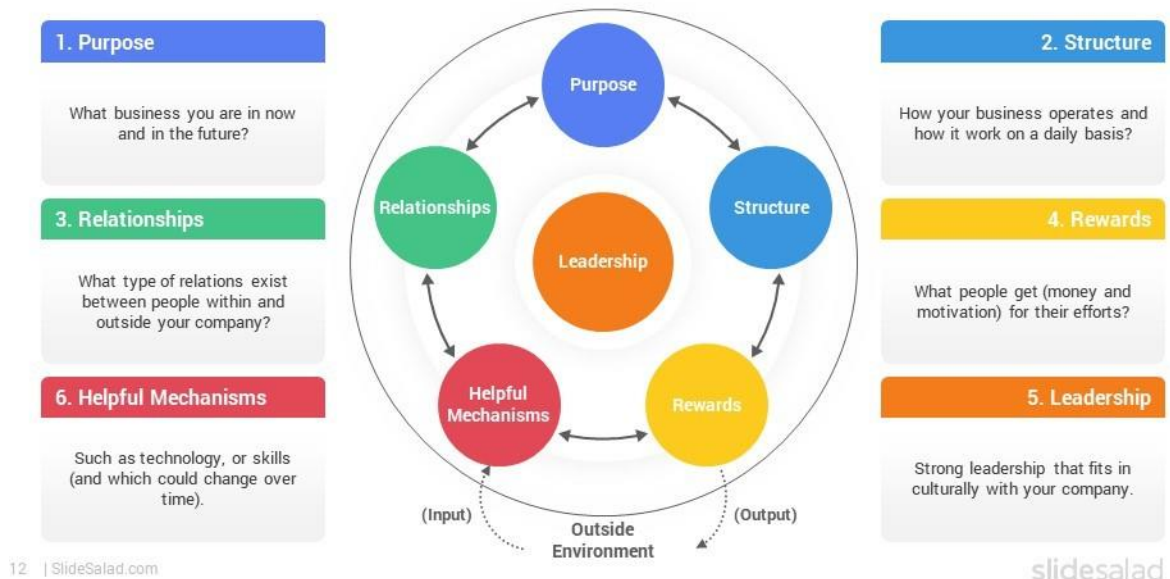
Es un marco para diagnosticar y analizar el funcionamiento de una organización. Desarrollado por **Marvin Weisbord** en los años 70, este modelo identifica seis elementos clave que interactúan entre sí y que deben estar alineados para que una organización sea efectiva identificando seis áreas críticas:

1. **Propósitos (Purposes):** En pocas palabras es la razón de ser de la empresa, contempla los objetivos, la misión, visión de la organización, quien genera la identidad y el reconocimiento ante los demás.
2. **Estructura (Structure):** Identifica como está compuesta la empresa, como es su organización desde la jerarquía de puestos, el organigrama de la empresa hasta el mapa departamental de la organización.
3. **Relaciones (Relationships):** Es una de las partes medulares de la organización, corresponde con el como la organización permite el dinamismo

- entre los elementos de la organización, como atiende los conflictos, la comunicación entre ellos y la cooperación ante las disposiciones de la misma.
4. **Recompensas (Rewards):** Todo aquel incentivo que permita remunerar a los empleados de la organización como lo son salarios, bonos, primas, reconocimientos, corrimientos, que permitan tener motivado al empleado.
 5. **Liderazgo (Leadership):** Donde se definen los roles del líder para guiar, coordinar y mantener el equilibrio entre los bloques, éstos deben trabajar en un ambiente de confianza que permita al empleado abordar temas de conflicto y que pueda ser canalizado y escuchado, en algunos casos hasta el reconocimiento del trabajador por el jefe es importante.
 6. **Mecanismos de ayuda (Helpful Mechanisms):** Abarcan todas las herramientas y procesos que sirven de apoyo en el trabajo como lo pueden ser capacitaciones en temas de interés, atención médica y psicológica donde el empleado pueda tener atención necesaria.

Este modelo trabaja evaluando cada bloque pudiendo identificar el desajuste, es sencillo poder aplicarlo y llevarlo de forma rápida, considera tanto el factor humano como el técnico.

Weisbord's Six-Box Model

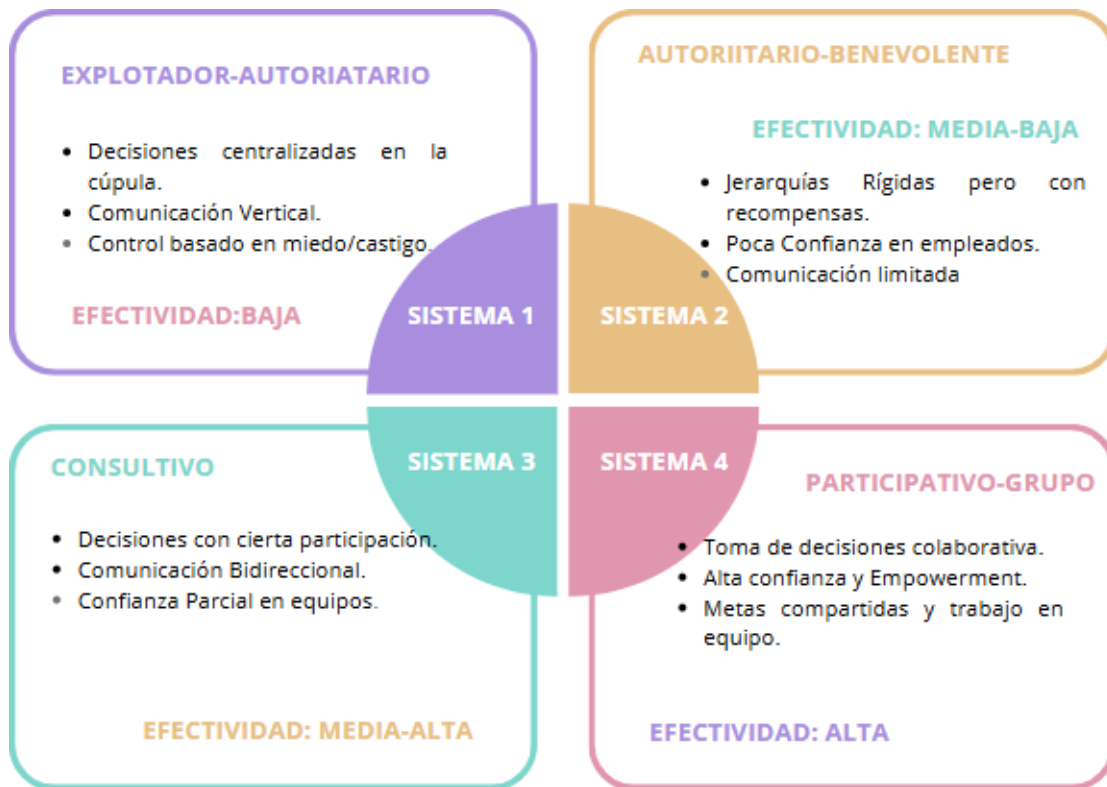


MODELO DE EVALUACIÓN DE SISTEMAS DE LIKERT

Modelo creado por **Rensis Likert en 1967**, donde el autor evalúa el clima organizacional y el estilo de liderazgo basándose en estilos de liderazgo, procesos de toma de decisiones y clima laboral. Likert identificó cuatro sistemas organizacionales desde el autoritario hasta el otro extremo denominado

participativo, llegando a la conclusión que las organizaciones más efectivas son las que adoptan un enfoque participativo y centrado en el empleo.

Likert clasificó a las organizaciones en 4 categorías, desde las más inflexibles y rígidas, hasta las más participativas.



Sistema 1 (Explotador-autoritario): Decisiones centralizadas, comunicación vertical.

- **Sistema 2 (Benevolente-autoritario):** Menos rígido, pero aún jerárquico.
 - **Sistema 3 (Consultivo):** Participación moderada, retroalimentación.
 - **Sistema 4 (Participativo):** Toma de decisiones colaborativa, alta confianza.
- Aplicación:** Encuestas para medir el estilo de liderazgo y su impacto en la productividad.

2..3 EVALUACIÓN DEL SISTEMA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

El Desarrollo Organizacional utiliza diversas metodologías de evaluación para medir la efectividad de las intervenciones y alinear los sistemas organizacionales con los objetivos estratégicos. Para que esto sea posible, utiliza una serie de modelos y enfoques que evalúan los aspectos que queremos enfocarnos.

MODELO DE LOS 3 NIVELES DE LA CULTURA DE SCHEIN

Edgar Schein, en su investigación *“Organizational Culture and Leadership (2010)”* Se basa en la idea de que la cultura es como un iceberg, lo que se ve es solo una pequeña parte de la profundidad que representa, pero se encuentra oculto y hay que descubrirlo. Schein dividió el modelo en tres niveles los cuales trabajaban de la siguiente manera:

-Artefactos (nivel superficial): Los elementos visibles y tangibles de la cultura como pueden ser la estructura organizacional, los procesos formales como lo son las reuniones, los símbolos de identidad como lo son el logotipo, uniformes, códigos de vestimenta, así como el lenguaje como por ejemplo el eslogan de la organización. Son los elementos fáciles de observar, pero difíciles de interpretar si no hay contexto.

-Valores arraigados y creencias fundamentales (nivel Intermedio): Este análisis es más profundo que los artefactos, donde la organización puede declarar que trabaja de una forma, pero la realidad es diferente. Por ejemplo, la empresa puede decir que actúan con transparencia, pero sus estados financieros no se encuentran publicados para conocimiento público. Aquí podemos encontrar todas las normas y políticas dentro de la organización de forma explícita que regulan el ambiente, es decir, lo que se debe seguir y que servirán como guía para las decisiones y el comportamiento de la organización.

-Supuestos básicos (nivel profundo): Trabajan todas aquellas creencias que guían el comportamiento de la organización, es muy fácil creer en algo que se hace por costumbre, pero no se está realizando de la forma correcta, pues son creencias inconscientes y percepciones alteradas, por ejemplo, la creencia del “así siempre se ha hecho” implicando una desconfianza al cambio.

Estos puntos principales dentro del análisis de Schein permiten generar un diagnóstico del ambiente organizacional y encontrar el punto de quiebre o el foco rojo para cambio, muchas de las ocasiones la misma organización se resiste al cambio y es necesario identificar en qué punto del camino la organización se está perdiendo, pues aun cuando cambiemos algo del nivel superior como la jerarquía, alguna estructura, si el cambio no se hace desde el nivel profundo, no tendrá sentido.

