



Universidad  
**Tecmilenio**®





## Procesos de cambio organizacional

### Tema 9. Características del desarrollo organizacional





Los esfuerzos que las empresas han puesto por modificar procesos, productos y servicios, cultura organizacional, entre otras cosas, desencadenaron la búsqueda de nuevos métodos por los cuales podrían obtener mejores beneficios.

Así es como surgió el desarrollo organizacional en 1969, el cual, en palabras de su fundador, es un **esfuerzo planificado**.

Cada vez más empresas utilizan este tipo de procesos, incluso se asigna a una persona enfocada en la propuesta y dirección de los proyectos de cambio.



## Características del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO) enfoca gran parte de sus resultados al ser humano que habita en las organizaciones, con el que desarrolla estrategias para incrementar la productividad y salud de todos los empleados mediante procesos sociales y conductuales.



El **proceso de cambio**, que se logra a través de la implementación del desarrollo organizacional, cuenta con las siguientes características:

- Enfoque en la cultura y procesos
- Colaboración
- Cumplimiento de tareas
- Consideración del comportamiento social
- Participación
- Cambios en los sistemas
- Facilitación
- Objetivos por encima de lo esperado
- Modelo de investigación-acción
- Cultura de desarrollo



Explicación



## Cambio individual

La administración del cambio es un proceso estructurado y la herramienta necesaria para liderar su lado humano y lograr el resultado deseado .

La gestión de cambios individuales se trata de apoyar y habilitar a una persona por medio de la transición para que pueda participar, adoptar y utilizar un cambio con éxito.





## Modelo ADKAR de Procsi

Es la metodología más utilizada para el cambio individual. **ADKAR** es un acrónimo de los cinco resultados que un individuo necesita lograr para adoptar con éxito un cambio: Conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo. Supone que la organización se comporta como lo haría un individuo y los objetivos y resultados se logran de manera secuencial y acumulativa.



La **gestión del cambio exitosa** resulta de la integración de un enfoque de gestión del cambio individual orientado a los resultados y un proceso de gestión del cambio organizacional orientado a la actividad.

## Modelo ADKAR



Fuente: Castro, M. (2019). *Gestión del Cambio. ¿Qué modelo seguir?* Recuperado de <https://www.estratego.cl/post/gestion-del-cambio-que-modelo-seguir>

Explicación

Las **intervenciones de DO** son las actividades planificadas y diseñadas para mejorar la productividad y propiciar el buen funcionamiento de la organización a través de la participación y el involucramiento de los miembros de esta.

## Intervenciones del desarrollo organizacional

Técnicas	Objetivo	Ejemplos
Conductuales	Están diseñadas para afectar el comportamiento de los individuos y del grupo.	Entrenamiento de sensibilidad <i>Roleplay</i> Administración por objetivos
No conductuales	Estas técnicas están mucho más estructuradas que las técnicas conductuales.	Rediseño organizacional Diseño de trabajo Fortalecimiento de los puestos Técnica GRID
Misceláneas	Combinación de las técnicas anteriores.	Retroalimentación de encuestas Proceso de consultoría <i>Team building</i>

Fuente: Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.



## Intervenciones que se usan frecuentemente

- **Entrenamiento de sensibilidad:** El propósito de las sesiones de entrenamiento de sensibilidad o **grupos T** (T de entrenamiento) es cambiar el comportamiento de las personas a través de una interacción grupal no estructurada.
- **Roleplay:** Técnica para crear una situación de vida, por lo general una que involucra un conflicto entre personas, para luego hacer que las personas en grupo representen las partes o roles de personalidades específicas del caso en cuestión.



Explicación



## Intervenciones que se usan frecuentemente

- **Rediseño organizacional:** La estructura de la organización puede cambiar para hacerla más eficiente mediante la **redefinición del flujo de autoridad**.
- **Diseño de trabajo:** El diseño del trabajo es un término que significa el proceso de definición de tareas y puestos para lograr los objetivos tanto de la organización como de los empleados.
- **Team building:** La formación de equipos es un proceso de diagnóstico y mejora de la eficacia de un grupo de trabajo con especial atención a los procedimientos de trabajo y las relaciones interpersonales en él,



Elementos que conducen a que una **implementación de DO** llegue a su éxito

1. La organización
2. La estrategia cultural
3. Las personas involucradas
4. Un clima colaborativo
5. Metas organizacionales
6. Cambio planeado



## Fases del proceso de desarrollo organizacional



Explicación





## Cambios emergentes

El cambio emergente reconoce que el entorno empresarial es cada vez más impredecible y que está en constante modificación. Este enfoque considera que **el cambio** es un proceso que se va desarrollando conforme a las interacciones entre el contexto, los procesos externos y la consulta dentro de la organización (Towler, 2019).

