



¿Qué es el desarrollo organizacional?

Si existiera un empresario capaz de diseñar la organización perfecta para su empresa, si las condiciones del entorno fueran estables y predecibles y si la ciencia ya no avanzara y creara nueva tecnología, seguramente no habría necesidad de hacer cambios en las empresas.

Pero ésta no es la situación. Vivimos en un mundo cambiante y muchas veces la sobrevivencia de la empresa depende de que el empresario sepa detectar los momentos de crisis y de oportunidad para aprovecharlos, y sepa, sobre todo, planear y conducir los cambios que al interior de la empresa se requieran para su desarrollo y crecimiento.

Los esfuerzos de cambio planeado que hace una empresa para ser más efectiva, pueden estar dirigidos hacia la manera en que la empresa está estructurada, al comportamiento de sus trabajadores o a la tecnología que utiliza para la transformación de sus recursos. Al método para planear y ejecutar cambios en la organización se le llama Desarrollo Organizacional.

Concepto: el desarrollo organizacional es un método que facilita el cambio, desarrollo y transformación en las estructuras de la organización, en los procesos, en la gente y en la tecnología.

Es decir, el desarrollo organizacional es cualquier esfuerzo sistemáticamente planeado de cambio en la empresa cuya finalidad sea lograr una mayor efectividad a través de la utilización de estrategias, técnicas, teorías, conceptos, etc. Puede tratar de cambiar las estructuras y procesos; a la gente; y la tecnología.

Cualquier cambio en la empresa genera resistencias en las personas. A continuación, encontrarás un modelo de proceso de cambio que incluye varias etapas con el fin de que puedas conducir los cambios en tu empresa de manera sistemática.

Modelo para ejecutar cambios en la empresa

El modelo que te proponemos a continuación consta de cinco pasos que siguen una secuencia lógica.

1. Reconocer la necesidad de cambio
2. Diagnostico de las áreas problemáticas
3. Plantear alternativas de cambio (estrategias y técnicas)
4. Seleccionar la alternativa (la mejor técnica o estrategia)
5. Ejecución
6. Evaluación

En el primer paso, que es reconocer la necesidad de cambiar, es importante identificar los acontecimientos o fuerzas tanto internos como externos a la empresa, que te pueden hacer pensar en la necesidad de un cambio. Es igualmente importante poder reconocer cuándo no se necesita cambiar.

Una vez que reconociste la necesidad de un cambio, la siguiente etapa es diagnosticar el problema analizando los síntomas. Se trata de delimitar las áreas problemáticas.

El tercer paso es plantear varias alternativas de cambio, identificando diversas técnicas y estrategias que puedan ayudarte a modificar las áreas problemáticas dentro de las condiciones limitantes.

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > Planea los cambios en tu empresa



El cuarto paso es escoger una alternativa seleccionando la estrategia y las técnicas que se pueden aplicar para resolver el problema dentro de las condiciones que limitan la situación.

El quinto paso es ejecutar el plan de cambio teniendo en cuenta el momento oportuno y la profundidad y duración del proceso de cambio.

El sexto paso es la evaluación, en la que se revisa el proceso y los resultados del cambio. También es importante la evaluación que se efectúa *durante* el proceso de cambio para hacer los ajustes convenientes.

Este proceso es continuo y, cuando se resuelven algunos problemas, surgen otras situaciones que dan inicio nuevamente al proceso de cambio.

Pasos para conducir los cambios en la empresa

El modelo anterior supone que el proceso de cambio se puede dividir en cinco pasos o etapas para permitir al empresario conducir los cambios en su empresa. Las posibilidades de llevar a cabo un proceso de cambio exitoso aumentan cuando el empresario sigue cada uno de los pasos de manera formal y explícita. Por esto, veremos cada uno de ellos.

Primer paso: reconocer la necesidad de cambio

Todas las empresas están sujetas a fuerzas que presionan para que la organización se transforme, cambie. Dichas fuerzas las podemos clasificar en externas e internas. Las externas, o del medio ambiente, están por lo general fuera del control del empresario; en cambio, las fuerzas internas se encuentran actuando al interior de la empresa misma y generalmente son más o menos controlables. Profundicemos en cada una de ellas.