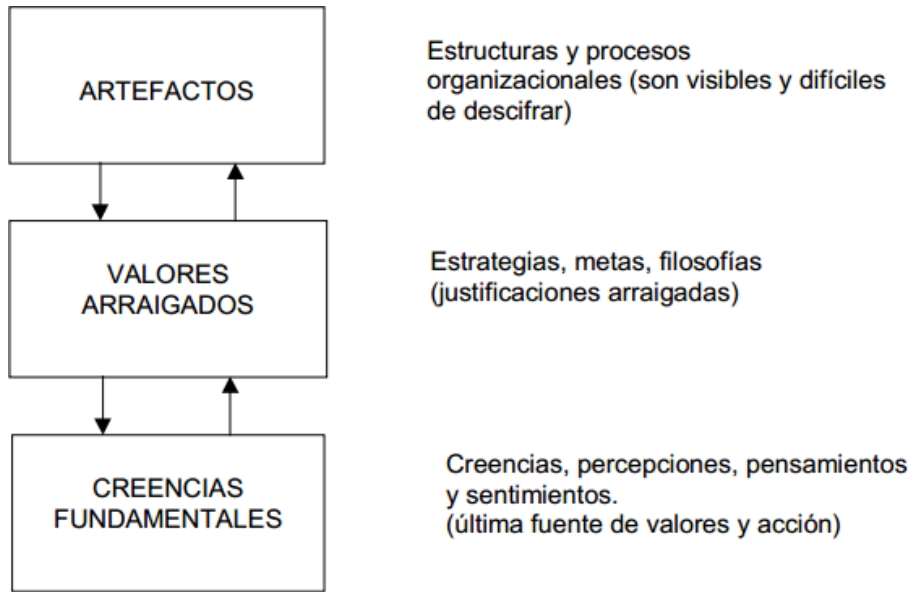


Gráfico No 1: Los Tres Niveles de la Cultura

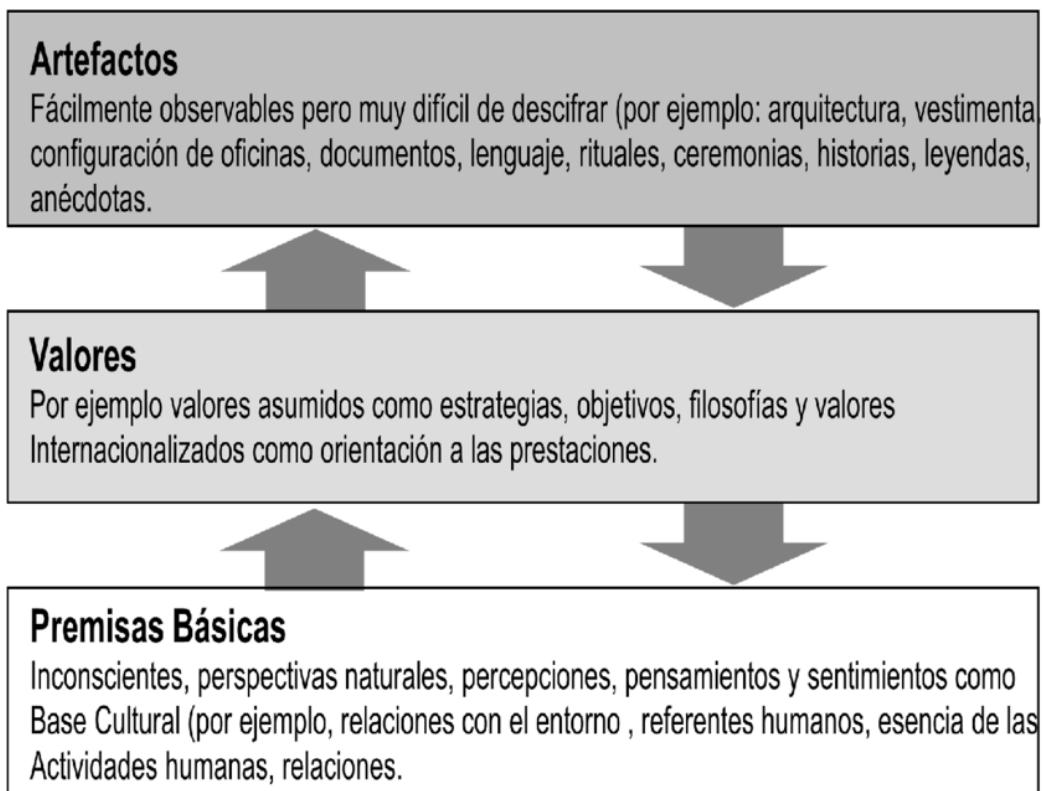


Imagen No.3 Niveles cultura Schein Fuente:Internet

EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL CUMMINGS & WORLEY

La evaluación de la efectividad organizacional es un proceso sistemático para medir y analizar si una organización es efectiva, reconociendo que la efectividad depende de los objetivos.

Según los autores, la efectividad debe medirse en cuatro criterios clave, los cuales deberán estar alineados a las dimensiones estructurales, humanas, estratégicas y adaptación.

ENFOQUE DE CUMMINGS & WORLEY PARA EVALUAR LA EFECTIVIDAD	
CRITERIO	ENFOQUE
DESEMPEÑO FINANCIERO Y OPERATIVO	- Métricas tradicionales: rentabilidad, ROI, participación de mercado, productividad. - Eficiencia en procesos internos (ej.: calidad, entrega, costos).
SATISFACCIÓN DE STAKEHOLDERS	- Empleados (clima laboral, engagement) - Clientes (satisfacción, lealtad) - Accionistas / la comunidad.
ADAPTABILIDAD E INNOVACIÓN	- Capacidad para responder a cambios externos (tecnológicos, competitivos, regulatorios). - Indicadores: tiempo de lanzamiento de nuevos productos, cultura de aprendizaje.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	- Salud organizacional: desarrollo de talento, liderazgo efectivo, trabajo en equipo. - Herramientas: evaluaciones de competencias, cultura organizacional.

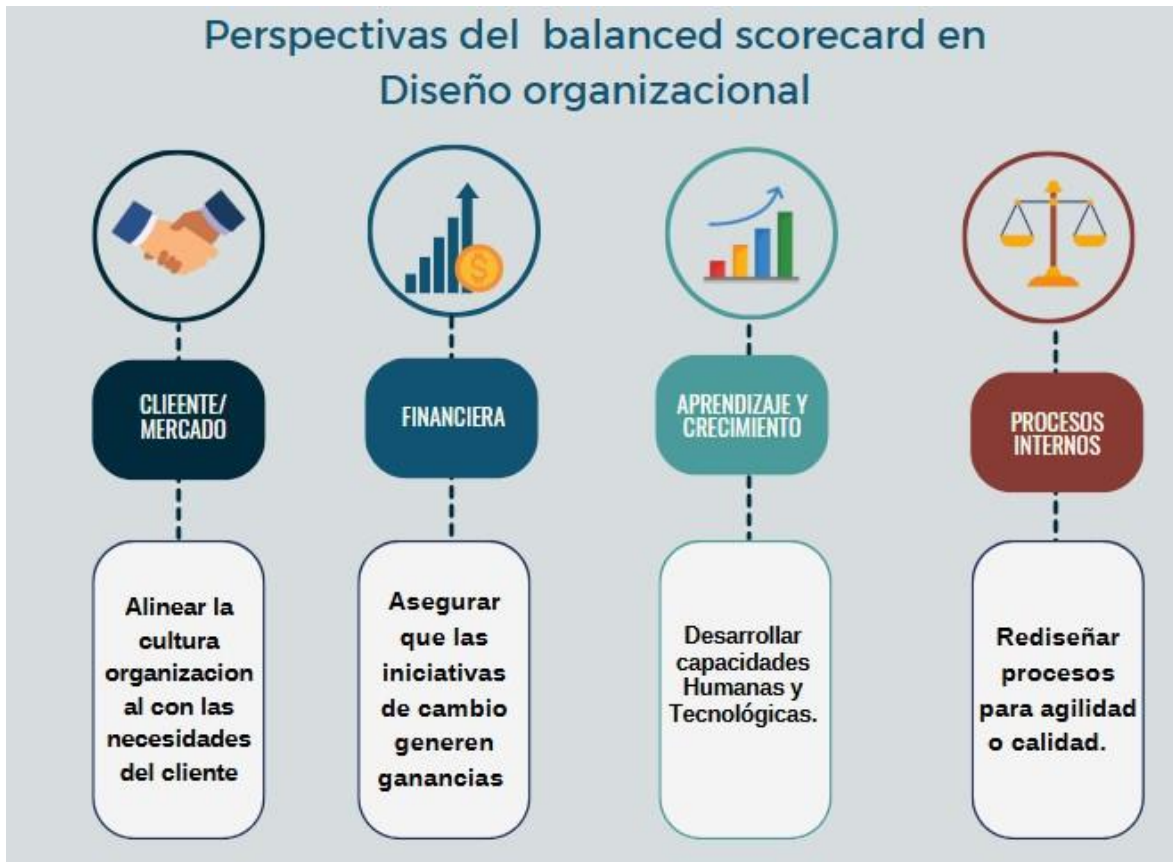
LA EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL SEGÚN CUMMINGS & WORLEY (AUTORES DEL LIBRO "ORGANIZATION DEVELOPMENT AND CHANGE")

Imagen sobre el enfoque de Cummings & Worley para la evaluación de la efectividad 2015.

Fuente: Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.

BALANCED SCORECARD DE KAPLAN & NORTON

Es una herramienta estratégica para alinear la visión, estrategia y las operaciones de una organización mediante indicadores equilibrados en cuatro perspectivas clave, los autores anteriores Cummings & Worley lo integran en sus modelos de evaluación de efectividad organizacional ya que no solo mide el factor financiero, sino factores intangibles como capital humano, procesos internos como la satisfacción del cliente.



Fuente: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.

2.4 CONDICIONES PARA EL ÉXITO DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los programas de Desarrollo Organizacional tienen mayor probabilidad de éxito cuando se cumplen ciertas condiciones clave.

1. Compromiso de la Alta Dirección

La gerencia debe apoyar activamente el proceso y participar en él. Sin este compromiso, los esfuerzos del Diseño Organizacional pierden credibilidad y recursos.

Richard Beckhard, uno de los pioneros del **Desarrollo Organizacional**, enfatizó que el **compromiso de la alta dirección** es un factor *crítico e indispensable* para el éxito de cualquier programa de cambio organizacional.

En su libro *"Organization Development: Strategies and Models"* (1969) menciona que la alta dirección no solo debe apoyar verbalmente el cambio, sino participar directamente en el proceso y debe moldear los comportamientos esperados para legitimar el cambio.

Beckhard considera que el diseño organizacional requiere tiempo, presupuesto y personal capacitado, por el contrario, si la dirección no invierte en ello, el programa se considerara poco prioritario o que no interesa a la alta dirección.

También es importante considerar la comunicación pues es necesario explicar el porque y el para que, a los empleados para alinear la organización, si los empleados no son parte lo verán innecesario.

"Si la alta dirección no está dispuesta a invertir su tiempo y energía en el proceso, mejor no empezar". Beckhard

Edgar Schein, otro pionero clave del **Desarrollo Organizacional** y experto en cultura organizacional, aborda el **compromiso de la alta dirección** desde una perspectiva más profunda, vinculada al **liderazgo, la cultura y los procesos de aprendizaje organizacional**. A diferencia de Beckhard (que se centra en la gestión práctica del cambio), Schein enfatiza el **rol simbólico y cultural** de los líderes.

En obras como *"Process Consultation"* (1969), *"Organizational Culture and Leadership"* (1985) y *"Humble Inquiry"* (2013), Schein destaca que la alta dirección no solo debe apoyar el diseño organizacional sino modelar activamente los valores y comportamientos que se quieren instalar.

Su principal crítica es sobre el enfoque de "firmar un cheque" o dar discursos motivacionales. El compromiso debe ser **auténtico y visible en las acciones diarias**, es decir, escuchar a los empleados, donde los líderes deben formar parte del proceso desde el diagnóstico como las entrevistas, talleres donde puedan entender el panorama

"La cultura organizacional no se cambia con memos; se cambia cuando los líderes viven los nuevos valores en sus interacciones más pequeñas". Schein

Warren Bennis, un reconocido teórico del liderazgo y el cambio organizacional, aborda el **compromiso de la alta dirección** desde una perspectiva transformacional, vinculada al **liderazgo visionario** y la **capacidad de adaptación** en entornos complejos. A diferencia de Beckhard (enfoque en procesos) o Schein (énfasis cultural), Bennis destaca el rol del líder como **agente de cambio** que inspira y moviliza a la organización hacia un futuro deseado.

En obras clave como *"Leaders: The Strategies for Taking Charge"* (1985), *"On Becoming a Leader"* (1989) y *"Organizing Genius"* (1997), Bennis identifica que la alta dirección debe articular una visión convincente del futuro de la organización y no solo comunicarla, debe ser un liderazgo adaptativo no solo basado en el control donde los lideres deben estar dispuestos a cuestionar sus propias suposiciones.

"Los gerentes hacen las cosas bien; los líderes hacen las cosas correctas. El DO exige líderes, no solo gerentes". Bennis

Aspecto	Bennis	Beckhard	Schein
Enfoque principal	Liderazgo visionario y adaptativo	Gestión práctica del cambio	Cultura y aprendizaje
Herramienta clave	Construcción de visión compartida	Planificación de intervenciones	Consulta de procesos
Riesgo crítico	Falta de inspiración o flexibilidad	Abandono por falta de recursos	Inconsistencia en valores

2. Diagnóstico Precise y Participativo

Realizar un diagnóstico riguroso de la organización (cultura, estructura, procesos) con la participación de los colaboradores para identificar problemas reales.

Marvin Weisbord, en su libro *"Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice"* (1978), propone el modelo de las **"6 Cajas"** como un marco sencillo pero poderoso para evaluar la salud organizacional y guiar intervenciones de Desarrollo Organizacional.

El modelo se basa en 6 categorías interdependientes que actúan como "cajas" interconectadas, donde cada una debe alinearse para que la organización funcione eficazmente. El diagnóstico es participativo, involucrando a líderes y equipos en la identificación de problemas y soluciones.

Cada "caja" representa un área clave de la organización que debe analizarse:

CAJA 1 PROPÓSITOS Y METAS

- ¿La organización tiene una misión y objetivos claros?
- ¿Todos los niveles comprenden y están alineados con ellos?

CAJA 2 ESTRUCTURA (CÓMO ESTA ORGANIZADO EL TRABAJO)

- ¿La estructura formal (organigrama) facilita o dificulta el trabajo?
- ¿Hay duplicación de roles o vacíos de responsabilidad?

CAJA 3 RELACIONES (DINÁMICAS ENTRE PERSONAS Y EQUIPOS)

- ¿Cómo es la colaboración entre áreas?
- ¿Hay conflictos interpersonales o grupales no resueltos?

