

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
Maestría en Desarrollo Organizacional

Trabajo de Grado

**TENDENCIAS ACTUALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR BANCARIO**

Presentado por:

LEAL LUGO VANESSA CAROLINA

Para optar al título de:

Magister en Desarrollo Organizacional

Tutor:

Magíster Giménez Salcedo, Oscar

Caracas, Julio de 2017

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN	viii
1 CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Formulación del Problema	11
1.2 Objetivos de la Investigación.....	14
1.2.1 Objetivo General.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificación de la Investigación	15
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	17
2.2 BASES TEÓRICAS	21
2.2.1 La Complejidad.....	21
2.2.2 Las Organizaciones	24
2.2.3 La Organización como Sistema Abierto.....	24
2.2.4 Breve Historia del Desarrollo Organizacional	25
2.2.5 Definiciones e importancia del Desarrollo Organizacional	30
2.2.6 Fundamentos del Desarrollo Organizacional	33
2.2.7 Alcance y Naturaleza.....	36
2.2.8 Disciplinas o Enfoques con las que se relaciona el Desarrollo Organizacional	37
2.2.9 Clasificación del DO de acuerdo a su esencia	38
2.2.10 Procesos Estratégicos del Desarrollo Organizacional	39
Parafraseando	39

2.2.11	Premisas del DO	40
2.2.12	Intervenciones del Desarrollo Organizacional	41
2.2.13	El profesional del Desarrollo Organizacional	42
2.2.14	Características del Profesional del Desarrollo Organizacional ..	44
2.2.15	Formación académica universitaria en Desarrollo Organizacional	45
2.2.16	Desafíos del Desarrollo Organizacional.....	45
2.2.17	Novedades del Desarrollo Organizacional.....	49
2.2.18	Tendencias del Desarrollo Organizacional	50
2.2.19	Consideraciones Éticas del Desarrollo Organizacional	53
3	CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL	55
4	CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	57
4.1	Hipótesis orientadora de la Investigación.....	58
4.2	Dimensiones de estudio	58
4.3	Según sus objetivos	62
4.4	Según la Fuente de Datos Trabajados.....	62
4.5	Por el momento en que se recogen los datos	62
4.6	Diseño de la Investigación	63
4.7	Técnicas e Instrumentos	65
4.8	Unidad de Análisis	66
4.9	Validez	66
4.10	Población	66
4.11	Muestra	67
4.11.1	Tipos de Muestra.....	67
4.11.2	Pertinencia y Tamaño de la Muestra	67
4.12	Herramientas Analíticas	70

4.13	Procedimiento	71
4.14	Consideraciones éticas en el proceso de Investigación	74
5	CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	76
5.1	Categorías de la Codificación Abierta	76
5.2	Categorías y Subcategorías de la Codificación Axial	80
5.2.1	Categoría 1: Identidad del DO	80
5.2.2	Categoría 2: Estrategias	87
5.2.3	Categoría 3: Desafíos.....	91
5.2.4	Categoría 4: Lo Emergente	98
5.2.5	Categoría 5: Profesional del DO.....	105
5.2.6	Categoría 6: Posicionamiento Estructural.....	111
5.2.7	Categoría 7: Formación Académica – Práctica	114
5.2.8	Categoría 8: Cambio.....	122
5.2.9	Categoría 9: Complejidad	126
5.2.10	Categoría 10: Investigación – Acción	129
5.2.11	Codificación Selectiva.....	132
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
	REFERENCIAS.....	149
	ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS PRACTICANTES.....	155
	DEL DO EN EMPRESAS DEL SECTOR BANCARIO	155
	ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS EXPERTOS EN DO ...	157
	ANEXO 3. ENTREVISTA EXPERTO EN DO (E2).....	159
	FECHA: 04 DE AGOSTO DE 2016	160

Índice de Tablas

Tabla 1 Operacionalización de las Dimensiones Expertos en DO	59
Tabla 2 Operacionalización de las Dimensiones Practicantes del DO	60
Tabla 3 Operacionalización de las Dimensiones Expertos y Practicantes del DO	61
Tabla 4 Muestra de Expertos en DO	69
Tabla 5 Muestra de Practicantes de DO	69
Tabla 6 Codificación Abierta	76

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Tipos de DO de acuerdo a su evolución. (Creación propia basada en Bradford y Burke, 2005)	47
Gráfico 2 Marco Organizacional	56
Gráfico 3 Codificación Abierta de las Tendencias Actuales del DO	77
Gráfico 4 Codificación Axial Categoría 1: Identidad del DO	80
Gráfico 5 Codificación Axial Categoría 2: Estrategias	87
Gráfico 6 Codificación Axial Categoría 3: Desafíos	91
Gráfico 7 Codificación Axial Categoría 4: Lo Emergente	98
Gráfico 8 Codificación Axial Categoría 5: Profesional del DO	105
Gráfico 9 Codificación Axial Categoría 6: Posicionamiento Estructural	111
Gráfico 10 Estructura Organizacional del DO en las empresas del Sector Bancario ..	113
Gráfico 11 Codificación Axial Categoría 7: Formación Académica	114
Gráfico 12 Codificación Axial Categoría 8: Cambio	122
Gráfico 13 Codificación Axial Categoría 9: Complejidad	126
Gráfico 14 Codificación Axial Categoría 10: Investigación - Acción	129
Gráfico 15 Codificación Selectiva. Red de relaciones entre las categorías para dar significado a las tendencias actuales del DO	132

DEDICATORIA

En primer lugar al dueño y creador de todo lo que existe en la tierra,
mi Padre amado y adorado Dios. A ti te dedico lo que soy.

A mi querida Venezuela, mi patria, mi país libre y amado.

A mis padres, a quienes honro y amo profundamente por
haberme dado la vida. A ti papito aunque estés en el cielo,
siempre vivirás en mi corazón. Y a ti mami, mi gran ejemplo de
mujer y maravillosa madre.

A mi esposo David, mi compañero de vida y mi gran amigo,
somos dos en uno, te amo.

A mi hijo Mattheo, el amor único y verdadero, mi vida,
mi regalo de Dios.

A todos los que hicieron posible este trabajo.

Existe un lenguaje que va más allá de las palabras...

Paulo Coelho

AGRADECIMIENTO

A ti Dios, por todo lo que tengo, por guiarme en cada paso,
por ser mi fe y fortaleza, por las bendiciones que me das.

A mis padres amados Leo y Lilian gracias
por la vida. Estaré siempre en deuda con ustedes.

A mi esposo David, por ser el mejor, por apoyarme en todo, guiarme y amarme.

A mi hijo Mattheo, por darme luz y felicidad, por ser mi motor y gran amor.

A mis hermanos, Leukel, Gaby y Nay a quienes amo profundamente.

Y a ti hermano, quien me diste tu espacio para venir a la vida.

A mi King, mi gran compañero y fiel amigo.

A mi profesor y tutor, Oscar Giménez, por su apoyo, acompañamiento y
por la gran experiencia de aprendizaje.

A la profesora Ana Teresa Albella, por su acompañamiento
y asesoría en este proceso.

A todos los profesores que fueron parte de este gran aprendizaje.

A los colaboradores, expertos y practicantes del DO, por haberse
dado el permiso de ofrecer sus conocimientos y experiencias
a esta investigación.