Fuerzas externas

Por lo general, las empresas inician un proceso de cambio a partir del impacto que reciben del entorno. Estas fuerzas externas suelen provenir de:

- Cambios en el mercado.
- Cambios tecnológicos.
- Cambios en la economía.
- Cambios en las leyes, etcétera

Cambios en el mercado son, por ejemplo, la aparición de un nuevo competidor que ofrece los mismos productos que tu empresa pero, más baratos o con facilidades. Pueden ser cambios en los gustos de los consumidores o en sus ingresos, que repercuten en un alza o baja de su poder adquisitivo.

Otra fuente de fuerzas externas de cambio es la tecnología. Las computadoras, nuevas máquinas o nuevos procesos han revolucionado la manera como se producen o distribuyen los productos. La tecnología está transformando las empresas como nunca ya que permite bajar costos, reducir tiempos de producción, aumentar la calidad de los productos y, también, mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Cambios en la economía promueven cambios en la empresa. Por ejemplo, actualmente la economía se está internacionalizando, lo que hace que productos nacionales tengan que competir con productos extranjeros y también que las empresas mexicanas empiecen a exportar. Otro tipo de cambios económicos son los periodos de inflación o de estabilidad que tienen importantes repercusiones en las empresas.

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > Planea los cambios en tu empresa



Algunos cambios en las leyes son, por ejemplo, la nueva reglamentación que en materia de ecología estableció el estado para proteger el medio ambiente, o bien, el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), etcétera.

Fuerzas internas

Otro tipo de fuerzas son las que ocurren al interior de las empresas y que son como señales que indican necesidades de cambio y que podemos agrupar en problemas de proceso y de gente.

Todas estas fuerzas rompen el equilibrio de tu empresa y exigen una respuesta adaptativa a los cambios externos y una respuesta adaptativa y de planeación a los cambios internos.

Para iniciar el proceso de cambio, lo primero que necesitas es percatarte de la existencia de alguna de estas fuerzas y que decidas hacer algo.

Si la empresa está sometida a algunas de las fuerzas descritas anteriormente, las debes interpretar tomando en cuenta la información más importante de tu empresa. Por ejemplo, tus estados financieros, costos de operación, controles de calidad, índices de rotación, etcétera. Estos te indican qué tanto impacto están teniendo dichas fuerzas sobre tu empresa y qué tan urgente es iniciar los cambios. Es más, el proceso de cambio se puede ver como parte de la función de control. Consulta el Paquete de Administración.

Segundo paso: diagnóstico de las áreas problemáticas

Lo primero que debes hacer es analizar los síntomas de las áreas problemáticas a fin de determinar y precisar cuál es el problema ya que no siempre es evidente y claro.

No existe una fórmula para definir y diagnosticar el problema. Sin embargo, contestar a las siguientes preguntas te puede ayudar:

¿Cuál piensas que es el problema y cuáles son los síntomas de los factores que le dan origen?

¿Puedes distinguir el problema de los síntomas?

¿Qué cambios tienes que hacer para resolver el problema?

¿Qué vas a conseguir con esos cambios, es decir, cuáles son los objetivos del cambio?

¿Cómo puedes dividir ese objetivo en varios pequeños para poderlos medir y para saber si estás logrando tu objetivo?

Es probable que tengas a la mano la información que necesitas para responder a estas preguntas pero no siempre será así: a veces tendrás que generarla. Puedes conseguir la información necesaria comparando los niveles de desempeño reales en la empresa con los niveles deseados, analizando la estructura de la empresa y del trabajo, los sistemas de salarios y compensaciones, estudiando las habilidades y conocimientos de los empleados, analizando la misión, los objetivos y el sistema de valores vigente en tu empresa, entre otros. Recuerda que es importante tener información de la mejor calidad.