A diferencia del cambio planificado, el cambio emergente está apoyado por una investigación relativamente limitada. Es por este tipo de cambios que el establecimiento de una cultura de innovación y cambio se vuelve importante.





## Comparativo PNI

### Objetivo:

Comparar lo positivo, negativo e interesante de las **características del desarrollo organizacional** como herramienta estructurada para el cambio.

### Instrucciones:

- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema características del desarrollo organizacional.
- Elabora un cuadro comparativo en donde selecciones y propongas lo P( positivo), lo N(negativo) y lo I(interés) del desarrollo organizacional como metodología para el proceso de cambio estructurado.
- Incluye una reflexión sobre el modelo ADKAR para cambios individuales en donde expongas cómo aplicar este modelo a tu vida personal y profesional.
- Utiliza una plataforma digital que te brinde herramientas gráficas, de diseño, colores y elementos para respaldar visualmente tu propuesta.
- Máximo 2 cuartillas.



Actividad

El desarrollo organizacional conlleva cambios que generan beneficios no solo en la parte financiera, sino también en el mejor desempeño de las actividades diarias. Este proceso de cambio estructurado marca la pauta para **establecer procesos** que les permitan a las organizaciones hacer más con menos esfuerzo.

El **aprendizaje** que genera cualquier proyecto de desarrollo organizacional constituye la mayor aportación a la generación de la cultura del cambio, que, al final, sigue apoyando a que la adaptación a las nuevas y constantes necesidades del entorno sean cubiertas por las organizaciones en tiempo y forma.





Towler, A. (2019). New change management models: how alternative frameworks help organizations manage change. Recuperado de [https://www.ckju.net/en/dossier/new-change-management-models-how-alternative-frameworks-help-organizations-manage-change#:~:text=Whittington%2C%201996\).-.Emergent%20change%20theory%3A%20change%20emerges%20from%20below%20and%20is%20a,stimuli%20\(Burnes%2C%202004\).](https://www.ckju.net/en/dossier/new-change-management-models-how-alternative-frameworks-help-organizations-manage-change#:~:text=Whittington%2C%201996).-.Emergent%20change%20theory%3A%20change%20emerges%20from%20below%20and%20is%20a,stimuli%20(Burnes%2C%202004).)





Procesos de cambio  
organizacional

**Tema 10.**  
**Fundamentos de la  
cultura organizacional**





En la última década se ha hablado mucho sobre cultura organizacional como la base para el éxito de una empresa, no sólo por lo que ésta conlleva, sino por el impacto en los empleados y su consecuente aumento en los resultados de su desempeño. Anteriormente se pensaba que otorgando un buen salario y prestaciones a los empleados era suficiente para que se sintieran parte de la empresa y mejoraran su desempeño.

La cultura organizacional constituye el sello personalizado de una empresa a través de sus **integrantes**.



La **cultura**, hablando de una sociedad, influye en el comportamiento de sus habitantes y de las organizaciones.

Comprende **valores compartidos, costumbres, códigos de conducta, tradiciones y hábitos** que se transfieren de generación en generación. Además, la cultura influye en las interacciones entre las personas y el proceso de comunicación.



La **cultura organizacional** se refiere a un significado compartido por los miembros de una organización, razón por la cual se distinguen de otras.

## **Pero ¿qué hace a una organización constituir una cultura organizacional de éxito?**

- Diálogo constante y claro
- Diversidad e inclusión en la cultura corporativa.
- Invertir en el desarrollo y formación
- Reconocimiento y ascenso.
- Misión clara y bien definida.