A todos... simplemente gracias.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
TRABAJO DE GRADO
TENDENCIAS ACTUALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN EMPRESAS PRIVADAS DEL SECTOR BANCARIO

AUTORA: Vanessa Leal
TUTOR: Oscar Giménez

RESUMEN

El objetivo general de la investigación fue el de explorar cuáles son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional (DO) en empresas privadas del sector bancario, específicamente durante el año 2016.

Para ello se analizó la perspectiva de los expertos en DO de algunas universidades en Caracas, así como la de los practicantes del DO que se desempeñan en las empresas privadas del sector bancario.

La metodología cualitativa fue el enfoque que sustentó la investigación, se utilizó el método de las comparaciones constantes según Strauss & Corbin (2002). Como marco teórico de referencia, se tomaron los antecedentes y la información relacionada al Desarrollo Organizacional, así como los fundamentos que sustentan la investigación. Las técnicas de recolección de información que se utilizaron fueron las entrevistas, las cuales fueron validadas por expertos del área. Las mismas, se revisaron minuciosamente a través de herramientas analíticas tales como: el uso de preguntas, el análisis de palabras u oraciones y el análisis microscópico de los datos, para pasar a la codificación abierta donde una vez obtenidas las categorías se realizó la codificación axial y por último la codificación selectiva, donde emergió la categoría central que permitió integrar las distintas categorías encontradas en el estudio. Se utilizó una muestra intencional (Vieytes, 2004), así como de expertos (Hernández, 2014) la cual estuvo compuesta por nueve participantes. Los resultados obtenidos mostraron diez categorías emergentes durante la codificación abierta: Identidad del DO, Estrategias, Desafíos, Lo Emergente, Profesional del DO, Posicionamiento Estructural, Formación Académica – Práctica, Cambio, Complejidad, Investigación – Acción. Siendo la categoría principal “Desafíos” que emergió de la codificación selectiva y determina todo el proceso de relaciones entre categorías. Entre las conclusiones se encuentra que las tendencias actuales del DO en empresas privadas del sector bancario tanto para los expertos como para los practicantes, giran en torno a los Desafíos que se hayan intrínsecamente en cada categoría, y en la posibilidad de síntesis integradora del DO ante la dialéctica encontrada entre ambos grupos de entrevistados.

Palabras claves: Desarrollo Organizacional, perspectiva de los expertos en DO, perspectiva de los practicantes del DO, tendencias actuales del DO.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas complejos que demandan día a día nuevas formas de hacer las cosas. Con la globalización y la tecnología, los procesos han ido cambiando y las personas deben ir aprendiendo nuevas habilidades y conocimientos para apoyar el logro de las metas individuales y los objetivos estratégicos de las diversas compañías.

De esta manera, la diversidad, la transformación y la innovación son conceptos que van tomando mayor vigencia en estos tiempos de incertidumbre y cambio vertiginoso, donde el Desarrollo Organizacional desde la década de los cuarenta ha venido acompañando a las organizaciones y a las personas como estrategia de mejora para perfeccionar el medio donde se desenvuelven.

De ahí que el Desarrollo Organizacional (DO) es definido según French, Bell & Zawacki (2007) de la siguiente manera:

El desarrollo organizacional es la disciplina aplicada a la ciencia conductual dedicada a mejorar las organizaciones y las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado. El DO es una estrategia de mejora, un medio para “perfeccionar” a las organizaciones y a las personas que la conforman. (p.1)

Uno de los aportes fundamentales del Desarrollo Organizacional viene dado por los conocimientos de los expertos en DO, los cuales forman profesionales en esta disciplina que luego estarán en las organizaciones para aplicar procesos de cambio y mejora continua.

Sin embargo, el Desarrollo Organizacional no ha permanecido estático, sino que ha debido moverse durante estos años, por lo que nace la inquietud sobre su estado y las tendencias actuales que están marcando la pauta tanto en el ámbito organizacional como académico.

Es por ello, que este estudio estuvo orientado a explorar cuáles son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional en empresas privadas del sector bancario, específicamente durante el año 2016 según entrevistas aplicadas a profesionales, tanto expertos como practicantes que se desempeñan en el área Desarrollo Organizacional.

Para la investigación, el lente que utilizó el autor para interpretar la realidad desde lo que dicen y hacen los sujetos clave en el estudio, fue la metodología

cualitativa a través del método de las comparaciones constantes, donde se buscó analizar la perspectiva que tienen los expertos en Desarrollo Organizacional de algunas universidades de Caracas y la de los practicantes en empresas privadas del sector bancario.

En este sentido, el primer capítulo del trabajo, contempla el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, así como la justificación de la investigación.

En el segundo capítulo, se abordan los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión, tales como: antecedentes de la investigación, el marco teórico y referencial, la historia, los fundamentos, el profesional del DO, las intervenciones, las tendencias, novedades, procesos, premisas y desafíos, la formación académica universitaria, así como las definiciones conceptuales que permiten argumentar las respuestas a las preguntas iniciales del problema.

En el tercer capítulo, se encuentra el marco organizacional de forma muy breve y genérica, ya que por razones de confidencialidad las instituciones bancarias objeto de este estudio, solicitaron mantenerse en el anonimato.

La metodología utilizada se encuentra ubicada en el capítulo cuatro, donde se explicó de manera detallada el proceso llevado a cabo para la recolección de información según los objetivos planteados, es el cómo de la investigación e incluye tipo y diseño de investigación, técnicas e instrumentos, herramientas analíticas, muestra, validez, unidad de análisis, procedimientos, operacionalización de las dimensiones y consideraciones éticas.

En el capítulo cinco se encontrará el análisis y discusión de los resultados obtenidos como producto de la investigación.

Finalmente, se expondrán, las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del Problema

El cambio continuo y acelerado con el que se enfrenta el individuo, la sociedad (y las organizaciones en ella) demandan nuevos conocimientos y prácticas para mejorar la eficiencia y proporcionar otras formas de hacer las cosas. Las nuevas tecnologías han ido modificando la comunicación, las relaciones comerciales y de negocios, cambiando lo tradicional por innovaciones que “empujan” a las empresas y a las personas hacia procesos de adecuación en múltiples niveles.

Todos estos cambios están inmersos en un ambiente lleno de complejidad, comprendiendo que las organizaciones y los individuos están en continua interacción social dando espacio a la incertidumbre, al orden y al desorden, por ello se considera necesario hacer referencia a Morin (2001) quien destaca:

Hoy, yo agregaría esto: la complejidad, no es solamente la unión de la complejidad con la no-complejidad (la simplificación); la complejidad se halla en el corazón de la relación entre lo simple y lo complejo porque una relación tal es, a la vez, antagonista y complementaria. (p.144)

Estudiar los fenómenos desde esta perspectiva, implica el pensamiento global que necesita ver el todo y sus partes. Es por ello que Etkin (2009), concibe a las organizaciones como “un sistema complejo, de base social, política y técnica. Complejo porque en el sistema operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no se conjugan en un todo armónico o estable” (p.29). Es decir, hay múltiples intereses, relaciones y objetivos que pueden ser complementarios, pero también divergentes.

Dentro de este contexto, también la academia es un sistema complejo que está realizando aportes fundamentales en la formación de profesionales especializados. La educación formal impartida por los expertos en DO, ofrece conocimientos y destrezas para ser aplicados en los procesos de cambio de las organizaciones e individuos.