CAJA 4 RECOMPENSAS (SISTEMAS INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTO)

- ¿El sistema de recompensas motiva los comportamientos deseados?
- ¿Se reconoce el esfuerzo y los resultados de manera justa?

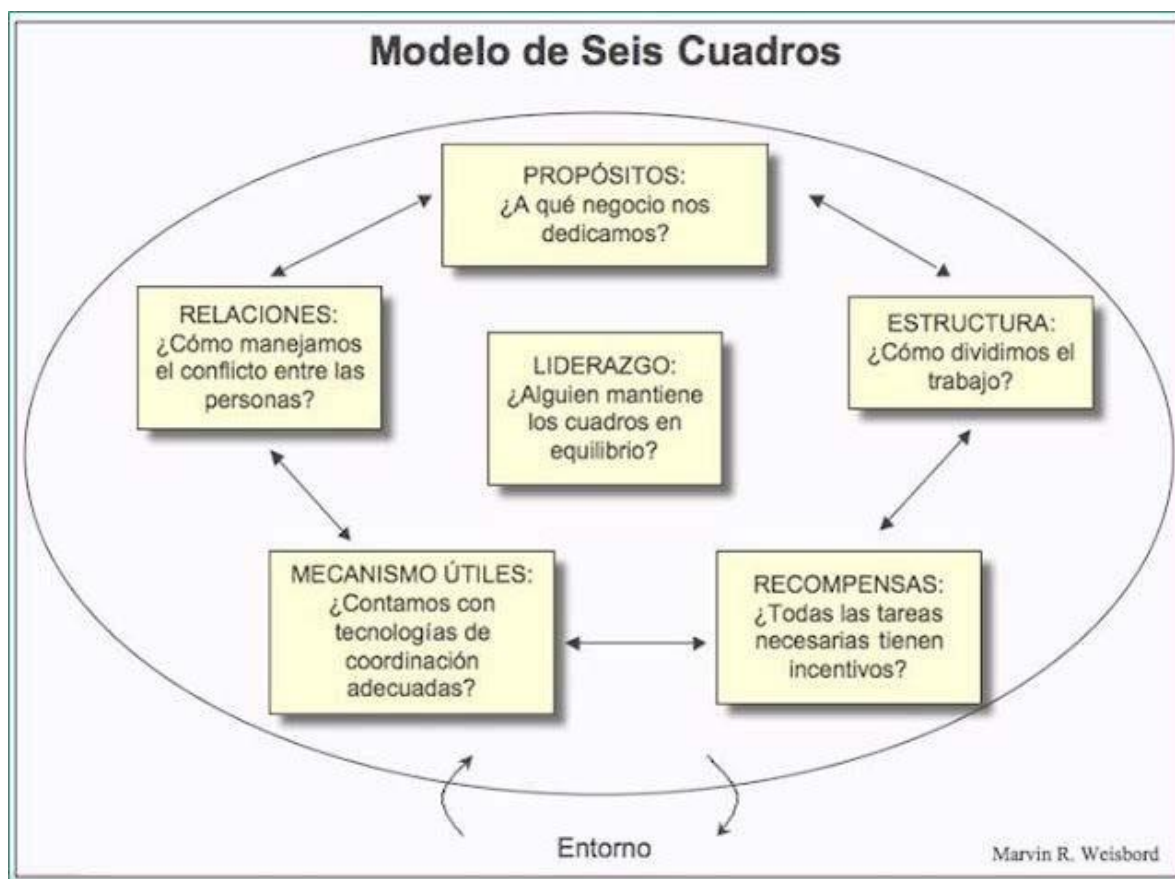
CAJA 5 LIDERAZGO (AUTORIDAD Y TOMA DE DECISIONES)

- ¿Los líderes gestionan con eficacia?
- ¿Hay claridad en quién toma las decisiones?

CAJA 6 MECANISMOS DE AYUDA (SISTEMAS DE SOPORTE Y PROCESOS)

- ¿Existen herramientas, tecnología y procesos que faciliten el trabajo?
- ¿Los empleados tienen los recursos necesarios para cumplir sus metas?

"Si quieres entender cómo funciona una organización, no mires el organigrama; mira cómo la gente trabaja (o no) entre las cajas". Weisbord



MODELO DE CONGRUENCIA DE NADLER Y TUSHMAN

El modelo de **Congruencia** (o "*Congruence Model*"), desarrollado por **David Nadler y Michael Tushman** en su libro "*Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*" (1997), es un marco de diagnóstico organizacional que evalúa cómo los diferentes componentes de una organización interactúan para generar (o impedir) un **alto desempeño**.

A diferencia del modelo de Weisbord (6 cajas), el enfoque de Nadler y Tushman es **sistémico y dinámico**, analizando cómo los elementos organizacionales se alinean (*congruencia*) o generan fricciones (*incongruencia*).

El modelo se basa en 4 elementos centrales que deben estar alineados para lograr eficacia organizacional:

1. Inputs (Entradas)

Factores externos e internos que influyen en la organización:

- *Externos*: Mercado, competencia, regulaciones.
- *Internos*: Historia, cultura, recursos.

2. Estrategia

Las decisiones clave sobre cómo competir y alcanzar objetivos.

3. Componentes Organizacionales (Núcleo del Modelo)

- **Tareas**: Trabajo a realizar (procesos clave).
- **Personas**: Habilidades, motivación y cultura de los empleados.
- **Estructura**: Organigrama, roles y jerarquías.
- **Sistemas formales**: Políticas, procedimientos, tecnología.

4. Outputs (Resultados)

- Desempeño organizacional (productividad, innovación, clima laboral).

Nadler y Tushman proponen un enfoque riguroso y colaborativo para identificar incongruencias:

1. Análisis de Inputs y Estrategia

Participantes: Alta dirección + equipos clave.

- Técnicas:
 - **Análisis PESTEL** (factores externos).
 - **Evaluación de recursos y capacidades internas** (VRIN).
 - **Talleres para validar la estrategia actual**.

2. Evaluación de los 4 Componentes Organizacionales

Se analiza cada componente y su interacción:

Componente	Preguntas Clave	Herramientas
Tareas	¿Los procesos son eficientes? ¿Hay cuellos de botella?	Mapeo de procesos, Value Stream Mapping
Personas	¿Las competencias y motivación apoyan la estrategia?	Encuestas de clima, entrevistas

Estructura	¿La jerarquía facilita o bloquea el trabajo?	Análisis de organigrama, redes informales
Sistemas Formales	¿Las políticas y tecnología impulsan los objetivos?	Auditoría de sistemas, benchmarks

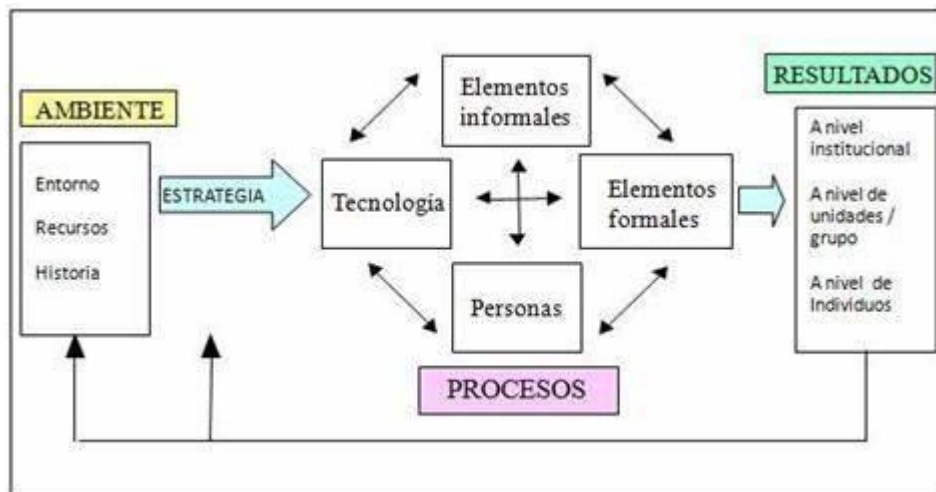
3. Análisis de Congruencia

- Se identifican **desajustes** entre componentes:
 - Ejemplo: Una *estructura muy rígida* (burocrática) que choca con *personas creativas* (incongruencia).
- Se priorizan los problemas más críticos.

4. Diseño de Intervenciones

- Soluciones deben **restablecer la alineación**:
 - Ejemplo 1*: Si "Sistemas" (tecnología obsoleta) no soporta "Tareas" (procesos digitales), se requiere modernización.
 - Ejemplo 2*: Si "Personas" (equipos innovadores) no encajan con "Estructura" (jerarquías cerradas), cambiar a equipos ágiles.

"El desempeño organizacional no depende de un solo elemento, sino de cómo todos trabajan en conjunto." Nadler y Tushman 1997



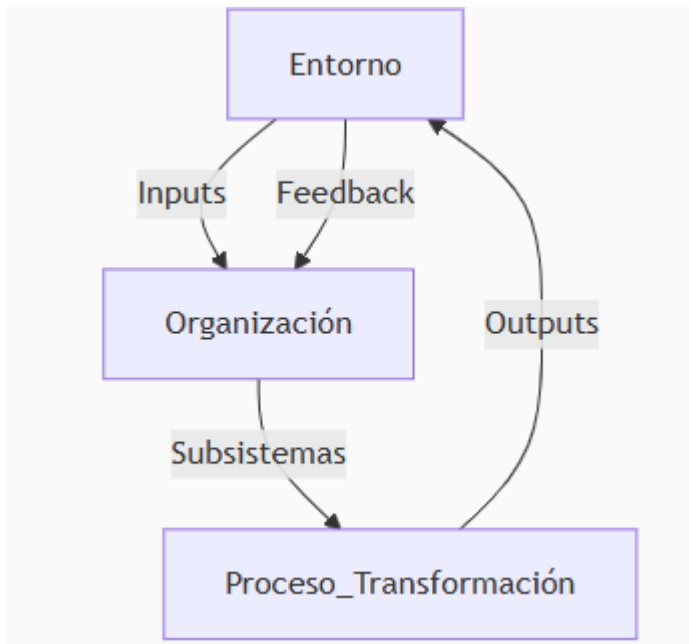
3. Enfoque Sistémico

El Diseño Organizacional debe abordar la organización como un sistema interconectado (equipos, procesos, tecnología, cultura), no solo áreas aisladas.

Daniel Katz y Robert Kahn, en su obra clásica *"The Social Psychology of Organizations"* (1966), revolucionaron el estudio de las organizaciones al aplicar la **Teoría de Sistemas Abiertos** (TSA) al comportamiento organizacional. Su enfoque sistémico contrasta con las visiones mecanicistas (ej.: Taylorismo) al entender las organizaciones como **sistemas vivos**, dinámicos y en constante interacción con su entorno.

El enfoque de Katz & Kahn implica que las intervenciones de DO deben:

1. **Analizar el sistema completo**, no solo partes aisladas.
2. **Monitorear el entorno** (competencia, regulaciones) para anticipar cambios.
3. **Fortalecer el feedback** (ej.: escuchar a empleados y clientes).
4. **Promover adaptabilidad** (entropía negativa) mediante aprendizaje continuo.



Katz & Kahn (Teoría de Sistemas), Schein.

4. Participación de los Empleados

Involucrar a los colaboradores en el diseño e implementación de cambios para generar ownership y reducir resistencias.

Los enfoques de los autores **Kurt Lewin** (padre del Desarrollo Organizacional) y **Rensis Likert** (teórico de los estilos de liderazgo) destacan la **participación**

activa de los empleados como clave para el éxito de intervenciones organizacionales. Aunque sus marcos difieren, ambos coinciden en que la inclusión de los trabajadores en los procesos de cambio reduce resistencias, aumenta el compromiso y mejora resultados.

Por un lado, Lewin propuso que el cambio organizacional efectivo requiere **ciclos iterativos de diagnóstico, acción y evaluación**, con participación directa de los afectados. (Descongelar-Cambiar-Congelar).

Mientras que Likert, en su libro *"New Patterns of Management"* (1961), identificó **4 estilos de liderazgo**, siendo el **Sistema IV (Participativo)** el más efectivo para la productividad y satisfacción laboral.

5. Comunicación Transparente

Clarificar los objetivos, beneficios y avances del programa para evitar rumores y desconfianza.

Tanto **John Kotter** (especialista en cambio organizacional) como **Peter Senge** (teórico de las organizaciones que aprenden) coinciden en que la **comunicación transparente** es un pilar fundamental para gestionar transformaciones exitosas y fomentar una cultura de aprendizaje continuo.

Kotter se centra en procesos de cambio estructurados, mientras que Senge promueve la mentalidad sistémica, ambos destacan que, sin claridad, apertura y dialogo constante, las iniciativas organizacionales fracasan.