No olvides que el diagnóstico es clave, ya que del problema que defines y especifiques, dependerán los objetivos de cambio.

Tercer paso: plantear varias alternativas de cambio (técnicas y estrategias)

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > Planea los cambios en tu empresa



Las técnicas y estrategias han sido clasificadas de acuerdo con el área o aspecto al que principalmente se enfocan, es decir, si lo hacen a la estructura, a la gente o a la tecnología.

Esto no implica que exista una separación entre las tres áreas, al contrario, se debe conocer previamente la interrelación entre estructura, gente y tecnología, ya que cualquier esfuerzo de cambio en un área repercute en las otras dos. Es más, intentar un esfuerzo de cambio en sólo una dimensión es restar posibilidades de éxito.

Cambios en la estructura

Los cambios en la estructura se refieren a los cambios que se introducen en la estructura de la tarea, en las relaciones de autoridad o distribución del poder, para mejorar o incrementar la producción. La estructura también crea la base para las relaciones humanas y sociales en la empresa. Y estas relaciones cuando son legitimizadas en la estructura introducen un elemento de estabilidad en la empresa. Generalmente, cambios en la estrategia de la empresa llevan a cambios en la estructura.

Las empresas diseñan y especifican las tareas, las funciones, los niveles de responsabilidad, forman los diferentes departamentos y áreas de trabajo, determinan las personas que trabajan juntas y que reportan a un mismo jefe, etcétera. Es importante recordar que la estructura de una empresa pone el marco dentro del cual se dan las relaciones humanas y, por lo tanto, la estructura influye y modifica esas relaciones.

Cambios en la gente

En esta aproximación se trata de introducir cambios en la empresa interviniendo directamente con las personas ya sea individualmente o como grupo para mejorar sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Cambios en la tecnología

En el sentido usual de la palabra, tecnología significa máquinas como computadoras, robots, tornos, fresas, etcétera. En el sentido amplio, la tecnología se puede definir como los tipos y patrones de actividades, equipo, materiales, conocimientos y experiencias usados para efectuar las tareas de una empresa. Fíjate en que pueden, o no, utilizarse máquinas.

Los cambios en la tecnología son aplicaciones de nuevas maneras de transformar los recursos en productos o en servicios.

Las empresas deben ser capaces de usar la tecnología para cambiar sus sistemas y no tanto limitarse a mecanizar los viejos procedimientos.

Es importante recordar que los cambios tecnológicos repercuten en la estructura de la empresa y en el comportamiento de las personas.

La aplicación de la mayor parte de las técnicas que enumeramos en esta sección requieren de un entrenamiento especial. Por ello, te sugerimos que consultes a un asesor especializado en desarrollo organizacional.

Cuarto paso: seleccionar la alternativa (la mejor técnica o estrategia)

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > Planea los cambios en tu empresa



La forma en que vas a intervenir para promover el cambio en tu empresa depende del diagnóstico que hiciste, de manera que la elección de la alternativa que tomes, debe ir orientada a resolver la problemática que diagnosticaste. El diagnóstico es siempre la guía para seleccionar la mejor técnica o estrategia.

Siempre se tiene que elegir la alternativa o alternativas que tienen más posibilidades de producir el resultado deseado.

Para elegir la intervención adecuada también debes tomar en cuenta ciertas limitaciones como las siguientes:

Recursos, como son tu presupuesto, el tiempo, las personas que te van a ayudar, ya sea de la empresa o externas, etcétera.

El estilo de liderazgo en la empresa, ya que la manera como se ejerce afecta la aplicación de las técnicas.

La organización formal, ya que las políticas de la empresa, su estructura, los sistemas de control, etcétera, son fuerzas que repercuten sobre el proceso de cambio.

La cultura de la empresa, es decir, la cultura organizacional que es el conjunto de creencias, valores, normas, actividades informales, etc., compartidas por las personas que integran la empresa. La cultura tiene un papel fundamental en el proceso de cambio.