Los individuos como actores sociales activos de las organizaciones, requieren habilidades y conocimientos actualizados para poder apoyar el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos. Por ello, las compañías han ido poco a poco

adaptándose y moviéndose con estos cambios para poder sobrevivir y dar continuidad a su función en el mercado.

Para dar respuesta a este contexto de cambio acelerado, el Desarrollo Organizacional nace aproximadamente en 1946 (French & Bell, 1996). Como disciplina, se fue consolidando bajo los fundamentos teóricos implícitos en las prácticas del entrenamiento en el laboratorio (Grupos T), la investigación – acción, la retroalimentación por encuesta, el enfoque normativo reeducativo, la productividad y calidad de la vida laboral y el cambio estratégico. Es por ello, que según Molina (2000) “El Desarrollo Organizacional ha surgido de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento originado por la evolución de las ciencias aplicadas” (p.13).

Hoy en día, esta disciplina ha ido evolucionando y expandiéndose por varios países del mundo y en diversos ámbitos de acción, promoviendo en las organizaciones, actividades planeadas de desarrollo y transformación, con la finalidad de generar mejoras continuas.

Por ello, en este orden de ideas, citando a Bennis (1973), se define al Desarrollo Organizacional como:

Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (p.25)

Esta definición, se orienta hacia lo educativo y se va adaptando al ritmo del cambio.

Así mismo, el Desarrollo Organizacional (DO) es definido según French, Bell & Zawacki (2007) de la siguiente manera:

El desarrollo organizacional es la disciplina aplicada a la ciencia conductual dedicada a mejorar las organizaciones y las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado. El DO es una estrategia de mejora, un medio para “perfeccionar” a las organizaciones y a las personas que la conforman. (p.1)

Es decir, no es un proceso realizado al azar, sino planeado y con estrategias definidas que permiten enfrentar los retos de un entorno cada día más competitivo y complejo, ofreciendo a las organizaciones y a los individuos, las herramientas para evaluar su situación actual, con el objeto de perfeccionar los procesos que favorecen su buen funcionamiento.

Así según Marchant (2005) “en los últimos 30 años la concepción del Desarrollo Organizacional ha experimentado una evolución con una serie de conceptos y nuevas premisas, que han introducido visiones novedosas y algunos cambios sustanciales al concepto original” (p.9). Es posible que la concepción del Desarrollo Organizacional que se tenía en sus inicios no sea la misma que hoy esté en uso, puede que se haya modificado, evolucionado, involucionado, transformado, fortalecido, cambiado de enfoque o esté siendo arropada por otras disciplinas.

Así mismo, Bradford & Burke (2005) hacen referencia a lo siguiente: “Durante más de una década ha habido preocupaciones constantes y preguntas que se plantean en las comunidades académicas y profesionales sobre el estado del Desarrollo Organizacional” (p.19). Por ello, valió la pena indagar cómo son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional.

De lo antes planteado, se consideró pertinente realizar una investigación, desde una aproximación interpretativa de los sujetos que tienen conocimiento, relación y experiencia en Desarrollo Organizacional para conocer y comprender las tendencias actuales del DO.

Se utilizó la metodología cualitativa, en la cual se observa el mundo desde una óptica diferente a la de los números y que no busca hacer generalizaciones de los resultados encontrados. A través del método de las comparaciones constantes (Strauss & Corbin, 2002), se hizo la recolección, análisis e interpretación de los datos que iban emergiendo de la realidad y se fueron comparando constantemente.

El contexto en el que se desarrolló el análisis de esta investigación se llevó a cabo en dos espacios a saber: desde los expertos en DO de algunas universidades de Caracas, y a nivel organizacional se trabajó desde las perspectiva de los practicantes del DO en las empresas privadas del sector Bancario¹, donde a través de las voces de los actores involucrados pudo conocerse sus tendencias actuales.

De esta manera se formuló la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional en empresas privadas del sector bancario, específicamente durante el año 2016?

¹ **Empresas privadas del Sector Bancario:** por razones de confidencialidad las instituciones bancarias objeto de este estudio, solicitaron mantenerse en el anonimato. Razón por la cual se realizará un marco organizacional general y referencial.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

- Explorar cuáles son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de los expertos en DO de algunas universidades de Caracas y de los practicantes del DO en empresas privadas del sector bancario, específicamente durante el año 2016.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar la perspectiva que tienen los expertos en Desarrollo Organizacional que se desempeñan en algunas universidades de Caracas.
- Analizar la perspectiva que tienen los practicantes del Desarrollo Organizacional que se desempeñan en empresas privadas del sector bancario.
- Conocer si existe algún tipo de relación entre las perspectivas que tienen los practicantes del Desarrollo Organizacional en las empresas privadas del sector bancario y la de los expertos en Desarrollo Organizacional de algunas universidades de Caracas.

1.3 Justificación de la Investigación

El Desarrollo Organizacional, ofrece a las organizaciones y a los individuos las herramientas para evaluar su situación actual.

Las organizaciones del siglo XXI, tienen nuevas características y desafíos permanentes por los cambios tecnológicos, lo cual según Ramírez (2013) “generan condiciones para proponer nuevas miradas sobre las teorías ya conocidas y combinar ideas y conceptos, dando lugar a marcos teóricos más amplios” (p.8). Es decir, el cambio constante y complejo demanda nuevas formas de hacer las cosas.

Actualmente la sociedad venezolana, está atravesando por grandes momentos de cambios acelerados e impredecibles, donde la planificación se ha vuelto cada vez más a corto plazo, los desafíos son mayores y la capacidad para responder a estas tendencias se está convirtiendo en un reto diario para los profesionales.

En relación a ello, Vaill quien es considerado una de las autoridades líderes en Desarrollo Organizacional (citado en French et al., 2007), menciona que se está viviendo una época de aguas agitadas en forma permanente, donde la vida constantemente exige estar fuera de la zona de comodidad. Estos cambios y desafíos pueden estar impactando al Desarrollo Organizacional, es posible que su enfoque y prácticas estén modificándose, cambiando o transformándose tanto en lo académico como en lo laboral.

Viene a este respecto lo que indica Quinn (citado en Bradford & Burke, 2005) “Estamos en una situación interesante. Vivimos en un mundo donde las organizaciones están luchando más que nunca para realizar cambios. La demanda es enormemente alta” (p. 19). Es una cita que no ha perdido vigencia y en este momento histórico es una realidad que se está viviendo, considerándose importante revisar que tan cerca está el Desarrollo Organizacional de estos cambios y necesidades.

En este sentido, el presente estudio nació de la inquietud ineludible de comprender las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional, analizando lo que ha ido surgiendo con el transcurso de los años para acompañar las nuevas necesidades del entorno, y desde una aproximación interpretativa que permitió comprender la perspectiva de los expertos en DO de algunas universidades de

Caracas y de los practicantes del DO que se desempeñan en las organizaciones privadas del sector Bancario, a través la voz de los mismos sujetos como actores principales en ambos contextos de estudio.

De los trabajos revisados como antecedentes de la investigación, fue muy poca la información que se obtuvo en torno a las tendencias del Desarrollo Organizacional, sobre todo en Venezuela, se han encontrado hasta el momento escasos estudios y la data más actualizada es del año 2011. En su mayoría van dirigidos a procesos de diagnóstico e intervenciones organizacionales que son de gran importancia para el área, pero no como principal insumo para este estudio.