En su libro *"Leading Change"* (1996), Kotter en sus 8 pasos para el cambio identifica la comunicación como un elemento transversal en su modelo de gestión del cambio, sobresaliendo que *la comunicación no es solo informar; es crear comprensión y alineación*.

Por otra parte, Peter Senge en su libro *"La Quinta Disciplina"* (1990), sobre las organizaciones que aprenden, argumenta que la comunicación transparente es esencial para el **aprendizaje organizacional** y la **inteligencia colectiva**.

Su teoría indica que el aprendizaje organizacional ocurre cuando las conversaciones son auténticas y libres de poder.

6. Alineación con la Estrategia Organizacional

Los programas de Diseño Organizacional deben estar vinculados a los objetivos estratégicos de la empresa, no ser iniciativas aisladas.

La **alineación estratégica** es el proceso de garantizar que todos los niveles, procesos y recursos de una organización estén enfocados en cumplir sus objetivos a largo plazo. Dos autores clave han aportado marcos fundamentales para lograr esta coherencia:

1. **Michael Porter** (Estrategia Competitiva)
2. **Kaplan & Norton** (Balanced Scorecard - Cuadro de Mando Integral)

En sus obras "Competitive Strategy" 1980 y "What is Strategy?" 1996.

Porter establece que la alineación estratégica requiere:

-Elegir un posicionamiento claro, las organizaciones deben definir una ventaja competitiva única (costo, diferenciación o enfoque). Por ejemplo, Walmart, precios bajos por eficiencia operativa, mientras de Apple, sus precios son de acuerdo con la calidad e innovación.

En "*The Balanced Scorecard*" (1992), **Kaplan & Norton** con su alineación de su balance ScoreCard (BSC) proponen un marco para traducir la estrategia en acciones medibles en 4 perspectivas: Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

BSG garantiza alineación convirtiendo su visión en objetivos concretos, con ayuda de mapas estratégicos que permitan ver la relación causa-efecto entre perspectivas.

En pocas palabras Porter provee el "que", mientras Kaplan y Norton el "Como"

7. Desarrollo de Capacidades Internas

Formar facilitadores internos para sostener el cambio y evitar dependencia de consultores externos.

Edgar Schein (cultura organizacional) y **Chris Argyris** (aprendizaje organizacional) son dos pilares del Desarrollo Organizacional (DO) que coinciden en un principio clave: las organizaciones solo pueden adaptarse y crecer si fortalecen sus capacidades internas de manera sistémica. Sin embargo, sus enfoques son complementarios:

Schein se centra en cómo la cultura facilita u obstaculiza el desarrollo de capacidades.

Argyris analiza cómo los procesos de aprendizaje permiten a las organizaciones mejorar continuamente.

En "*Organizational Culture and Leadership*" (1985), Schein argumenta que la cultura —los supuestos compartidos, valores y artefactos— determina qué capacidades se desarrollan y cómo.

En "*Organizational Learning*" (1978) y su teoría del aprendizaje de bucle simple y doble, Argyris sostiene que las organizaciones deben ir más allá de corregir errores (bucle simple) para cuestionar sus normas y objetivos (bucle doble).

Promoviendo siempre el doble bucle creando espacios seguros para cuestionar el estatus quo, los feedbacks no molesten y sean utilizados inteligentemente.

Para Schein y Argyris, el desarrollo de capacidades internas requiere:

1. **Transformar la cultura** (Schein): Sin cambios en supuestos profundos, los esfuerzos son superficiales.
2. **Aprendizaje continuo** (Argyris): Sin cuestionar normas, las organizaciones repiten errores.

8. Evaluación y Retroalimentación Continua

Para garantizar que los programas de **Desarrollo Organizacional (DO)** y capacitación generen un impacto real, es clave medir su efectividad y ajustarlos con base en datos. Dos modelos fundamentales para esto son:

1. **Kirkpatrick** (Evaluación de la capacitación en 4 niveles).
2. **Phillips** (ROI – Retorno de la Inversión en formación).

Ambos proponen marcos estructurados para evaluar no solo la satisfacción de los participantes, sino también los resultados tangibles en la organización.

Donald Kirkpatrick propuso en 1959 un modelo que constaba en 4 niveles de evaluación, reacción, que mide la satisfacción de los participantes, aprendizaje, evaluando los conocimientos adquiridos, comportamiento, si los usuarios aplican lo aprendido en el aprendizaje y resultados quienes miden la productividad, calidad y las ventas.

Jack Phillips amplió el modelo de Kirkpatrick añadiendo un 5to nivel, el ROI o retorno de inversión, permitiendo calcular la ganancia o beneficio económico.

$$\text{ROI (\%)} = [(\text{Beneficios} - \text{Costos}) / \text{Costos}] \times 100$$

Ejemplo de Cálculo de ROI

- **Costo total del programa:** \$50,000 USD.
- **Beneficio medible** (ej.: aumento de productividad): \$200,000 USD.
- **ROI** = $[(200,000 - 50,000) / 50,000] \times 100 = 300\%$.

9. Gestión de la Resistencia al Cambio

Anticipar resistencias y trabajar con líderes naturales para influir en el clima organizacional.

La resistencia al cambio es uno de los mayores obstáculos en cualquier transformación organizacional. **Kurt Lewin** (padre de la psicología social) y **John Kotter** (experto en liderazgo del cambio) ofrecen modelos complementarios para entender y gestionar esta resistencia.

Nuevamente Kurt Lewin como lo vimos en temas anteriores con su modelo de los 3 pasos (Descongelar, cambiar y recongelar), propuso que el cambio efectivo requiere **romper el equilibrio existente**, introducir nuevas dinámicas y estabilizarlas. Su modelo es fundamental para entender las raíces psicológicas de la resistencia.

10. Sostenibilidad del Cambio

Institucionalizar los cambios mediante políticas, estructuras y reforzamiento continuo.

Para que un cambio organizacional perdure, no basta con implementarlo; debe **integrarse en la cultura, los procesos y la mentalidad de las personas**. Dos autores clave que abordan este desafío son:

1. **Peter Senge** (con las "*5 Disciplinas*" de las organizaciones que aprenden).
2. **William Bridges** (con su modelo de "*Transiciones*", centrado en la dimensión humana).

Sus enfoques son complementarios: **Senge** se enfoca en el *aprendizaje colectivo* como motor del cambio sostenible, mientras que **Bridges** analiza cómo gestionar las *transiciones psicológicas* de las personas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Addison-Wesley.
2. Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Basic Books.
3. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
4. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (6th ed.). Jossey-Bass.
5. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
6. Daft, R. L. (2018). *Organization theory and design* (12th ed.). Cengage Learning.
7. DuFour, R., DuFour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting professional learning communities at work*. Solution Tree.
8. Dyer, W. G., & Dyer, J. H. (2013). *Team building: Proven strategies for improving team performance* (5th ed.). Jossey-Bass.
9. French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions* (6th ed.). Prentice Hall.
10. Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed.). Jossey-Bass.
11. Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees*. American Psychological Association.
12. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
13. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review Press.
14. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
15. Kirkpatrick, D. L. (1959). *Evaluating training programs*. Berrett-Koehler.
16. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
17. Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation.
18. Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
19. Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
20. Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works*. ASCD.
21. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.
22. Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
23. Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach* (2nd ed.). McGraw-Hill.
24. Phillips, J. J. (2003). *ROI in training and performance improvement programs*. Routledge.
25. Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Wiley-Blackwell.

26. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
27. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
28. Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
29. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
30. Weisbord, M. R. (1978). *Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice*. Addison-Wesley.

ARTICULOS Y CAPÍTULOS

31. Kotter, J. P. (1996). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, *73*(2), 59-67.
32. Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, *2*(4), 34-46.
33. Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, *74*(6), 61-78.

UNIDAD III

“La cultura es lo que hace que la gente quiera hacer lo que hace Herb Kelleher cofundador de southwest Airlines”.

UNIDAD 3 CULTURA ORGANIZACIONAL

33.1 DEFINICION

La **cultura organizacional** es un concepto multidimensional que ha sido interpretado por diversos autores desde enfoques complementarios.

Según Edgar Schein en su obra ***Organizational Culture and leadership 1985*** define la cultura organizacional como *“Un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”*.

Geret Hofstede en su obra ***Culture's Consequences de 1980***, lo define como *“La programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de otra”*.

Hofstede compara la cultura con un **"software mental"** que condiciona cómo las personas piensan, sienten y actúan. Al igual que una computadora sigue programas instalados, los seres humanos operan bajo patrones culturales aprendidos desde la infancia.

Hofstede argumenta que cada grupo desarrolla su propia "programación", creando identidades únicas:

Cultura nacional: Diferencias entre países, por ejemplo, los japoneses en su tiempo de descanso se quitan los zapatos y van a un jardín que les permite meditar, analizar y ese tiempo de relajación necesario para continuar sus funciones.

Cultura organizacional: Diferencias entre empresas, por ejemplo, Google, a diferencia de otras empresas.

Considerando 6 dimensiones culturales aplicables a la organización.

1. Distancia al poder. ¿Cómo se acepta la desigualdad?
2. Individualismo vs. Colectivismo. ¿Opera como un “yo” o un “nosotros”?
3. Tolerancia a la incertidumbre. ¿Cómo trabajan ante las incertidumbres?
4. Masculinidad vs. Feminidad. ¿Competencia?
5. Orientación a largo plazo. ¿Planifican o resultados inmediatos?
6. Indulgencia vs. Restricción. ¿Permite tener libertad de disfrutar o son restrictivos?

Y finalmente, Charles Handy, en su obra **understanding Organizations 1976** define la cultura organizacional como *"La forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización, comparable a la personalidad de un individuo"*.

A diferencia de Hofstede, Handy compara la cultura organizacional como la personalidad de la empresa, considera que al igual que las personas tienen rasgos únicos que definen un comportamiento, las organizaciones desarrollan patrones distintivos.

El pensar y el hacer serán parte de esos patrones que verán reflejados en la organización.

Dividido en:

Cultura de poder

Cultura de roles

Cultura de tareas

Y finalmente, cultura de personas.

Todas estas definiciones nos llevan a pensar que no existe una cultura ideal, depende de los objetivos organizacionales, debe tomar en cuenta desde la parte visible hasta lo invisible, permitiendo gestionarse y definiendo estrategias comunes, pues no es solo como se hacen las cosas.

33.2 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es un **factor determinante** en el éxito, sostenibilidad y competitividad de una empresa. Su impacto se extiende desde la productividad hasta la satisfacción de los empleados y la percepción de los clientes.

Tanto Deal & Kennedy en *"Corporate Cultures"*, como Porter *"Ventaja Competitiva"*. Llegan a la conclusión que una cultura fuerte y alineada con la estrategia, se convierte en un recurso difícil de imitar por la competencia, un ejemplo la empresa GOOGLE, famosa por obtener talentos que fomenten la innovación donde pueden ser libres de pensamiento, creatividad y desarrollo.

Por otro lado, Schein considera la importancia sobre la cultura organizacional en la manera de como retener a sus empleados, considerando que los empleados prefieren empresas cuyos valores resuenen con sus creencias personales, empleados que se sienten identificados con su empresa podrán trabajar mejor y por mucho más tiempo.

Kotter en su quinta disciplina considera que la adaptación al cambio es parte fundamental de la importancia sobre la cultura organizacional pues culturas flexibles y con mentalidad de aprendizaje se adaptan mejor a disrupciones.

Un ejemplo puede ser la empresa Blockbuster, una empresa dedicada a la renta física de películas y videojuegos, al no estar listos para el cambio la empresa fracasó y en 2014 cerró sus puertas, mientras que empresas visionarias como el caso de Netflix, quien en primer plano se dedicaban a lo mismo que Blockbuster, decidieron adaptarse al cambio e invertir por la innovación de su mercado, de esta manera, logran implementar el servicio de streaming siendo pioneros en la nueva era de la digitalización de películas, hoy es una de las empresas que ha transformado la industria cinematográfica y televisión incluso teniendo sus propios programas teniendo grandes ingresos.

33.2.1 BENEFICIOS Y LIMITES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional puede ser un **activo estratégico** o un **lastro**, dependiendo de cómo se gestione.

A lo largo de la investigación hemos visto como diferentes autores, algunos pueden verlo como un beneficio, pero algunos otros lo ven como un límite, al final de cuentas todo depende de cómo lo aplican y hacia donde lo enfoquemos.

Los principales beneficios que podemos encontrar son:

Ventaja competitiva y sostenible, es decir que sea una cultura única, difícil de imitar. Alineación y coherencia Interna, supuestos compartidos que guían comportamientos sin necesidad de controles rígidos.

Atracción y retención de talento, donde genera una cultura con propósitos claros y autónomos que nos arroja profesionales talentosos.

Mayor adaptabilidad e innovación, como ya lo mencionamos anteriormente, una cultura que sea fácil de adaptar e innovar permite mejores cambios disruptivos.