## Ejemplos de estrategias

Empresa	Estrategia
IBM	Diseño <i>IBM Skills Academy</i> donde tanto empleados como gente externa pueden acceder a formación, cubriendo así las necesidades del mercado laboral. Además, lanzó la estrategia de brindar educación tecnológica a más de 30 millones de personas.
Femsa	Continúa con el esquema de contratación de refugiados en el negocio de Oxxo como parte de la alianza <i>Tent Partnership for Refugees</i> .
Ford	Ofrece opciones de licencias por paternidad y cuenta con los programas llamados <i>Re-Entry</i> , enfocado en reclutar a mujeres que han salido de sus labores. Además, cuenta con el programa <i>Mujeres de Ford</i> , que consiste en incrementar el porcentaje de mujeres trabajando en la empresa.
Grupo Salinas	Recientemente aplicó la iniciativa <i>Principios para el Empoderamiento de las Mujeres</i> (WEPs), que busca la promoción de la igualdad laboral entre hombres y mujeres. Estos WEPs, que son impulsados por la ONU, buscan aumentar la competitividad en las empresas.
Santander México	Ha construido una cultura inclusiva contando con un <i>Consejo de Diversidad e Inclusión</i> y la línea de denuncia anónima para eliminar la discriminación en el trabajo. Además, cuentan como objetivo para 2025, eliminar la brecha salarial entre hombres y mujeres y aumentar un 30% la presencia de mujeres en puestos directivos.
Nestlé	Cuenta con la <i>Iniciativa por los Jóvenes</i> , donde se les orienta, capacita y ofrece oportunidades laborales. Han formado un semillero de talentos para puestos clave dentro de la organización.

Fuente: Revista El Economista (2022). *Las 10 mejores empresas para trabajar y hacer carrera en México en 2022*. <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Las-10-mejores-empresas-para-trabajar-y-hacer-carrera-en-Mexico-en-2022-20220406-0094.html>



## Características de la cultura

Característica	Significado
<i>Identidad de los miembros.</i>	Grado en que las personas se identifican con su organización en su conjunto en lugar de su trabajo o campo de especialización profesional.
<i>Énfasis en el grupo.</i>	Grado en que las actividades se organizan en torno al equipo y no a las personas.
<i>Enfoque hacia las personas.</i>	Grado en que los directivos consideran las probables repercusiones que las decisiones tomadas tendrán en los miembros de la organización.
<i>Integración en unidades.</i>	Grado en que los directivos fomentan que las unidades organizacionales funcionen coordinada e interdependientemente.
<i>Control.</i>	Grado en que existen y se aplican reglas y supervisión directa para regular la conducta de los miembros de la organización.
<i>Tolerancia al riesgo.</i>	Grado en que los directivos fomentan que los integrantes de la organización sean arriesgados, agresivos e innovadores.
<i>Criterios para recompensar.</i>	Grado en que suelen distribuirse las recompensas, de conformidad con el rendimiento y no con la antigüedad, favoritismo u otros factores que sean ajenos al rendimiento.
<i>Tolerancia al conflicto.</i>	Grado en que los directivos fomentan que los integrantes de la organización traten abiertamente sus diferencias y conflictos.
<i>Perfil hacia los fines o los medios.</i>	Grado en que los directivos se encaminan en sus esfuerzos hacia los objetivos y no hacia las técnicas requeridas para alcanzarlos.
<i>Enfoque hacia un sistema abierto.</i>	Grado en que la organización se esfuerza por controlar y responder a los cambios externos.

La **cultura organizacional** cuenta con ciertas características que en su conjunto logran construir un mismo sello para todos los miembros de la organización