De allí, que la pretensión es que los resultados de esta investigación sirvan para contribuir con este campo de estudio, el cual proviene de la vida social, a partir de lo que hacen y dicen los actores involucrados. Los datos fueron emergiendo de la realidad y se compararon continuamente, combinando así el análisis crítico con la creatividad del investigador, ofreciendo una foto actual del Desarrollo Organizacional que resulta interesante para los expertos y practicantes de la materia, ya que ofrece diversas perspectivas acerca del tema.

La motivación de la investigadora para realizar este trabajo, fue encontrar miradas diferentes en el abordaje del Desarrollo Organizacional, que permita estudiar los fenómenos desde su complejidad en el estado del arte.

Es por esta razón, que la investigación fue de gran utilidad, ya que permitió acercarse al Desarrollo Organizacional para profundizar y enriquecer las investigaciones realizadas, generando así nuevos conocimientos que no pretenden ser concluyentes sino una aproximación a la creación de líneas de investigación relacionados al tema planteado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Entre las revisiones preliminares del tema de investigación, se realizó un primer acercamiento teórico a algunos estudios relacionados con el Desarrollo Organizacional tanto a nivel organizacional como educativo. A continuación se presentan algunos de ellos.

La autora Rodríguez (1992) para obtener el título de Licenciada en Relaciones Industriales, realizó un estudio denominado “Estrategia de diagnóstico para el cambio: Desarrollo Organizacional y el análisis de los elementos psicosociológicos”. Esta investigación, examina cómo las organizaciones han avanzado hacia sistemas abiertos, los problemas que enfrentan en su desarrollo, la administración estratégica del cambio, la condición para llevar el cambio con eficacia, el papel del Desarrollo Organizacional, las teorías de la motivación y el análisis de los elementos psicosociológicos; ello con la finalidad de obtener resultados que permitieran evidenciar la necesidad y posibilidad de acometer acciones planificadas y sostenidas, ya que el clima y la cultura, se desarrollan de manera congruente con la estrategia organizacional. La investigación fue exploratoria y descriptiva, se utilizó la técnica de entrevista estructurada con 47 preguntas, las cuales fueron validadas por cuatro expertos. Los resultados obtenidos, permitieron evidenciar la necesidad y posibilidad de recomendar acciones planificadas y sostenibles congruentes con los intereses de la organización y de los individuos.

Otro de los estudios revisados, es el de Contreras (1998), titulado “Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos”, presentado como tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología, tuvo como objetivo facilitar los conocimientos sobre la historia del Desarrollo Organizacional, sus valores, técnicas de cambio y lo que puede ser en un futuro, presentar el estado actual de la investigación en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, fue una investigación de tipo documental y algunas de las conclusiones fueron las siguientes: el Desarrollo Organizacional se calificó evolutivo en sus inicios y aún está en evolución, es importante que los ejecutivos le asignen un valor

elevado al desempeño individual y de equipo, así como los valores orientados a las personas, el Desarrollo Organizacional debe ser considerado como un programa de cambio planeado y debe aplicar los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

En este mismo orden de ideas, Alvarez (1999), realizó un trabajo de ascenso denominado: “El Desarrollo Organizacional: Estrategia para el cambio planeado en las organizaciones Marco Conceptual y Marco Praxológico”. En esta investigación el autor concibe al Desarrollo Organizacional como un proceso dinámico, dialéctico y continuo de cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de la situación, o de la visión del estado deseado, utilizando estrategias, métodos e instrumentos que buscan concretar un nuevo paradigma organizacional, que posibilite optimizar las interacciones, para el constante perfeccionamiento y renovación de la organización de manera que aumente su eficacia y salud, siendo capaz de privilegiar la entrega de valor para los clientes, mejorar sus procesos continuamente, y asegurar la optimización del desarrollo de las organizaciones y sus miembros.

El estudio presentado por Giménez (2004) como papel de trabajo en el régimen especial de Doctorado, titulado “Aproximación al Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de transcomplejidad”. Su objetivo fue la identificación de elementos o variables epistemológicas desde la perspectiva de la transcomplejidad, bajo la hipótesis de que el cambio operado a nivel de evolución de la administración de las empresas, obedece al cambio en la percepción de variables cognitivas que estructuran el concepto de realidad organizacional. A partir de allí, se elaboró un mapa con la interacción de los diversos elementos epistemológicos aplicándolos al caso del Desarrollo Organizacional. Entre las conclusiones, destaca que la visión del Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de la transcomplejidad, puede afirmar que las herramientas de análisis contribuyen a identificar las características del mismo en una perspectiva evolutiva y en el marco de las organizaciones.

Otro de los antecedentes importantes, dentro de esta investigación en el libro de Reinventando el Desarrollo Organizacional de Bradford & Burke (2005) donde los autores escriben acerca del estado actual del DO, su historia, definiciones, crisis del DO, reinención, profesionales del DO, tendencias y desafíos, con relevancia en los

cambios que ha tenido en el transcurso de los años y cuál sería su futuro. A pesar que fue escrito hace una década, estos temas no han perdido su vigencia en el tiempo.

Los estudios más recientes en cuanto a tendencias del Desarrollo Organizacional, son de la Universidad del Zulia, donde se han realizado publicaciones con resultados parciales y finales de varios proyectos, en la línea de investigación de Desarrollo Organizacional. Esta línea, nace aproximadamente en 1996, desde el Doctorado en Ciencias Humanas del Postgrado de la Facultad de Humanidades y Educación, según Castro (2011) “se inicia como una manera de organizar las diferentes investigaciones relacionadas con el campo temático o problemático del crecimiento organizacional” (p.18). En el 2010 y 2011 se han realizado dos publicaciones de estas investigaciones bajo una compilación denominada “Desarrollo Organizacional: Tendencias y Perspectivas”, las cuales han nacido de quienes hacen vida académica en la institución, donde se hace referencia a diversos tópicos de interés tanto a nivel organizacional como educativo. Algunas de ellas son las que se mencionan a continuación: La gestión de investigación: un recorrido por la línea Desarrollo Organizacional, gestión organizacional de instituciones educativas centrada en valores finales, los procesos organizativos y la organización que aprende, el desarrollo organizacional para la gerencia de la innovación en Latinoamérica, entre otros temas relevantes. Según la misma autora “La línea se inicia como una manera de organizar las diferentes investigaciones relacionadas con el campo temático o problemático del crecimiento organizacional” (p.18), esta línea ha estado conformada por diversos investigadores del Doctorado en Ciencias Sociales, docentes de pregrado y postgrado, de investigadores activos tanto de la Universidad del Zulia como de otras universidades, lo cual es de gran aporte por la diversidad de áreas y la heterogeneidad para la creación de conocimiento.