Aproximaciones para conducir un proceso de cambio

Al conducir un proceso de cambio se pueden elegir diferentes aproximaciones que van desde asumir una posición totalmente directiva, hasta lo contrario, es decir, asumir una posición totalmente no-directiva. En este continuo podemos distinguir básicamente tres modalidades que son las siguientes:

Aproximación unilateral, en la que el jefe toma todas las decisiones de cambio, simplemente las comunica a su gente y les asigna las responsabilidades que tienen en la ejecución del proceso de cambio. Como es una aproximación totalmente directiva o autoritaria, suele suscitar muchas resistencias, por lo que es la menos recomendable.

Aproximación compartida, en la que el jefe involucra a su gente, ya sea, desde la fase del diagnóstico o, una vez delimitado el problema, puede pedir a sus subordinados que le ayuden a generar alternativas de solución y a ejecutarlas.

Aproximación delegada, en la que el jefe da a los subordinados toda la autoridad y la responsabilidad para definir el problema, buscar las posibles soluciones y ejecutar los cambios.

Todo proceso de cambio genera una serie de resistencias. Entre más se involucre a la gente en el proceso de cambio, más posibilidades existen de disminuir las resistencias y conducir con éxito los cambios en la empresa. En este sentido, la mejor aproximación es la que permite que la mayoría de las personas afectadas por el cambio participe en el diagnóstico, diseño y ejecución del mismo.

Quinto paso: ejecución del cambio

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > Planea los cambios en tu empresa



En la ejecución del cambio es necesario planear las actividades, los tiempos, asignar responsabilidades a las personas encargadas del cambio, conseguir los recursos tanto humanos, técnicos, económicos, y de lugar físico si se requiere, etc. Para esto, te puede ayudar la elaboración de un diagrama de flujo.

En la ejecución del cambio es importante tomar en cuenta el tiempo oportuno para iniciar el proceso, el tiempo que durará dicho proceso y, el alcance y la profundidad del cambio.

El tiempo oportuno es el momento más adecuado para iniciar el proceso de cambio y depende de muchos factores, en particular, del ciclo de operación de la empresa y de la motivación y sensibilización del personal a la necesidad del cambio. No hay nada más desmoralizante que iniciar un proceso de cambio y darse cuenta a la mitad del proyecto de que la empresa o un grupo específico al interior de ella no estaba listo o capacitado para el cambio. También es inadecuado iniciar un proceso de cambio, por ejemplo, en la época de más trabajo en la empresa.

El alcance se refiere a la selección de la escala apropiada, es decir, si el cambio se hará en toda la empresa al mismo tiempo, o si se llevará a cabo por etapas, primero en un departamento, después en otro, hasta abarcar a toda la empresa. La ventaja de esta segunda opción es que se cuenta con retroalimentación obtenida de la experiencia en un departamento para las intervenciones en los siguientes.

La profundidad se refiere a la intensidad y extensión del cambio, como aspectos superficiales o relevantes, ya sea de los individuos, de los grupos o de toda la empresa. Por ejemplo, es mucho más profundo el cambio que pretende cambiar actitudes y estilo de liderazgo en la empresa, que el cambio que pretende mejorar la imagen cambiando únicamente los uniformes del personal.

La duración del cambio se refiere al tiempo que durará el proceso de cambio y depende de las variables anteriores, es decir, de la profundidad, del alcance, de las resistencias al cambio, de la motivación, etcétera.

Sexto paso: evaluación

Es crucial poder evaluar el proceso de cambio. Esencialmente debe hacerse comparando los resultados, con los objetivos y metas del cambio planeado. Es conveniente saber cuál es el resultado obtenido en términos de actitudes, productividad, eficacia, eficiencia y comportamiento. Por supuesto que esto no es nada fácil de evaluar.

Algunos indicadores útiles son, por ejemplo, comparar la eficiencia de los empleados antes y después del proceso de cambio, investigar los sentimientos que con respecto al cambio tienen las personas afectadas por él, si se están usando en el trabajo las habilidades, conocimientos, herramientas, etc., que se adquirieron con el cambio, qué tan duraderos son los efectos del cambio. También es un indicador el resultado obtenido de evaluar el costo total que tuvo para la empresa el proceso de cambio.