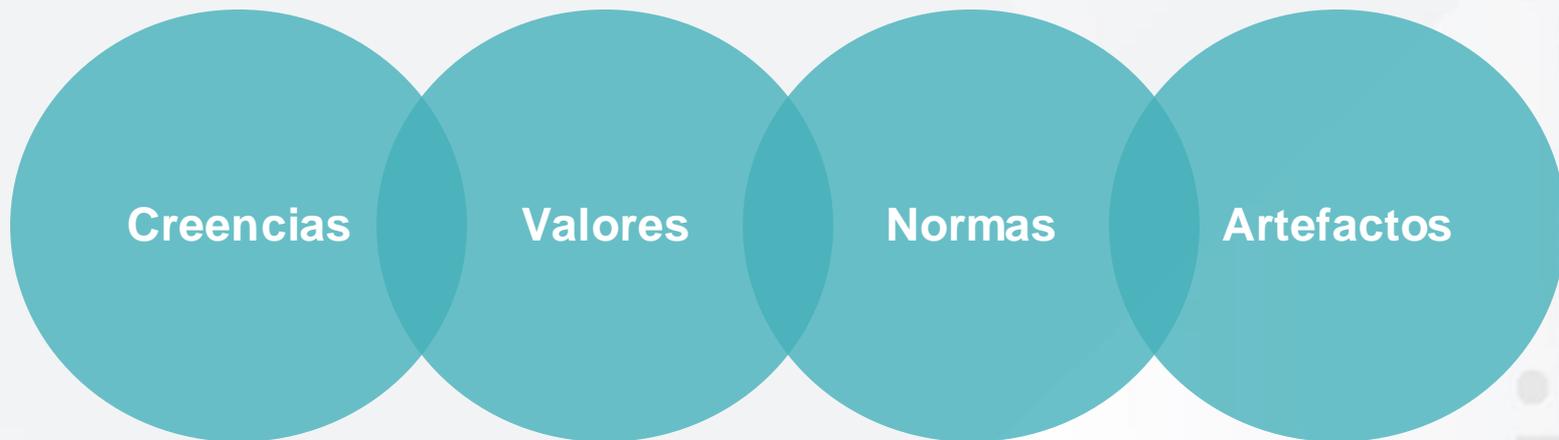


## Niveles de Cultura Organizacional

La cultura organizacional es poco visible; lo que alcanzamos a ver es sólo la punta de un *iceberg*.



Existen **cuatro niveles de cultura** que en forma conjunta representan un paso inicial para hacer operativo el concepto de cultura organizacional.





## Tipos de culturas según Sonnenfeld

- **La Academia.** Es el lugar más adecuado para aquellos que buscan ascender en la organización y dominar a fondo cada nuevo puesto que ocupan.
- **El Club.** Estas organizaciones conceden gran importancia a la “adaptación”, a la lealtad y al compromiso. En una organización con este tipo de cultura la antigüedad es un estado medular, así como la edad y la experiencia, que cuentan bastante.





## Tipos de Culturas según Sonnenfeld

- **El equipo de béisbol.** Las organizaciones con este tipo de cultura se convierten en el lugar ideal para las personas arriesgadas e innovadoras. Aquí encuentran cabida las personas de cualquier edad o grado de experiencia, siempre que sean talentosas
- **La fortaleza.** Estas organizaciones se preocupan de forma significativa por su supervivencia. Casi todas ellas pasaron por los tres tipos anteriores y sufrieron varias crisis en el camino.



Modelo Handy de cultura organizacional



Explicación



**Cultura de poder.** Depende de una fuente central de poder, con una figura central que emite y expande su influencia.

**Cultura de la función.** Opera sobre la lógica y la racionalidad. Se apoya en la fortaleza de sus pilares, sus funciones o especialidades.

**Cultura de tarea.** Tiene su fundamento en el trabajo. Reconoce la experiencia como base de poder e influencia.

**Cultura de persona.** El individuo es el eje principal. La organización y su estructura existen sólo para servir a los individuos que la integran.





## Ensayo

**Objetivo:** Reconocer la importancia de la cultura organizacional en el proceso de cambio.

### Instrucciones:

- Para realizar esta actividad es importante que consultes el contenido del tema fundamentos de la cultura organizacional.
- Redacta un ensayo sobre la importancia de la cultura organizacional en el marco de los procesos de cambio.
- Incluye los conceptos más relevantes y significativos del tema que te apoyen a justificar tu punto de vista.
- Compara y contrasta los fundamentos de la cultura desde las diferentes posturas así como sus diversos componentes en relación con su marco de acción.
- Presenta una conclusión en la que apliques tu postura en relación a una experiencia en tu campo laboral.
- Máximo 2 cuartillas.



Actividad

Cada organización cuenta con su **cultura organizacional** particular e incluso puede cambiarla según las necesidades que se presenten en el contexto en el que se desenvuelve.

Si bien la cultura puede ser cambiante acorde al tiempo que se vive y a las necesidades de las personas, hay algo que no se modifica y eso son los valores y las creencias.

Las creencias básicas que constituyen una cultura se trasladan a través de las generaciones, adaptándose a estos nuevos descubrimientos.



- González, A. (2019). *Desarrollo organizacional de la A a la Z*. México. Editorial PACJ. ISBN: 9706461876.
- El Economista. (2022). *Las 10 mejores empresas para trabajar y hacer carrera en México en 2022*. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Las-10-mejores-empresas-para-trabajar-y-hacer-carrera-en-Mexico-en-2022-20220406-0094.html>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