Así mismo, con la finalidad de tener un acercamiento a este tipo de abordaje cualitativo, se revisaron algunos estudios que fueron realizados bajo el método de las comparaciones constantes aunque no tengan relación directa con el DO. Algunos de ellos se muestran a continuación:

Los autores Mora, Otálora & Recagno-Puente (2005), realizaron un trabajo que denominaron “El Hombre y la Mujer frente al hijo: Diferentes voces sobre su

significado”. Estos autores resaltan que el interés de la investigación fue profundizar en la valoración que dan al hijo hombres y mujeres en los sectores menos favorecidos de las familias venezolanas. El objetivo de la investigación, fue indagar sobre el significado del hijo para integrantes de diferentes estructuras familiares. Se realizaron entrevistas a profundidad y semi-estructuradas a miembros de ocho familias. Los datos se analizaron desde la mirada cualitativa a través del método de las comparaciones constantes. Los resultados obtenidos fueron, que en el discurso la noción del hijo aparece de forma contradictoria en diferentes momentos del ciclo vital y al relacionarlo con diversos eventos de la vivencia cotidiana; el hijo es un ideal mediado por las experiencias que tiene cada persona alrededor de la maternidad y la paternidad, su significado está asociado a patrones de orden ideológico, cultural y religioso.

Otro estudio, fue presentado por Villaseñor & Úkar (2011), titulado “El Capital Social en la Biblioteca Universitaria”, es un trabajo realizado bajo la metodología cualitativa y el método de las comparaciones constantes, sobre cómo se genera el capital social en una institución pública como la Universidad Autónoma de Barcelona, tomando como objeto de estudio la biblioteca. El propósito fue identificar y describir qué acciones de los bibliotecarios generan capital social, basándose en el método de las comparaciones constantes. Se realizaron dos entrevistas abiertas semi-estructuradas, con muestreo intencional. Entre las conclusiones, se encontró que el capital social en la biblioteca está conformado por redes que parten de unas condiciones antecedentes a las cuales se asocian acciones concretas de los bibliotecarios. La identificación de estas acciones permitiría potenciar el capital social de la biblioteca y de la universidad.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 La Complejidad

Antes de iniciar con todos los elementos que constituyen las bases teóricas del Desarrollo Organizacional. Se consideró necesario, hacer una introducción previa al pensamiento complejo, desde donde emerge todo tipo de conocimiento, así como de sus principales conceptos desarrollados y explicados por su autor Edgar Morin.

El concepto de complejidad de Morin (2001) es el siguiente:

Hoy, yo agregaría esto: la complejidad, no es solamente la unión de la complejidad con la no-complejidad (la simplificación); la complejidad se halla en el corazón de la relación entre lo simple y lo complejo porque una relación tal es, a la vez, antagonista y complementaria. (p.144).

De allí, que la complejidad incluye dos conceptos antagónicos pero complementarios entre sí, lo cual evita reducir el pensamiento a una idea simple.

Así mismo, el autor explica que la complejidad implica confusión, incertidumbre, desorden, orden, ambigüedad, lo inextricable, el caos. “La complejidad es una palabra problema y no una palabra solución” (p.22). Es un desafío de lo complejo, no es eliminar la simplicidad, es integrarla al pensamiento complejo.

El autor hace énfasis en su aspiración por un pensamiento multidimensional, que no mire el saber en parcelas, ni aislado de su contexto, porque lo complejo no puede confundirse con completud, ya que lo completo desde este paradigma es imposible.

Parafraseando a Morin, el papel del conocimiento es explicar lo visible complejo por lo visible simple. El principio de la ciencia clásica es, el de legislar, plantear las leyes que gobiernan los elementos fundamentales de la materia, de la vida; desunir, aislar efectivamente los objetos. Morin pretende decretar que esos principios estén abolidos a partir de ahora.

El pensamiento científico contemporáneo intenta leer la complejidad de lo real bajo la apariencia simple de los fenómenos. De hecho, no hay fenómeno simple. Se ha creído que el conocimiento tenía un punto de partida y un término; para el autor, hoy el conocimiento es una aventura en espiral que tiene un punto de partida histórico, pero no tiene término, que debe sin cesar realizar círculos concéntricos; es decir, que el

descubrimiento de un principio simple no es el término; reenvía de nuevo al principio simple que ha esclarecido en parte.

Partiendo de lo anterior, para poder comprender el paradigma de complejidad, es importante conocer el paradigma de simplificación, el cual está constituido por “los principios de disyunción, reducción y abstracción” (p.29). Su conocimiento está basado en la medida, el cálculo y la visión mutilante de los fenómenos. Entendiendo que el paradigma es un tipo de relación lógica, que privilegia ciertas relaciones en detrimento de otras.

En este orden de ideas, la teoría sistémica es considerada dentro de lo complejo, donde un sistema es “una asociación combinatoria de elementos diferentes” (p.41). La virtud sistémica se compone por tres elementos fundamentales: es una unidad compleja, el todo no se reduce a la suma de sus partes, el sistema es una noción ambigua y se sitúa en un nivel transdisciplinario.

Así mismo, Morin hace énfasis en que se debe ir no de lo simple a lo complejo, sino de la complejidad a más complejidad, proponiendo como noción nueva para considerar el problema humano, la Hipercomplejidad. Siempre va a existir incertidumbre y jamás se podrá obtener un saber total “la totalidad es la no verdad” (p.101).

Otro elemento importante que destaca el autor, es que existen tres principios para pensar en la complejidad:

- **El principio dialógico:** permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia dos términos complementarios y antagonistas a la vez. El orden y el desorden.
- **El principio de recursividad organizacional:** es donde los productos y los efectos, son a su vez productores de aquello que los produce.
- **El principio hologramático:** no solamente la parte está en el todo, sino el todo está en la parte. A partir de allí se puede enriquecer el conocimiento.

Estos principios son productores de conocimiento, en búsqueda de mayores desafíos más que respuestas, trascendiendo así la contradicción.

Para Morin “La complejidad es un desafío a afrontar, el pensamiento complejo no es aquél que evita o suprime el desafío, sino aquél que ayuda a revelarlo e incluso, tal vez, a superarlo”. (2001, p.24)

Es bastante complejo pero racional lo que nos intenta explicar el autor, donde ninguna teoría, fenómeno, estudio, ideología, idea, ciencia, tiene una verdad absoluta, todo tiene intrínsecamente el principio de incertidumbre, lo complejo está determinado por un bucle donde hay una entrada, pero nunca un término, no hay salidas, porque significaría ser parte del dogma reduccionista que hace separar, dividir, para entender; en vez de permitir utilizar la inteligencia que permita articular las partes y el todo, conociendo lo local, lo universal y concibiendo que no existe una realidad absoluta, cuando se cree llegar al fondo apenas es el principio y en eso consiste, en no creer y aceptar lo simple como tal, sino ir más allá, conocer y detectar el orden y desorden en su relación de complementariedad y complejidad.

2.2.2 Las Organizaciones

Para iniciar la conceptualización y explicación de este apartado, Díaz (citado en Fernández-Ríos y Sánchez, 1997), define la organización como:

Formaciones sociales, complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines. (p.5)

Otro concepto sobre organización es el definido por Robbins y Coulter (2005) “Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”. (p.16)

En las definiciones anteriores, se observa que las organizaciones están conformadas por personas, tienen metas que pretenden alcanzar y pueden estar estructuradas de manera flexible o con normas, descripciones y autoridad que determinan las relaciones laborales de los miembros. Son sistemas humanos de cooperación integrados con el fin de alcanzar metas compartidas.

2.2.3 La Organización como Sistema Abierto

Las organizaciones tienen características comunes a todos los demás sistemas vivos y todos los sistemas vivos se clasifican como sistemas abiertos, por ello apelando a Hanna (1990) “dependen de su medio externo para sobrevivir, y por tanto, están abiertos a influencias y transacciones con el mundo exterior mientras vivan”. (p.9)

Parafraseando a Garzón (2005), el sistema es el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, pero al mismo tiempo están delimitadas por el mismo.