Minimizar el costo de supervisión, reflejando que a mayor valor compartido menor necesidad de burocracia, como es el caso de Toyota que permite trabajar con modelos Kaizen que dan mayor libertad al trabajador.

Por otro lado, en cuanto a limitaciones podremos encontrar temas como:

La resistencia al cambio, donde culturas muy arraigadas se resiste a la innovación.

Exclusión de diversidad, en la que la cultura excluye talento diverso y limitan las perspectivas, como lo son temas de machismo, discapacidad, entre otras cosas.

Disfunción en el crecimiento, que al no evolucionar colapsan como es el caso de Blockbuster.

Una cultura tóxica, donde la misma presión de la empresa llevan a estar rotando personal e incluso generan problemas de estrés y secuelas de la misma derivada

de la presión que la misma empresa genera sobre el trabajador, como lo pueden ser todas las empresas de ventas, donde les piden un número de suscripciones para que puedan continuar trabajando y no perder bonos.

Y finalmente, un cambio de cultura donde toma mucho tiempo poder implementar los cambios, un ejemplo, la empresa Microsoft con su estrategia de know it all tardó una década en poder cambiarla a learn it all.

A final de cuentas, en una cultura organizacional da un plus cuando la cultura es flexible, inclusiva y alineada a las estrategias.

Pero resta valor cuando ésta es rígida, tóxica o disfuncional como una familia.

33.2.2 UTILIDAD DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como ya pudimos verlo en los temas anteriores, la cultura organizacional es un activo estratégico que influye en el éxito, la productividad y la sostenibilidad de una empresa.

Edgar Schein en su obra *Organizational Culture and Leadership* 1985, la cultura actúa como un sistema de control implícito, guiando decisiones y comportamientos sin necesidad de normas excesivas, así como ser capaces de reconocer que la cultura organizacional no es un lujo, sino una herramienta clave para diferenciarse en el mercado, poder optimizar de la mejor forma los procesos de una empresa, motivar al personal de la empresa permitiendo que los procesos puedan ser trabajados correctamente, así como poder adaptarse a nuevos cambios, a la tecnología, a la misma evolución, lo veíamos en un principio con Darwin, sino evolucionamos, morimos.

Para que la cultura organizacional pueda ser adaptable, ésta debe ser bien gestionada con intereses bien definidos, para que, a largo plazo, podamos tener un motor funcional dentro de la misma.

Al considerar la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y símbolos compartidos que definen la identidad de la organización, la utilidad será fundamental para el éxito ya que definen la identidad que permitirá diferenciarse de la competencia tanto positivamente como negativamente, cuantas empresas no encontramos que se identifican por su mal trabajo, que se identifica pero para no considerarla como marca preferencia, permitiendo guiar el comportamiento y la toma de decisiones como ese manual no escrito donde los empleados seguirán con nobleza y entrega pues al ser empresas con culturas bien definidas, las organizaciones atraerán profesionales que compartirán esos valores, estarán motivados y serán capaces de lograr objetivos para la organización.

Por ello es que la aplicación y utilidad de toda cultura organizacional no se considera un requerimiento, o un adorno o algo que tenemos que hacer porque se nos pide, en realidad es un activo estratégico que impacta en el rendimiento, la reputación, y la permanencia de una empresa a largo plazo.

A final de cuentas una empresa bien gestionada puede ser la diferencia entre éxito o fracaso.

ACTIVIDAD PRÁCTICA:

Objetivo: Aplicar los conceptos a un escenario real.

En equipos, los estudiantes crean una **empresa ficticia** (o usan una real de su interés).

Deben diseñar:

Símbolos (logo, colores, rituales).

Normas no escritas (Son todas las normas que no están definidas en un manual, pero sirven a la empresa para poder trabajar correctamente, por ejemplo, "los viernes son de feedback abierto" para que el empleado se auto analice y detecte focos de ayuda).

Mecanismos de transmisión (elementos, estrategias que la empresa utiliza para comunicar, enseñar su cultura entre sus colaboradores, ejemplo, al iniciar en un trabajo en la empresa se les da un kit de bienvenida para que el trabajador se sienta bien desde el momento que ingresa a la empresa).

Presentan su propuesta con un **pitch** de 3 minutos.

Elabora una tabla comparativa sobre los beneficios y límites que consideras necesarios dentro de la organización, algunos de los vistos en clase y los que el estudiante buscará de fuentes confiables.

33.3 CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO

El modelo de **culturas competitivas** (innovación vs. eficiencia) enfatiza que:

No hay una cultura ideal, sino adecuada al contexto, es decir, de acuerdo a las necesidades que la empresa tendrá será la cultura organizacional a la que se hará acreedora, siempre y cuando ésta cultura tenga como finalidad resultados positivos en la misma.

Otro punto a analizar, es que la cultura cuando se adopta de forma rígida, es un riesgo, pues culturas que no se adaptan a la innovación, al cambio necesario o justo terminan fracasando, por ello es que se pide que la cultura organizacional debe ser flexible y adaptativa, que pueda ser vinculada a los objetivos de la empresa sin perder su enfoque y esencia.

Para **Schein y Kotter**, la cultura es ese pegamento que une los comportamientos con objetivos, sintetizando su visión compartida sobre el rol de la cultura organizacional como fuerza integradora que asegura coherencia entre lo que la empresa busca lograr (objetivos) y cómo actúan sus miembros (comportamientos).

Esta metáfora hace referencia a ese pegamento como la fuerza integradora que será capaz de unir lo que busca la empresa con esa cultura que tiene que adoptar para retribuirle positivamente.

En "*Organizational Culture and Leadership*", Schein hace énfasis en que la cultura opera como un sistema de control implícito, los supuestos básicos compartidos guían decisiones y acciones sin necesidad de reglas explícitas, la cultura une a las personas bajo valores comunes, evitando contradicciones entre metas y acciones.

Es decir, Schein nos enseña que **la cultura es más poderosa que cualquier regla escrita**. Cuando los supuestos básicos son saludables y están alineados con la estrategia, la organización funciona como un organismo coherente. Pero si esos supuestos son disfuncionales, ni la mejor política, ni el mejor líder solucionará el problema.

Pues al tener una cultura organizacional como nos dice Schein, creamos una cohesión de valores comunes que permiten que las decisiones individuales coincidan con las metas colectivas, reduce los problemas pues "todos" asumen que la calidad es prioridad, y al tener una cultura sólida eliminamos la necesidad de tener una supervisión estrecha, eliminando sistemas burócratas con mayor libertad de responsabilidad.

En pocas palabras, en lugar de depender de manuales, políticas o jefes que vigilen cada acción, las organizaciones funcionan gracias a **supuestos compartidos no escritos** (creencias, valores y normas internalizadas).

Por otra parte, Kotter en En "*Leading Change*" y sus estudios con James Heskett enfatiza que las empresas con culturas alineadas a su visión logran mayor compromiso y ejecución eficiente, por el contrario, una empresa que no está ligada a la innovación está determinada al fracaso.

Al igual que Schein, Kotter pensaba que, si la cultura organizacional no estaba alineada con los propósitos de la empresa, esta fracasaría.

Para Kotter, la cultura no es un accesorio, sino **el sistema operativo** de una empresa. Una cultura alineada con la visión actúa como acelerador; una desalineada, como ancla. La clave está en gestionarla proactivamente, especialmente en entornos disruptivos.

Si los valores están alineados a los objetivos, aumenta el compromiso de los empleados y los toman como propios, se ejecutan con eficiencia y existe menos resistencia al cambio.

Kotter identificó que el 70% de las iniciativas de transformación fallan por ignorar la cultura. Por ejemplo, Microsoft, que tardó años en adaptar una cultura organizacional donde se enfocaban en enfoque continuo lo cual contribuyó el entorpecer el desarrollo del crecimiento en la nube.

Para Cameron y Quinn, el tipo de cultura debe elegirse según la estrategia, así como con Schein y Kotter coinciden en el mismo punto, la cultura debe elegirse según las necesidades que la organización requiera.

El modelo de **Cameron y Quinn** (basado en el *Competing Values Framework*) propone que **no existe una cultura organizacional universalmente ideal**, sino que las empresas deben **seleccionar conscientemente** el tipo de cultura que mejor se alinee con su estrategia, su entorno competitivo y sus objetivos clave.

Estos autores hacen referencia a cuatro arquetipos culturales, los cuales llamaron OCAI (**Organizational Culture Assessment Instrument**), las cuales consisten en:

Clan (coalaborativa) la cual hace referencia a la familia, lealtades que tiene el hacia su empresa y el desarrollo de cada persona.

Adhocracia (Innovación) y su sentido de creatividad, de adaptación a los cambios, y que tan capaces son de asumir riesgos, así como conocer su espíritu emprendedor.

Mercado (Competitividad) enfocado a los resultados, a las metas y las ventajas competitivas en el mercado, enfocado a las métricas de objetivos.

Jerarquía (Control) el cual se encarga de medir la estabilidad y la eficiencia de los empleados que permitan seguir reglas y que estas sean dadas de forma clara.

ACTIVIDAD PRÁCTICA

Investiga ejemplos de empresas con el tipo de cultura que menciona Cameron y Quinn con su modelo OCAI y da ejemplos del porqué de tu respuesta.

ACTIVIDAD POR EQUIPOS EN CLASE

"¿Qué Cultura Sobrevive?"

(Simulación de Crisis)

Plantear una disrupción, CREA UNA PROBLEMÁTICA COMO POR EJEMPLO LA PANDEMIA, ACCESO A NUEVOS SISTEMAS O NUEVAS TECNOLOGÍAS

Equipos con distintos tipos de cultura (Clan, Mercado, etc.) deben adaptarse.

Discusión: ¿Qué cultura fue más resiliente? ¿Por qué?

"El Iceberg de Schein"

(Taller Visual)

Dibujar un iceberg en el pizarrón:

Parte visible: Logo, oficinas, uniformes (artefactos).

Parte oculta: Valores no escritos, tabúes.

Los estudiantes aportan ejemplos de empresas reales.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Cameron, K. S., & Quinn, R. E.** (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
2. **Deal, T. E., & Kennedy, A. A.** (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
3. **Handy, C.** (1976). *Understanding organizations*. Penguin Books.
4. **Hofstede, G.** (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
5. **Kotter, J. P.** (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
6. **Kotter, J. P., & Heskett, J. L.** (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
7. **Porter, M. E.** (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
8. **Schein, E. H.** (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
9. **Schein, E. H.** (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Wiley.
10. **Senge, P. M.** (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

UNIDAD IV

***“El cambio es un proceso, no un
evento***

John P. Kotter”.

UNIDAD 4 CAMBIO ORGANIZACIONAL

4.1 NATURALEZA DE LOS CAMBIOS

El cambio organizacional es un proceso dinámico y multifacético que puede adoptar diversas formas según su alcance, ritmo, origen y propósito.

Cuando hablamos de cambios de acuerdo con su alcance lo definimos como todas las pequeñas mejoras continuas en procesos existentes, según Masaaki Imai en su libro *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success* (1986), la filosofía japonesa actúa sobre una mejora constante, optimizando procesos y eliminando desperdicios teniendo gran impacto en la industria manufacturera y la gestión de la calidad.

Un ejemplo que podemos considerar sobre un cambio radical hace algunos años cuando los roles, vidas y costumbres tuvieron que pasar de forma presencial a distancia, cuando la gran ola de COVID afectó a millones de personas a nivel mundial, comunicaciones, clases y horarios laborales tuvieron que ser cambiados de forma radical, cambios que no se tenían considerados, pues nadie esperaba que, de un momento a otro, una pandemia cambiara todo pronóstico, estrategia o plan de acción.

A estos cambios debemos estar expuestos todo el tiempo dentro de una organización, cambios que fueron previstos, no previstos, que están al alcance o fuera del mismo para que la misma organización pueda enfrentarlos de la mejor forma, sabemos que tendremos algunos problemas durante el proceso, la organización debe estar consciente de ello, pero, el objetivo en este punto es tener los menos posibles y saber resolver los que se nos presentan.

4.2 CAMBIOS EN EL SISTEMA ORGANICO

El sistema orgánico de una organización se refiere a su estructura flexible, adaptativa y centrada en las relaciones humanas, en contraste con sistemas mecánicos (rígidos y jerárquicos). Autores clave han analizado cómo este sistema influye en la gestión del cambio organizacional.

Según **Burns & Stalker** en *"The Management of Innovation"*, 1961 define al sistema orgánico como todo aquel sistema flexible, con estructuras planas, comunicación abierta y toma de decisiones descentralizadas, donde se pueden adaptar a entornos dinámicos e inciertos.

Peter Senge en *"La Quinta Disciplina"*, 1990 menciona que las organizaciones orgánicas fomentan el pensamiento sistémico y el aprendizaje en equipo, es decir, que el diálogo este abierto para resolver problemas.