Es conveniente no sólo preguntar a las personas su opinión, sino monitorear sistemáticamente los resultados del proceso de cambio en la empresa, en un periodo largo de tiempo. Si especificaste los objetivos de cambio de una manera concreta, clara y medible, será más fácil evaluar los resultados del cambio.

Fundamentos de negocio

Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > Planea los cambios en tu empresa



No esperes a evaluar hasta que se haya terminado el proceso de cambio. Es muy importante ir evaluando durante el proceso a fin de ir efectuando correcciones sobre la marcha.

Con la evaluación terminamos la presentación del modelo de cambio planeado y, como habrás notado, es un proceso complicado que requiere una capacitación especial para conducirlo. Algunos cambios podrás conducirlos tú mismo, sin embargo, cuando el proceso de cambio que quieras iniciar sea complejo o no te quede claro el problema, te recomendamos que pidas el asesoramiento de un consultor especializado.

Causas por las que fracasa el proceso de cambio

Algunas veces los procesos de cambio no producen los resultados esperados. Las causas más comunes por las que tienen poco éxito esos procesos son las siguientes:

Objetivos de cambio insuficientemente definidos. Entonces los esfuerzos no se orientan hacia metas nítidas, ni se logra el compromiso de las personas. No hay posibilidad de una adecuada evaluación de resultados.

Resistencias al cambio no trabajadas, lo que lleva a querer ejecutar los cambios presionando u obligando a las personas.

Potencial insuficiente para llevar a cabo los cambios, es decir, que no se tenga el número suficiente de personas motivadas y capacitadas para ejecutar los cambios. Es necesario que existan suficientes agentes de cambio.

Intervenciones parciales, en las que se pretende que trabajando un solo aspecto en la empresa (la gente, la estructura o la tecnología) lógicamente y automáticamente se logrará aumentar la productividad, eficiencia o eficacia. Recuerda que cualquier intervención debe abordar todos los aspectos.

Falta de apoyo del empresario o de los altos ejecutivos, que ocurre cuando se inicia un proceso de cambio sin que la directiva de la empresa esté convencida y, por lo tanto, sin que proporcione el suficiente apoyo.

Ausencia de diagnóstico, en el que el proceso de cambio se inicia con un programa prefabricado que no toma en cuenta las necesidades reales de la empresa.

Diagnóstico inadecuado, que ocurre cuando no se dedica el suficiente tiempo a diagnosticar la problemática de la empresa; resulta entonces un diagnóstico incompleto, superficial o unilateral.

No desarrollar opciones viables, porque se planean actividades inadecuadas ya sea en recursos, tiempo, personas, etcétera.

Las expectativas no son realistas; entonces se espera más de lo que el proceso de cambio puede dar. O bien, no se calcularon adecuadamente los riesgos y costos.

No dar seguimiento al esfuerzo de cambio.

Conocer las causas que pueden hacer fallar un proceso de cambio permite estar atentos a esas dificultades y manejarlas adecuadamente incrementando las posibilidades de éxito.

Sugerencias adicionales

Fundamentos de negocio
Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los
cambios (Desarrollo organizacional) > Planea los
cambios en tu empresa



Inicia el proceso de cambio cuando tengas información de calidad y válida, cuando tu decisión esté fundamentada y cuando tengas consenso interno.

Informa a tu gente continuamente de los cambios y del proceso que se está siguiendo. Mantén siempre la comunicación con ellos para conocer sus dudas e inquietudes.

Programa las actividades, los tiempos y la secuencia que seguirán durante el proceso de cambio.

Establece sesiones periódicas de evaluación en las que se revise si no ha habido desviaciones, si se están cumpliendo las expectativas, en las que las personas hablen de los sentimientos que experimentan, en las que se planeen las modificaciones necesarias, etcétera.

Involúcrate directamente con los cambios en tu empresa.

No inicies un cambio porque "está de moda".