Si una organización no se adapta a los factores internos y externos puede fracasar. De allí surge lo que se conoce como retroalimentación positiva y retroalimentación negativa, por ello es necesario que se planteen objetivos dentro de la organización, pero también es importante saber si esos objetivos concuerdan con la realidad del

entorno, ya que una de las características de los sistemas, es que buscan el equilibrio u homeostasis.

La teoría de los sistemas, considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con el ambiente que las rodea, y que a su vez está constituida por un sistema social y uno técnico. Según la ley de la entropía, los sistemas se debilitan y se desintegran, al menos que inviertan el proceso importando más energía de la que usan. A medida que pasa el tiempo, los sistemas se vuelven más elaborados, diferenciados, especializados y complejos.

Apelando a Cummings y Worley (2008) “todo sistema organizacional consta de tres partes interrelacionadas: entradas (insumos), transformaciones y salidas (resultados)”. (p.86). Las entradas provienen del ambiente externo, las transformaciones con el proceso de convertir las entradas en salidas y las salidas son los resultados que se envían al entorno; de los resultados que se obtienen se hace una retroalimentación del sistema para mejorar, mantener o cambiar algunos procesos.

En esta explicación, es importante destacar que las organizaciones deben tener claro la teoría de los sistemas, ya que si no toma en cuenta ésta ni se percibe a sí misma ni a su entorno, es posible que perezca en el tiempo, pero si comprende el intercambio constante en el que debe interactuar podrá sobrevivir para llegar a las metas.

2.2.4 Breve Historia del Desarrollo Organizacional

Dentro de la historia del Desarrollo Organizacional, inicialmente hubo discusiones sobre su terminología, algunos pensaban que debía llamarse Desarrollo Organizacional y otros lo acuñaban como Desarrollo de Organizaciones. De esta forma, es conveniente destacar lo siguiente:

En cuanto a la expresión “Organization Development” (O.D.) o su equivalente “Organizational Development”, ambas traducidas como Desarrollo Organizacional (DO), no se sabe en realidad quién la acuñó y cuándo. French y Bell aclaran que la paternidad terminológica corresponde quizá a Blake, Shepard y Mutton y que la expresión debe haber nacido entre 1956 y 1959. Chris Argyris publicó en 1960, en la Yale University Press, un trabajo con el título “Organization Development”. (De Faría, 2004, p.39).

La historia del Desarrollo Organizacional, proviene de las contribuciones que han hecho los científicos de las ciencias de la conducta a las organizaciones. Las actividades del Desarrollo Organizacional tienen una historia reciente y su tronco tiene por lo menos cuatro raíces importantes:

Una de las raíces del tronco del DO se compone de las innovaciones en la aplicación de los descubrimientos del entrenamiento en laboratorios de sensibilización en organizaciones complejas. Una segunda raíz es la de la investigación de las encuestas y la metodología de retroalimentación. Una tercera raíz es la investigación acción y una cuarta raíz, el surgimiento de los informes sociotécnicos y socioanalíticos de Taviscock. (French & Bell, 1996, p.37).

De acuerdo a lo anterior, la influencia de estas experiencias y los conceptos interdisciplinarios son en gran parte los orígenes del Desarrollo Organizacional. En la **primera generación**, sus enfoques están orientados al cambio de adaptación incremental, como la investigación – acción , los equipos, la creación de los mismos, el empleo de facilitadores, la consultoría de procesos, la retroalimentación de encuestas, la resolución de problemas intergrupo, el enfoque de los sistemas sociotécnicos al rediseño del trabajo y la administración de participación.

French & Bell (1996), indican que **el grupo T** es una de las raíces del DO, el entrenamiento en laboratorios de sensibilización, con grupos esencialmente reducidos y no estructurados en los cuales los participantes aprenden de sus propias interacciones y de la dinámica en evolución del grupo, se empezó a desarrollar alrededor de 1946, a partir de varios experimentos con grupos de discusión para lograr cambios en la conducta en situaciones en el hogar. El Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos (CIDG) se había fundado en 1945, bajo la dirección de Kurt Lewin, un teórico investigador y practicante en las relaciones interpersonales, de grupo, intergrupo y de la comunidad. Lo que después se llamaría “grupo- T”, empezó a surgir a través de una serie de acontecimientos en el taller celebrado en Gran Bretaña en 1946. Los facilitadores eran Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippitt, estos últimos tres hacían las veces de líderes “de los grupos de aprendizaje”. De esta experiencia nace el Laboratorio Nacional de Entrenamiento el Desarrollo de Grupos en 1947.

La investigación y retroalimentación de encuestas, “una forma especializada de investigación – acción, constituye la segunda raíz principal en la

historia del desarrollo organizacional” (French & Bell, 1996, p.49). La historia de esta raíz, en particular, gira alrededor de las técnicas y el enfoque desarrollado por los miembros del personal en el Centro de Investigación de Encuestas (CIE) de la Universidad de Michigan.

La investigación – acción es según French y Bell (1996) “una indagación de colaboración de cliente-consultor, que consta de un diagnóstico preliminar, recopilación de datos del grupo cliente, retroalimentación de datos al grupo cliente y planificación de la acción por parte del grupo cliente, y acción” (p.51). En cuanto al DO la versión que más se aplica es la Investigación- acción participante. La raíz del entrenamiento de laboratorio en la historia del DO tiene un componente muy importante de investigación – acción; así como la retroalimentación de las encuestas y los proyectos de Tavistock.

Una cuarta raíz en la historia del DO es la evolución de los **enfoques Sociotécnicos y Socioclínicos** para ayudar a los grupos y a las organizaciones. Según French & Bell (1996) “La Clínica Tavistock en Inglaterra fue fundada en 1920 como una instalación para pacientes externos, con el fin de proporcionar una psicoterapia basada en la teoría del psicoanálisis y en los descubrimientos de tratamientos de la neurosis durante la Primera Guerra Mundial” (p.52). Un enfoque de grupo surgió al principio de los trabajos de Tavistock en el contexto de la terapia familiar. La investigación – acción también surgió en Tavistock, con el intento de brindar ayuda práctica a las familias, organizaciones y comunidades.

Cada uno de los enfoques anteriormente mencionados han hecho grandes aportes al Desarrollo Organizacional, con distintas prácticas y colaboradores en ámbitos interdisciplinarios. Como se observó, a medida que pasaba el tiempo se iban perfeccionando los estudios para ser aplicados en contextos organizacionales más complejos, pero todas tienen un mismo fin que es generar cambios positivos orientados al talento humano.

En este orden de ideas, se van a desarrollar los enfoques de la **Segunda Generación del Desarrollo Organizacional**, que comprende el medio ambiente cambiante, donde se han intensificado las innovaciones tecnológicas, fusiones de compañías, reducciones, cambios de leyes, globalización, entre otras grandes

oportunidades que se generan para expandir las capacidades de los que practican el DO.