El cambio en el sistema orgánico debe afrontar algunos desafíos, principalmente al no tener una estructura, el exceso de flexibilidad puede generar una falta de dirección, por ello es que la empresa debe tener bien identificados sus objetivos y un equilibrio entre esos objetivos y su autonomía.

Edgar Schein en *Organizational Culture and Leadership*, 1985, como en temas anteriores habla sobre la resistencia que existe en la cultura organizacional, lo mismo sucederá con los cambios, pues el clásico “AQUÍ SIEMPRE SE HIZO ASÍ”, requiere cambios profundos en la mentalidad de toda la organización.

Por ello, a pesar de que exista flexibilidad en la organización y sean ideales para adaptarse a entornos complejos y dinámicos, requieren liderazgo adaptable, una cultura de máxima confianza con toda la organización y aprendizaje.

El cambio entra cuando las fuerzas impulsoras superan las fuerzas restrictivas.

A lo largo de este proyecto hemos visto una y otra vez que los cambios no necesariamente tienen que ser malos, traer malas noticias, muchas de las veces vemos como enemigos todos esos cambios que nos impiden continuar con un trabajo tradicional al que estamos acostumbrados por décadas de servicio, cuando en realidad es sano, readaptar, reorganizar y mejorar, todos estos autores nos hablan sobre evitar ver los cambios de forma negativa.

4.3 CAMBIOS EN EL CAMPO DE FUERZA

El **modelo del campo de fuerzas** de **Kurt Lewin** (1947) es una de las teorías más influyentes para entender la dinámica del cambio organizacional. Este modelo visualiza el cambio como un equilibrio entre fuerzas impulsoras, que favorecen el cambio y fuerzas restrictivas las que se resisten a él.

El modelo se basa en 3 etapas que ya conocimos anteriormente, Descongelar, Cambiar y Re- congelar, donde principalmente se necesita reducir las fuerzas restrictivas, hacer los cambios necesarios para adaptar el sistema y estabilizar nuevamente cuando este correctamente planteado.

Un ejemplo de estas situaciones es cuando nos enfrentamos a un nuevo sistema en la organización, como los empleados en cierto momento se resistirán al cambio, pues están acostumbrados a un sistema el cual dominan a la perfección, para evitar un colapso debe plantearse la idea de capacitaciones, impulsores que permitan a los empleados poder reducir esa restrictiva ante el sistema nuevo.

Schein, abordaba este tema como ansiedad por el cambio, donde al empleado con miedo a lo desconocido se le motivaba mediante una seguridad psicológica, donde se le permite preguntar en todo momento, incluso equivocarse previo a la adaptación del sistema nuevo.

Kotter por otro lado, consideraba que todo es un bucle de retroalimentación donde se amplifican o atenúan, un ejemplo la mala comunicación, al no tener una buena comunicación entre empleado- jefe, generará un entorno de desconfianza, si este cambio no se adapta y retroalimenta, crecerá y será catastrófico.

Para ello, Kotter con su regla del 75%, donde declara que el cambio sostenible al menos el 75% del liderazgo debe estar comprometido.

El modelo del campo de fuerzas sigue siendo útil para:

1. Diagnosticar resistencias y facilitadores.
2. Diseñar intervenciones equilibradas.
3. Evitar soluciones ingenuas.

4.4 EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Como ya hemos visto, el cambio organizacional es un proceso bastante complejo pero que si se lleva de forma ordenada y correcta obtenemos resultados positivos dentro de la empresa, si tuviéramos que clasificar los tipos de factores que intervienen en este proceso podríamos dividirlos en factores contextuales, es decir, de acuerdo al tamaño de la empresa, su cultura organizacional y su entorno, factores humanos, donde consideraríamos que tan buenos lideres tenemos, cuanta resistencia al cambio contamos, y con qué calidad de comunicación nos dirigimos a nuestros empleados para comunicar dichos cambios, y finalmente, los factores estructurales, considerando la estructura jerárquica y el sistema de recompensa.

El cambio organizacional es un fenómeno inevitable en un mundo empresarial marcado por la globalización, la transformación digital y las demandas sociales dinámicas. Sin embargo, gestionarlo efectivamente no se reduce a seguir un manual de pasos; implica comprender su naturaleza humana, sistémica y, en muchos casos, disruptiva. Desde una perspectiva crítica, el cambio no es solo una cuestión de metodologías, sino de *significado*: ¿Qué representa para las personas involucradas? ¿Cómo se equilibran los objetivos estratégicos con las realidades emocionales y culturales?

Toda organización es, en esencia, una red de personas. Por ello, el cambio por más técnico que parezca siempre enfrenta resistencias arraigadas en el miedo a lo desconocido, la pérdida de control o la incertidumbre. Lewin ya lo advertía: el *status quo* genera una zona de confort invisible pero poderosa. Ejemplos como la caída de Blockbuster o la transformación de Microsoft revelan que las empresas no fracasan por falta de recursos, sino por incapacidad para *descongelar* mentalidades. Aquí surge una pregunta incómoda: ¿Las organizaciones están dispuestas a cuestionar sus propios supuestos, incluso cuando estos les han traído éxito en el pasado?

Kotter insiste en que el 70% de las iniciativas de cambio fallan por falta de alineación liderazgo. Pero un líder no es solo quien comunica la visión; es quien *escucha*. Reflexionemos: ¿Cuántos planes de cambio se diseñan en salas de juntas desconectadas de los colaboradores?

Schein nos recuerda que la cultura es el "pegamento" que une o fractura los procesos de cambio. Empresas como Netflix lograron pivotar de rentar DVDs a dominar el *streaming* porque su cultura premiaba la adaptabilidad (incluso con políticas como "libertad con responsabilidad"). En contraste, Kodak a pesar de inventar la cámara digital no pudo romper con su cultura arraigada en lo analógico. Esto nos lleva a otra reflexión: ¿Cómo construir culturas que equilibren estabilidad y flexibilidad? La respuesta podría estar en diseñar *mecanismos de aprendizaje continuo*, donde cuestionar lo establecido sea parte de la identidad.

El proceso de cambio no es lineal ni predecible. Es un viaje que requiere tanto mapas (metodologías) como brújulas (valores). Las organizaciones que prosperan son aquellas que entienden que el cambio externo (tecnológico, mercadológico) debe ir acompañado de un cambio interno: de mentalidad, de escucha activa y, sobre todo, de humildad para reconocer que adaptarse es un proceso colectivo de ensayo y error. Como diría Peter Senge: *"El aprendizaje es el único recurso infinitamente renovable"*. En un mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), la verdadera ventaja competitiva no está en resistir el cambio, sino en abrazarlo como una oportunidad para redefinirse continuamente.

4.5 FASES DEL CAMBIO

El cambio organizacional y la evolución de la cultura corporativa son procesos estructurados que requieren planificación, ejecución y consolidación. Se detallan en 5 **fases clave** (definir, detallar, asegurar, desarrollar, comunicar), integrando modelos como los de **Lewin, Kotter y Schein** para una visión práctica:



Imagen 4.1 La gestión del cambio en una organización Imagen de la red

DEFINIR (Identificar y clarificar el propósito y alcance)

Establecer las bases del cambio, identificando que se quiere cambiar y el porqué.

Para ello, se debe diagnosticar la situación actual, identificar el estatus cultural y/o operativo, identificar la visión de cambios y alinearse a la estrategia global.

DETALLAR (Planificación Estratégica)

En este punto, se crea un plan concreto de acciones, responsabilidades y métricas.

Permite diseñar un proyecto piloto donde se consideran los recursos necesarios y como medir los resultados basados en métricas que puedan ser cubiertas para cumplir el objetivo, en este punto se diseñan tácticas que permitan mitigar la resistencia al cambio.

ASEGURAR (Compromiso y Alineación)

A este nivel y debemos garantizar que los líderes y colaboradores adopten el cambio y no solo lo cumplan por cumplirlo, pues la idea es hacerlos parte de nuestro equipo.

Aquí se involucran líderes como modelo del cambio que se quiere hacer, se crean incentivos para las nuevas prácticas y que el resto pueda seguirlos como parte del proceso de adaptación, dado que estamos adentrando algo nuevo, será necesario la constante reunión feedback para conocer cómo se están sintiendo durante el proceso, este punto es importante, pues será el punto de equilibrio entre lo que debemos cambiar y lo que no, donde se permita evaluar por resultados y no por horas laboradas.

DESARROLLAR (Implementación y Adaptación)

Basado en los resultados obtenidos durante la alineación, se comienza a ejecutar el plan considerando como todo cambio un aprendizaje a mejorar.

A este punto nos adentramos con capacitaciones a los miembros de la organización de las nuevas herramientas, ajustaremos un poco sobre la marcha, y se dice que un poco puesto que en la etapa de alineación ya se tuvo que haber modificado en su mayoría lo que se debe adaptar y finalmente seguir monitoreando las resistencias no previstas, para incluirlos en el proceso, a final de cuentas se busca que todos estén involucrados y que formen parte de un solo objetivo, si uno de los elementos se pierde comenzará a ser como una manzana podrida que estará envenenando a los demás.

COMUNICAR (Transparencia Y Narrativa Continua)

A estas alturas se debe sostener lo que se tiene evitando que el cambio pierda relevancia, esto a través de comunicación constante sobre los progresos y desafíos que se seguirán enfrentando, hacer público el cambio a través de manuales, rituales y procesos, así como integrarlo a la nueva cultura.

Estas fases no son lineales, sino iterativas. Una cultura organizacional evoluciona cuando el cambio se vive como un **proceso colectivo**, no como un decreto. Como decía Peter Drucker: *"La cultura se desayuna a la estrategia"*. Por ello, cada fase debe integrar tanto lo racional (planificación) como lo emocional (significado para las personas).

4.6 CICLOS DEL CAMBIO EN LOS SISTEMAS ABIERTOS

Comencemos con la definición de sistema abierto.

Un sistema abierto es una estructura organizada que interactúa activamente con su entorno, intercambiando entradas (inputs) y salidas (outputs) de energía, información, materiales o recursos para mantener su funcionamiento y adaptarse a cambios. Esta definición se basa en la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy, 1968).

"Los sistemas abiertos son aquellos en los que hay un intercambio continuo de energía e información con el ambiente externo" (Cap. 2).

En pocas palabras, si imaginamos que una empresa es un ser vivo, que interactúa con su entorno (clientes, proveedores, competencia) de ahí su nombre de abierto, éste recibirá de ellos entradas como recursos, información, dinero a los cuales llamaremos Inputs o entradas que a su vez generarán resultados como pueden ser los productos y servicios que la empresa dedique o bien, la cultura organizacional reflejada en el trabajo a los que llamaremos outputs o salidas.

Como ya se refirió en temas pasados, en el desarrollo organizacional, los cambios, no son lineales, sino que forman parte de un proceso dinámico que constantemente se repite.

Se considera cíclico porque la empresa, jamás dejará de interactuar con su entorno, actualizaciones de sistema, nuevas tecnologías, nuevos procesos, nuevas herramientas o formas de comunicación, a pesar de que se enfocan en los mismos pilares, se forma un cambio al cual se debe adaptar la empresa, donde lo único constante será el mismo cambio.

Para ello, es necesario no forzar los cambios, pues para todo cambio como ya lo vimos en las unidades pasadas, se necesita tiempo de adaptación, saber escuchar y observar como éstos cambios entrarán a la organización, si son bien aceptados y de no serlo cambiar la estrategia para incorporarlo, no esperar a generar caos para solucionar, ser prácticos y prever todo lo que la organización podría llegar a obstaculizar desde un principio.

4.7 CAMBIOS Y COMPORTAMIENTO HUMANO

El comportamiento humano durante los cambios organizacionales ha sido ampliamente estudiado en campos como la psicología organizacional, el desarrollo organizacional y la gestión del cambio.

Según el modelo de respuesta al cambio de Kubler Ross 1969. Quien en su investigación principalmente se enfocaba en explicar las etapas del duelo, se fue adaptando a la psicología organizacional, pues consideran que ante un cambio las personas reaccionan bajo estas mismas etapas.

Las personas suelen pasar por etapas emocionales durante cualquier cambio.

1.- Negación

El comportamiento típico al recibir una noticia, demostrando que no afecta, evitan discutir sobre el tema, pues es el clásico mecanismo de defensa ante cualquier situación de cambio.

Por ello, ante esta situación el líder, debe comunicar de forma clara el porqué del cambio, de tal forma que quede clara para todo involucrado.

2.- Resistencia.

En esta etapa se considera como la etapa del sabotaje, pues existe una lentitud en adoptar herramientas por parte del grupo, existe un miedo a lo desconocido, frustración e irritabilidad ante el cambio, con críticas ante todo lo que se les asigne como parte del equipo.

3.- Negociación.

En esta etapa comienzan a verse los cambios pues existen partes que ya comienzan a ver las partes positivas de los cambios, así como también aún existe resistencia, miedo, que de alguna manera buscarán posponer el cambio, pero existirá una mayor disposición para comenzar algo mejor.

Aquí ya se puede buscar un propósito grupal, un bien común, donde todas las partes se sientan bien, y buscarán estarlo aun cuando implique salir de su zona de confort.

Es necesario que en esta etapa los líderes estén abiertos ante la comunicación para que ese propósito no se desvanezca.

4.- Aceptación.

En la aceptación nos encontramos con personas con mentes más abiertas, dispuestos a aprender y adaptarse de forma positiva ante el cambio, el panorama general es mejor pues resolvieron dudas, la comunicación entre el líder y los grupos es más efectiva.

En ella ya existe una seguridad ante el cambio, el grupo de trabajo es consciente que el cambio es necesario pues fueron notificados y explicados por parte del líder porque son necesarios todos esos cambios y que incluso traerá beneficios para ellos.

Es importante que el líder pueda reconocer al empleado de todo el esfuerzo que está realizando, y expresar las oportunidades a las que estarán abiertas de ahora en adelante.

5.- Compromiso

En la última etapa, una vez reconocido el trabajo durante todo el proceso de cambio, es indispensable formar compromisos que pueda ser de común acuerdo entre la organización y los empleados.

Compromisos como seguir siendo escuchados, asesorados y abiertos ante la idea de nuevas ideas e innovaciones que puedan llegar a incorporarse en futuros cambios dentro de la organización.

En este modelo se busca que cada participante se identifique, y pueda trabajar según la etapa en que se encuentra, los involucrados en el cambio pasarán por ellas hasta logran incorporarse en él, dependerá del líder anticipar estas etapas para saber cómo manejar la situación de forma respetuosa, amigable y positiva para ambas partes.

De no contar con la comunicación abierta entre el líder y los empleados se corre el riesgo de tener retrocesos en las etapas, pues al final de cuentas la falta de liderazgo ante el cambio frenará el proceso al que se pretende involucrar.

Factores que influyen en el comportamiento ante un cambio

1.- Factores Individuales.

Cuando hablamos de cambio, nos da miedo lo desconocido, no sabemos si es bueno o malo, si nos favorecerá o nos perjudicará, ante todo cambio se debe tener una actitud positiva, si son buenos los cambios, nos adaptaremos de mejor manera, si son negativos, se buscará el poder adaptar de otra manera, de tal forma que permita mejorar esa resiliencia al cambio y busque el ganar-ganar de la organización y empleado.

- ✓ Percepción del cambio, si se ve como una amenaza o una oportunidad.
- ✓ Personalidad: Personas más abiertas a la experiencia o resilientes se adaptan mejor.
- ✓ Motivación: Interés en los beneficios del cambio (ej.: crecimiento profesional).
- ✓ Habilidades y conocimientos: Capacidad para enfrentar nuevas demandas.
- ✓ Experiencias previas: Cambios exitosos o traumáticos en el pasado influyen en la actitud.
- ✓ Resistencia al cambio: Miedo a lo desconocido, pérdida de control o comodidad con lo establecido.

2. Factores Organizacionales

Siempre en cómo se da la información, es como se tomará la noticia, por eso es indispensable que, ante los cambios, se considere como opera la organización, pues ante el análisis de cómo opera, como lidia ante los cambios, se podrán tomar estrategias que faciliten la adaptación de los empleados en la organización.

- ✓ Cultura organizacional: Empresas flexibles e innovadoras facilitan la adaptación.
- ✓ Comunicación: Claridad, transparencia y frecuencia en la información sobre el cambio.
- ✓ Liderazgo: Directivos que inspiran, escuchan y acompañan el proceso.
- ✓ Participación: Involucrar a los empleados en la planificación reduce resistencias.
- ✓ Recursos y apoyo: Capacitación, herramientas y soporte emocional (ej.: mentoring).
- ✓ Estructura organizacional: Jerarquías rígidas vs. equipos ágiles.
- ✓

3.- Factores Contextuales/Externos

Existen cambios que ni la organización, ni los empleados quieren realizar, puede ser por recorte de presupuesto o nuevos sistemas que se convirtieron en obsoletos ante una nueva tecnología y es cuando el líder de la organización debe tener la mejor disposición de poder trabajarlo con los empleados, pues ellos sentirán como cae el peso de cada cambio en su entorno.

- ✓ Entorno económico: Crisis o bonanza afectan la disposición al cambio.
- ✓ Tecnología: Avances que obligan a adaptarse (ej.: digitalización).
- ✓ Competencia: Presión del mercado para innovar.
- ✓ Normativas legales: Cambios regulatorios que exigen ajustes.
- ✓ Tendencias sociales: Valores como sostenibilidad o flexibilidad laboral.
- ✓

4.8 RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio no es necesariamente negativa; puede ser una señal de que los empleados están comprometidos y preocupados por la organización. La clave está en **anticiparla, entender sus causas y manejarla con estrategias participativas y comunicativas.**

Es un fenómeno común en las organizaciones cuando se implementan nuevas estrategias, estructuras, procesos o tecnologías. Puede manifestarse de manera abierta (quejas, rechazo activo) o encubierta (pasividad, falta de compromiso).

Causas de la Resistencia al Cambio

- ✓ Miedo a lo desconocido
- ✓ Pérdida de beneficios
- ✓ Falta de confianza en el liderazgo
- ✓ Costumbre y Zona de confort
- ✓ Sobrecarga laboral (percepción de que el cambio implicará más trabajo)
- ✓ Comunicación deficiente (rumores y desinformación)
- ✓ Cultura Organizacional rígida

4.9 REQUISITOS PARA EL CAMBIO EFICAZ

Estrategias para Gestionar la Resistencia

- ✓ Comunicación clara y transparente
- ✓ Explicar el porqué del cambio, sus beneficios y riesgos.
- ✓ Usar canales formales e informales para mantener informados a los empleados.
- ✓ Participación e involucramiento
- ✓ Incluir a los colaboradores en la planificación del cambio.
- ✓ Crear equipos de trabajo para co-diseñar soluciones.
- ✓ Capacitación y apoyo

- ✓ Ofrecer formación para desarrollar nuevas habilidades.
- ✓ Proporcionar mentoring o coaching durante la transición.
- ✓ Liderazgo visible y empático

Los líderes deben dar el ejemplo y mostrar compromiso.

- ✓ Escuchar preocupaciones y ajustar el proceso si es necesario.
- ✓ Incentivos y reconocimiento
- ✓ Premiar a quienes adopten el cambio positivamente.
- ✓ Vincular el cambio a oportunidades de crecimiento.
- ✓ Gestión de emociones
- ✓ Validar los miedos y ansiedades de los empleados.
- ✓ Fomentar una cultura de resiliencia y aprendizaje.
- ✓ Implementación gradual
- ✓ Usar pilotos o fases para reducir el impacto.
- ✓ Permitir tiempo para la adaptación.

ACTIVIDAD PRACTICA

Invitar a un experto y los estudiantes deben preparar una serie de preguntas de acuerdo al tema que serán vistas en clase, deberán preparar una serie de 5 preguntas atendidas por el experto.

ACTIVIDAD PRACTICA

Solicitar una visita industrial a una empresa con culturas destacadas, o bien solicitar una visita virtual, que permita al estudiante identificar el proceso visto en clase.

El estudiante identificará las fases y al final realizará el mapa visto en clase de acuerdo a la información otorgada por la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (Revised ed.). Harvard Business Review Press.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. Macmillan.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Wiley.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Artículos de revistas académicas

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

UNIDAD V

***“La confianza, es la base de
todos los equipos
Patrick Lencioni”.***

UNIDAD 5 EQUIPOS DE TRABAJO COMO APOYO AL CAMBIO

5.1 IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO COMO APOYO AL CAMBIO

El trabajo en equipo como lo hemos visto a lo largo de las unidades, es un pilar fundamental para implementar cambios dentro del entorno organizacional de la empresa.

Destacando su importancia en la adaptabilidad, la innovación, así como la resiliencia de las empresas en entornos dinámicos.

Patrick Lencioni consultor especializado en liderazgo, trabajo en equipo y salud organizacional, y fundador de la empresa The Table Group, en uno de los tantos libros publicados nos da a conocer su modelo “Las cinco disfunciones de un equipo” 2002, Lencioni hace énfasis en que para que un equipo sea funcional debe generar confianza, existir un compromiso donde los miembros participen en las decisiones para que sea más fácil aceptar todo cambio en la organización y finalmente evitar ser egoístas y alinear esfuerzos hacia metas compartidas durante la transición del cambio.

Nos da a entender que “un equipo que no confía entre sí, pierde energía en conflictos internos, dejando poco espacio para innovar”. Lencioni 2002.

Desde otra rama educativa como lo es la psicología, tenemos a Amy Edmonson pionera en seguridad psicológica, profesora en liderazgo y Gestión en Harvard Business School una de las expertas más influyentes del mundo en trabajo en equipo, aprendizaje organizacional y seguridad psicológica. Sus investigaciones han revolucionado cómo las empresas abordan la colaboración, la innovación y la gestión del cambio.

Nos explica que un equipo seguro emocionalmente es más efectivo para los cambios, porque permitirá el aprendizaje, pudiendo admitir errores y atender mejoras sin un entorno hostigante y sin miedo, es más fácil y sencilla la adaptación del empleado colaborando con personal apto para los desafíos y con mentalidades abiertas al cambio, al tener empleados valorados no solo económicamente sino emocionalmente disminuimos la resistencia al cambio.

En pocas palabras el cambio se permite mediante un trabajo en equipo bien integrado, buscando estrategias de mejora individual de cada empleado desde todos los puntos de vista para el importantes.

5.2 PROCESO DE FORMACIÓN DE EQUIPOS

Dentro del proceso de formación de equipos podemos considerar toda aquella estrategia que nos permita convertir un grupo de individuos en un equipo cohesionado, eficiente y alineado con los objetivos de la empresa, en dichas estrategias debemos considerar habilidades blandas de cada empleado, así como su capacidad de liderazgo y trabajo, dentro de esta etapa establecemos roles de acuerdo a dichas habilidades y que permita al trabajador contar con un giro responsable dentro de su entorno.

El proceso de formación de equipos es dinámico y cíclico y requiere de ajustes continuos, que permitan seguir adaptando a la organización con sus empleados, no podemos quedarnos sentados esperando grandes cambios sino estamos constantemente creando estrategias evolutivas en nuestra organización en cuanto a trabajo en equipo se refiere.

Para esta etapa tenemos el modelo clásico de Tuckman 1965 donde nos habla de las cinco etapas de desarrollo grupal.

Al pasar de los años este modelo se sigue aplicando en las organizaciones pues sus bases llevan una línea coherente y fácil de entender pues son los pilares para cualquier orden de equipos.

Su trabajo, consta en 5 etapas: Formación, Conflicto, Normalización, Alto rendimiento y Disolución.

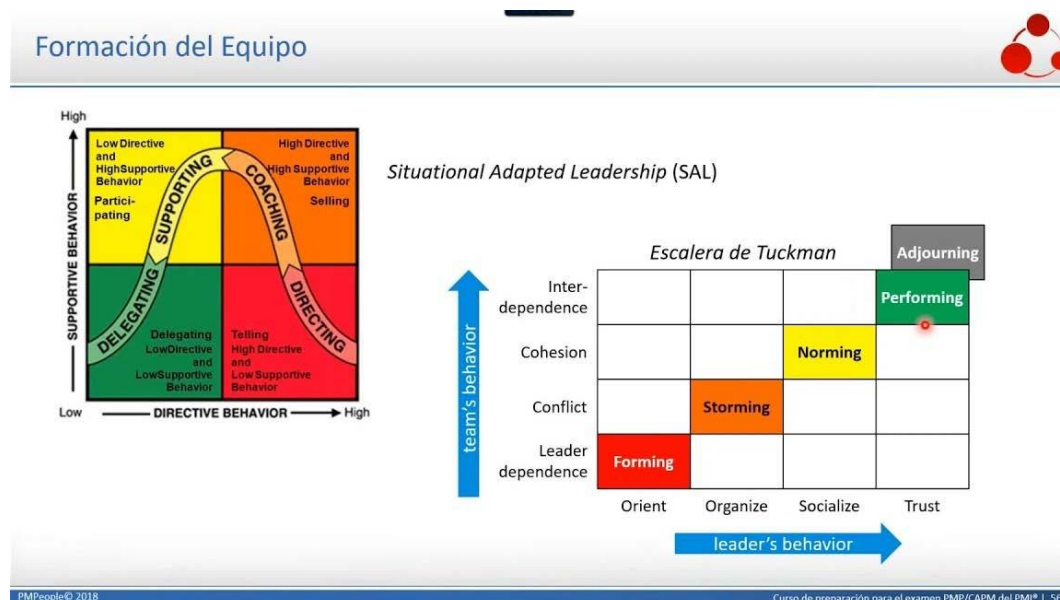


Imagen 5.1 Formación de equipo según Tuckman, imagen tomada de la web

Etapas de formación: Donde los miembros se conocen, actúan cautelosos y son corteses, en esta etapa requieren del líder (dirección) para poder seguir las reglas, los roles aún no están del todo claros. En la vista gráfica lo vemos con color rojo.