Parafraseando a French & Bell (1996), las raíces o enfoques del DO en esta segunda generación, según los contribuyentes más importantes, son los siguientes:

El Interés en la Transformación Organizacional, según Levy y Merry citado en French y Bell (1996) “el cambio de segundo orden, la transformación organizacional, es un cambio multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo, discontinuo y radical de la organización, que implica un cambio paradigmático” (p.54). Los profesionales del DO, actualmente hacen distinciones entre los cambios evolutivos hacia el mejoramiento de la organización y aquellos que son masivos y por ende revolucionarios. La transformación organizacional, exige más demandas sobre el liderazgo del nivel más alto, más visión, experimentación, tiempo y administración simultánea de varias variables adicionales.

El Interés en la Cultura Organizacional, los esfuerzos para definir, medir y cambiar la cultura organizacional se han vuelto cada vez más sofisticados. Se han empleado intervenciones para ayudar a los líderes y a los empleados a identificar aquellas hipótesis culturales que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas y aquellas que no permiten el logro de las mismas. Se puede hacer a través de la exploración conjunta de valores y todo lo que hay detrás de ellos, así como el empleo de cuestionarios que validen las normas actuales y las deseadas, ello con la finalidad de verificar y reforzar los cambios.

El Interés en el Aprendizaje Organizacional, se basa en las condiciones bajo las cuales aprenden los individuos, los equipos y las organizaciones. Los trabajos sobre este interés han sido estimulados por Argyris, Shon y Senge. Argyris citado en French y Bell (1996) se ha enfocado en “los programas maestros en sus mentes, que les dicen cómo enfrentarse a las situaciones embarazosas o a las amenazas” (p.55). Estos talleres se orientan a la formulación de estrategias y de nuevos aprendizaje sobre la forma de reconocer rutinas defensivas, todo ello orientado a la mejora de la comunicación y en la calidad de la toma de decisiones. Por otra parte, Senge escribe extensamente acerca de la importancia del pensamiento de los sistemas en relación

con las organizaciones y acerca de los impedimentos para el aprendizaje que son la plaga en las organizaciones.

El Interés Intensificado en los Equipos, en los años recientes se ha presenciado un interés cada vez más vasto y profundo en los equipos, sobre todo en los que se conoce como equipos de desempeño superior, equipos interfuncionales y equipos autodirigidos. Ello se debe a las presiones que convergen sobre las organizaciones para mejorar la calidad, volverse más flexibles, reducir los niveles de gerencia y mejorar el clima laboral de los empleados.

Administración de la Calidad Total (TQM), el interés y los esfuerzos hacia la administración de la calidad total son a nivel mundial y están aumentando rápidamente. Las contribuciones pioneras sobre este interés son de Juran, Deming y Feigenbaum. Ciampa citado en French y Bell (1996) define la Calidad Total como “un esfuerzo de toda la compañía, que trata de establecer y hacer permanente un ambiente en el cual los empleados mejoren continuamente su habilidad de proporcionar a solicitud productos y servicios que los clientes encuentran de un valor particular” (p.56).

El Interés en la Visión, las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro, no es nuevo en el DO, pero se ha desarrollado un interés en el uso de las intervenciones para estudiar las tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización.

El Redescubrimiento de las juntas numerosas y de cómo reunir a todo el sistema en una habitación, ello viene de un artículo escrito por Beckard, donde trataba de reunir a todo el grupo administrativo de una organización en una sesión de un solo día, para diagnosticar el estado del sistema y hacer planes para un mejoramiento rápido de las condiciones.

Por último, se encuentra la **Tercera Generación del Desarrollo Organizacional**, el cual se basa en la transformación organizacional, sin apegarse estrictamente a un modelo de cambio específico. Por lo que el siguiente autor destaca lo siguiente:

Aparecen algunos horizontes de desarrollo muy importantes: la gerencia del conocimiento y del talento humano, la integración de la realidad subjetiva (gerencia de las emociones), el enfoque de los procesos de cambio en entornos inestables, la redefinición de los indicadores de gestión asociados con los modelos de competencia... la transformación organizacional como clave de sobre vivencia de las organizaciones. (Giménez, 2004, p.14).

En el párrafo anterior, se observa al DO moviéndose en escenarios cada vez más complejos y con mayor integralidad de las disciplinas de las cuales se nutre para que ayuden a las organizaciones y a los individuos que la componen.

De esta forma, el DO se considera “como una metadisciplina” (p.14) ya que no sólo es interdisciplinaria sino transdisciplinaria, con un enfoque mucho más complejo de la realidad organizacional.

En este orden de ideas Giménez (2004), señala que El DO de la tercera generación abarca una visión holística, no es un enfoque aislado; es transdisciplinario nutriéndose de varias disciplinas a la vez, tiene una preocupación por formular la visión y adaptarla a la realidad, a la misión y a la estrategia; trabaja con la gerencia del cambio y la gerencia del conocimiento; facilita la transformación organizacional; maneja la gestión por competencias y el talento, trabaja con el enfoque sobre las percepciones y valores; existe un control de indicadores; y facilita las alianzas y fusiones.

Los enfoques anteriormente explicados, son sólo algunos que se consideran los más relevantes. No se pueden hacer distinciones si unos son más eficaces que otros, todo dependerá del contexto y la situación en la cual se requiere intervenir.

2.2.5 Definiciones e importancia del Desarrollo Organizacional

Son muchos los conceptos así como los autores que han definido el término de Desarrollo Organizacional. A continuación se presentarán algunos de ellos, con la finalidad de ofrecer una aproximación conceptual.

Para Beckhard (1973) el Desarrollo Organizacional es:

Un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. (p.10)

Su orientación es hacia el cambio planeado y administrado desde el acompañamiento de la alta gerencia, que es el nivel donde se toman las decisiones.

En este orden de ideas, Burke (1988), define al Desarrollo Organizacional de la siguiente forma:

Es un proceso para hacer energía, es decir, para favorecer la percepción consciente de los miembros de una organización, las pautas conductistas implícitas que están ayudando y las que están obstruyendo el desarrollo. Cuando se logra que esas pautas lleguen a la consciencia de la gente, se está en condiciones de reforzar los comportamientos que ayudan al desarrollo y de cambiar lo que lo obstruye (pp.11-12).

En esta definición se hace mayor énfasis en el individuo que en la organización.

Blake y Mouton citado en Garzón (2005) “es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”. (p.31). La definición se orienta a la excelencia bajo la sistematicidad del proceso.

Otro concepto es el definido por Porras y Robertson citado por French y Bell (1996) como “una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización” (p.28). En este caso, se mantiene el cambio planeado como estrategia fundamental.

De Faria (2004) indica que el Desarrollo Organizacional se puede definir como “procesos de cambios planeados en sistemas socio-técnicos-abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización, para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados” (p.31). El concepto hace referencia al cambio planeado y se orienta tanto al individuo como a la organización.

Garzón (2005) lo define como “una serie de conceptos de índole diversa, relacionados entre sí, donde se tiene como objetivo común buscar el desarrollo y realización de los objetivos generales de la organización, coincidiendo con las metas particulares de los individuos que la integran” (p.31). Esta definición, no hace referencia al cambio planeado sino a la integración de las metas individuales y organizacionales.

Para Cummings & Worley (2008) es un “proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia” (p. 1). Los autores se inclinan hacia el mejoramiento de la organización basado en las ciencias de la conducta.