Etapas de conflicto o Tormenta: En esta etapa comienzan a surgir conflictos por diferencia de personalidades, cambio de ideas o situaciones personales, comienzan a existir luchas de poder y ego que los lleva a resistirse a la autoridad, se considera la etapa más crítica pues en ésta la gran mayoría fracasa. El desafío de esta etapa será que los conflictos dentro de la organización no se vuelvan personales, en el gráfico lo podemos localizar como el color naranja donde comienza a desprenderse, pero no está del todo bien, hace falta mayor organización.

Etapas de Normalización: En ella ya existe un mayor grado de confianza que permite definir roles, responsabilidades y normas grupales hay una mayor cohesión y entorno de confianza, en el gráfico lo localizamos como el color amarillo, vamos saliendo de los conflictos y se comienza a ver resultados positivos.

Etapas de alto rendimiento: El equipo ya es capaz de funcionar con autonomía y sinergia, existe alta eficiencia y capacidad para resolver problemas complejos y en ella podemos aceptar retos nuevos con el constante ciclo. En el gráfico se representa por el color verde, en él ya se puede delegar.

Como etapa adjunta a este modelo se considera la etapa de disolución o cierre:

Donde trabajamos con equipos que son de forma temporal o momentáneos.

5.3 CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL EQUIPO

La estructura de un equipo de trabajo es la espina dorsal que nos mantendrá de pie ante cualquier desbalance, en él se definirá como funciona, quien hace y como se alcanzará los objetivos.

La creación de equipos de trabajo es importante pues como ya lo hemos repetido en diversas ocasiones, evita el caos, al tener roles definidos sin duplicidad de tareas, logrando eficientar las responsabilidades de cada integrante, pues al no haber duplicidad se enfocan todos a una sola acción-

"Un equipo bien estructurado es la mitad del trabajo hecho". **Richard Hackman**

1.- DEFINE UN OBJETIVO

Un punto clave para definir nuestra estructura de equipo es poder identificar bien cuáles son nuestras metas y objetivos, y que todos los integrantes tengan una idea clara de lo que quieren, para ello podemos basarnos en técnicas como la de Peter

Druke. Con metas SMART (Específicos, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal).

Donde sus componentes se dividen de la siguiente forma:

- **Específico** (¿Qué exactamente lograremos?).
- **Medible** (¿Cómo lo cuantificaremos?).
- **Alcanzable** (¿Es realista con nuestros recursos?).
- **Relevante** (¿Contribuye a la meta global?).
- **Temporal** (¿Fecha límite?).

Técnicas como la de Simon Sinek en su libro “Star with why”, sobre el círculo de oro o círculo dorado donde hacemos una serie de preguntas que nos permitirán poder identificar dichos objetivos.

- **Why:** ¿Por qué hacemos esto? (Ej.: “*Para democratizar la educación*”).
- **How:** ¿Cómo lo lograremos? (Ej.: “*Cursos accesibles en línea*”).
- **What:** ¿Qué haremos? (Ej.: “*Lanzar 10 cursos gratis*”).

Y una serie muy larga de diferentes técnicas que nos permitirán encontrar como diseñar nuestros objetivos claramente, darlos a conocer al equipo de trabajo y proyectar estrategias para cumplirlos, es decir, “**ponerse la camiseta por la organización**”.

2.- ASIGNACIÓN DE ROLES

Cuando hablamos de una empresa pequeña, es fácil distinguir los roles que cada uno tiene en la organización, pero cuando hablamos de empresa grandes, es necesario poder tener herramientas que nos permite poder generar roles y evitar duplicidades.

Una vez que tenemos identificado nuestro propósito en equipo y que todos los integrantes van sobre la misma línea de trabajo, ahora es necesario asignar roles basados en las habilidades que cada uno tiene, para conocer los roles y poder medir en que son buenos los elementos de la organización existen diferentes test que podemos explotar como lo es el **test Belbin**, donde permite trabajar en una autoevaluación donde puede el empleado y la organización conocer las fortalezas y debilidades naturales, de tal manera que ambos conozcan sus áreas de interés y aplicación, el **test DISC** (estilo de comportamiento) donde mide 4 dimensiones Dominio, Influencia, firmeza y cumplimiento, el cual permite equilibrar el equipo de tal forma que se componga y conozcamos la segmentación de dichas dimensiones en el equipo de trabajo.

Un test completo que considera diferentes habilidades puede ser **MBTI (Myers-Briggs)** o también llamado 16 personalities el cual mide 16 tipos de personalidad

basado en 4 dimensiones, divididos según su energía (introvertido/extrovertido), la toma de decisiones (Racional o emocional), su nivel de percepción (sensorial o intuitivo) y según su estilo de vida (Estructurado o flexible), como el test anterior cataloga a cada elemento para poder conocer su área de aplicación en la organización y en el proyecto a resolver, se considera un test con mayor introspección pues habla desde la parte emocional hasta la parte colaborativa.

RACI Matrix Infographics

Project Deliverable (Activity)	Project Lead	Project Manager	Graphic Designer	Content Writer	Stakeholder	Product Manager	CEO	Project Lead	Project Manager	Graphic Designer	Content Writer	Stakeholder	Product Manager
Activity 01		R			C		R	R				R	
Activity 02	C		A		R			A		C	A	I	
Activity 03	R	I	I	I		C							
Activity 04				I				C	A	I		R	
Activity 05		C	C	C									

* Responsible-R Accountable-A Consulted-C Informed-I

Slide 2 www.yourwebsite.com

Imagen 5.3 Matriz RACI ejemplo.

Un elemento de apoyo, donde podemos plasmar estos roles y tenerlos correctamente identificados es a través de una **matriz RACI** por sus siglas en inglés (**Responsible-Accountable-Consulted-Informed**) traducido Responsable, Aprobador, Consultado e Informado.

Donde tendremos una tarea, por ejemplo, elaborar un mapa conceptual

Donde el responsable será el estudiante Diego

El aprobador será el docente

El consultor El resto del equipo de trabajo

El informador El mismo equipo

De esta manera, conocemos que tipo de elementos tenemos, mediante los test, y donde esta colocados según sus habilidades.

3.- ESTABLECER SISTEMAS DE COMUNICACIÓN Y PLAN DE MONITOREO

Es este punto ya hay una formación madura del proyecto y como es que se llegará a la meta, pero, se debe seguir trabajando en elementos clave para el trabajo en

equipo, por ello, es que ahora será responsabilidad de los grupos de trabajo en generar reuniones según el tipo de necesidad e importancia para la organización. En dichas reuniones de forma breve, detallada y previamente analizada por los participantes, se detallarán puntos de trabajo, fechas estimadas de entrega de avances, así como indicadores que permitan poder evaluando si dichas reuniones son eficientes y funcionales.

5.4 FACILITACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo facilitador logra mayor productividad, innovación y satisfacción, para que esto sea posible el papel fundamental hasta este punto es la comunicación, donde el líder, pueda dar a conocer de forma clara al empleado lo que se quiere lograr, que sea un líder capaz de involucrar al equipo de trabajo dentro de la organización del proyecto mismo, sea capaz de escuchar y no ver a los empleados como números, ventas o logros, sino como seres humanos capaces de trabajar en conjunto.

En este punto la manera de integración debe ser constante y conjunta al tema 5.3, como líderes, ¿Cómo podemos fomentar un entorno de confianza y colaboración?

La base de la comunicación, es la confianza, un trabajador que no tiene la confianza de dirigirse a su líder, pocas veces le consultará problemas o ideas nuevas, debemos ver esta fusión como un ganar-ganar, donde el líder al tener la confianza del empleado podrá tener acceso a todas las necesidades del empleado, y el empleado podrá tener la confianza de dirigirse a su jefe en todo momento basado en una línea de respeto y confianza.

Patric Lencioni en su obra antes mencionada “las cinco disfunciones de un equipo” identifica que uno de los principales problemas de la base de los problemas en la organización es la falta de confianza proponiendo para fortalecer ese lazo, quien tome el liderazgo debe estar abierto a la comunicación, mostrar humildad y apertura a nuevas ideas de tal forma que forme un ambiente seguro para su equipo, trabajar con actividades team building donde el líder pueda dar a conocer que el equivocarse no es malo, el poder compartir historias motivacionales y adentrarse al espacio del trabajador le permitirá romper esa barrera.

Amy Edmonson, desde el punto de vista psicosocial, comparte este punto pues en sus obras menciona una y otra vez que para que un empleado pueda rendir frutos debe sentirse en un entorno seguro, donde no sean castigados por equivocarse, que permita dar a conocer al líder del proyecto opiniones diversas y se expresen sin miedo, además comparte la idea de que el líder no debe ser un “sabelotodo” por el contrario debe ser confiable.

Diferentes conocedores del área de psicología empresarial coinciden que es bueno para la organización tener reuniones semanales para conocer cómo se siente su

empleado, fuera de la parte laboral, dicha reunión será para conocer su nivel de estrés como lo son los check ins emocionales, retrospectivas emocionales, es decir, estoy bien, me siento bien, me funciona bien, estoy mal, no me sirve de esta forma, actuamos de diferente manera. Y finalmente, reconocimientos, que por muy pequeños que puedan ser para la organización, para un empleado será incentivo de mejora, de contribuir más y aspirar a lugares más altos dentro de la escala laboral.

5.5 ESTRATEGIAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

A lo largo de los años se han trabajado en estrategias colaborativas que permitan seguir teniendo resultados positivos dentro de la organización, actualmente, las emociones son un fenómeno mundial de gran importancia para todos aspectos, posterior a la pandemia, los niveles emocionales de las personas cambiaron, y la perspectiva laboral, social y educativa cambio.

Por ello, además de lo fundamental que hemos visto desde Likert, Lewin y Nadler como la creación de objetivos claros y metas compartidas, la seguridad psicológica se ha convertido en parte fundamental de la comunicación y por lo tanto, del trabajo en equipo.

En el estudio “Google’s Project Aristotle en 2015 publicado en el NYT destaca que los equipos con mayor seguridad psicológica los miembros de la organización pueden hablar sin miedo a represalias, tienen una mayor cohesión y por consecuencia su productividad aumentó hasta en un 50%.

Adicional a esto, una comunicación efectiva que permita al empleado poder dirigirse al superior, donde se permitan reuniones constantes, pero en tiempos reducidos y efectivos, estudios como Gersick de 1988, nos dice que los niveles de eficiencia en proyectos aumentaron un 15% sobre el nivel a partir de que se crearon Check ins diarios.

Finalmente, cambios en la forma de recompensar al empleado que nos permita incentivarlo de tal manera que pueda seguir produciendo, el el estudio de caso “Cameron & Pierce del 2002, rewards and intrinsic motivation, encontraron que la motivación de los empleados dentro de la organización aumento un 32% más al obtener un reconocimiento público por los resultados grupales que obtenían.

BIBLIOGRAFÍA

1. Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
2. Jung, C. G. (1921). *Psychological types*. Princeton University Press.
3. Kotter, J. P. (2014). *Accelerate!: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.
4. Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
5. Myers, I. B., & Briggs, K. C. (1980). *Gifts differing: Understanding personality type*. Davies-Black Publishing.
6. Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.

Artículos de Revistas Académicas

7. Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9–41. <https://doi.org/10.5465/256496>
8. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
9. Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (2017). Role clarity and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 911–933. <https://doi.org/10.1037/apl0000197>

Informes Técnicos y Recursos en Línea

10. Nerdy Analytics. (2015). *16Personalities: Technical manual*. <https://www.16personalities.com/technical-manual>
11. Rozovsky, J. (2015). *The five keys to a successful Google team*. re:Work (Google). <https://rework.withgoogle.com/print/guides/3561315/>

ANEXOS

- EXAMEN UNIDAD I
- PRESENTACIÓN UNIDAD I
-
- EXAMEN UNIDAD II
- PRESENTACIÓN UNIDAD II
-
- EXAMEN UNIDAD III
- PRESENTACIÓN UNIDAD III
-
- EXAMEN UNIDAD IV
- PRESENTACIÓN UNIDAD IV
-
- EXAMEN UNIDAD V
- PRESENTACIÓN UNIDAD V