Para esta investigación, los autores que se utilizaron como base fundamental en la definición del concepto es French et al. (2007), quienes lo explican de la siguiente manera:

El desarrollo organizacional es la disciplina aplicada a la ciencia conductual dedicada a mejorar las organizaciones y las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado. El DO es una estrategia de mejora, un medio para “perfeccionar” a las organizaciones y a las personas que la conforman. (p.1)

De acuerdo a las definiciones anteriores, el Desarrollo Organizacional dentro del ámbito de acción social y como disciplina basada en el cambio organizacional, ofrece a la organización las herramientas para evaluar su situación actual y la de los individuos que la componen, con el objeto de perfeccionar los procesos que favorecen su buen funcionamiento.

En cuanto a la importancia del Desarrollo Organizacional, este es vital ya que el talento humano es clave en el éxito o fracaso de cualquier organización. Por ello, según Garzón (2005):

Su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los equipos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente. (pp.40-41)

Se toma en cuenta la estructura, sus procesos y se les da relevancia a las personas que conforman la organización, a los equipos de trabajo y cómo son conducidos, así como a las relaciones humanas que se dan dentro de ese entorno.

En este mismo orden de ideas, Bradford & Burke (2005) orientan la importancia del Desarrollo Organizacional desde la óptica del cambio vertiginoso, constante e inevitable en el que hoy en día se vive. “Con la crecida exponencial del movimiento hacia la industria del conocimiento, aprovechar plenamente y utilizar la “expertise” humana es más importante que nunca. Ofrecer enfoques que aprovechen el conocimiento de los miembros en un punto fuerte particular del DO” (p.7.). Especialmente cuando el conocimiento se encuentra en los diversos niveles en la organización, donde el nivel más bajo tiene mayor información y está más cerca del problema que el nivel gerencial

y ejecutivo, siendo estos los encargados de tomar decisiones, por ello, “se encuentra la necesidad de reducir la brecha de poder en las organizaciones” (p.7).

Adicionalmente, los mismos autores hacen referencia al manejo de las diferencias dentro de una sociedad multicultural, por ello el papel del Desarrollo Organizacional en ayudar a las personas a hacer frente a las adversidades.

2.2.6 Fundamentos del Desarrollo Organizacional

En cuanto al Desarrollo Organizacional como disciplina, algunos autores explican los fundamentos teóricos. Para Garzón (2005), “El Desarrollo Organizacional ha evolucionado claramente durante los últimos años, demostrando ser una disciplina basada en el cambio organizacional” (p.41). De allí, que como toda disciplina contempla los fundamentos teóricos que la sustentan y que le sirven de modelo para lograr los cambios dentro de la organización para adaptarse y sobrevivir ante el entorno actual.

Entre los fundamentos teóricos del Desarrollo Organizacional, parafraseando a Garzón (2005), se encuentran los siguientes.

Cambio Planeado

Según Lewin (citado en Garzón, 2005), “todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el punto de equilibrio es el resultado de estas fuerzas” (p.41). De allí, que el cambio es el paso de un punto de equilibrio a otro, en el que las fuerzas orientadas hacia una adaptación adecuada al medio, sean las que predominen. La concepción inicial de llevar a cabo el cambio se basó en la idea de “descongelar”, “mover” y “volver a congelar”. La idea es pasar de un estado a otro y hacer al cambio más perdurable en el tiempo. Porras, desarrolló un modelo llamado “el análisis de flujo”, en el que afirma que al cambiar de escenario de trabajo, la conducta de los individuos cambiará también. Por último se encuentra el modelo de Burke, donde plantea como variables el desempeño individual y el desempeño de la organización; este modelo define un cambio transaccional y un cambio transformacional, el primero se dirige a la cultura de la organización y el segundo al ambiente de la misma. En este apartado el autor explica cada uno de los modelos que permiten abordar el cambio en las

organizaciones, entendiendo que uno no es mejor que el otro, todo dependerá del proceso que se desea abordar y de la necesidad de la organización.

Teoría de los Sistemas

El sistema es el conjunto de diferentes partes que interactúan entre sí y están a su vez delimitadas de lo externo. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, pero al mismo tiempo están delimitadas del mismo. Si una organización no se adapta a los factores internos y externos puede fracasar. De allí surge lo que se conoce como retroalimentación positiva y retroalimentación negativa, por ello es necesario que se planteen objetivos dentro de la organización, pero también se debe saber si esos objetivos concuerdan con la realidad del entorno. Una de las características de los sistemas, es que buscan el equilibrio u homeostasis. La teoría de los sistemas considera a las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con el ambiente que las rodea, y que a su vez está constituido por un sistema social y uno técnico. Según la Ley de la entropía, los sistemas se debilitan y se desintegran, al menos que inviertan el proceso importando más energía de la que usan. A medida que pasa el tiempo, los sistemas se vuelven más elaborados, diferenciados, especializados y complejos. En esta explicación, es importante destacar que las organizaciones deben tener claro esta teoría, ya que si no toma en cuenta ni se percibe a sí misma ni a su entorno, es posible que perezca en el tiempo, pero si comprende el intercambio constante en el que debe interactuar podrá sobrevivir para llegar a las metas.

Participación y Delegación de Autoridad

Esta dinámica de grupo ha funcionado para vencer la resistencia al cambio, incrementar el compromiso con la organización, reducir los niveles de tensión y hacer que las personas se sientan mejor acerca de sí mismas y de sus mundos. Las intervenciones del Desarrollo Organizacional están diseñadas, para incrementar el interés y la participación de los líderes y los miembros de la organización. Las intervenciones son básicamente métodos para incrementar la participación. Todo este campo trata de la delegación de la autoridad. De allí, se puede decir que actualmente,

las organizaciones se mueven en estructuras más planas y con menor burocracia, ello habilita que los empleados se sientan más comprometidos y dispuestos ante el cambio.

Equipos y trabajo en equipo

Una creencia fundamental en el Desarrollo Organizacional es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones. Una segunda creencia fundamental es que los equipos deben administrar su cultura, proceso, sistemas y relaciones, si se quiere que sean efectivos. Los equipos son importantes por varias razones: muchas tareas son tan complejas que no es posible que la desempeñen los individuos, las personas deben trabajar juntas para llevarlas a cabo; los equipos crean sinergia, es decir la suma de los esfuerzos individuales; los equipos satisfacen las necesidades de las personas de interacción social, de nivel social, reconocimiento y respeto. Para que exista un equipo, debe haber un propósito común para que se sientan comprometidos en lograr las metas propuestas, y ello permitirá a su vez definir roles y hacer responsables a los individuos del desempeño de su equipo.

Estructuras paralelas de aprendizaje

Estas estructuras se formaron con el objetivo de ver un problema de forma imparcial y encontrar alternativas de solución, a problemas diferentes, a las que la organización está acostumbrada a utilizar. La tarea más importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de la organización una cultura diferente a la que tiene. Estas estructuras han sido creadas y desarrolladas para planificar y guiar los programas de cambio y también se le conoce como organización colateral. Básicamente son un vehículo para aprender cómo cambiar el sistema y luego generar el proceso de cambio.

Estrategia normativa – reeducativa del cambio

Estas estrategias están basadas en la suposición de que las normas constituyen la base de la conducta y que el cambio ocurre a través de un proceso de reeducación en el que se descartan las antiguas normas y se reemplazan por otras nuevas. El

Desarrollo Organizacional estudia la estrategia para el cambio, que no niega al hombre como un ser racional, sino que lo reeduca para afrontar y comprender el cambio.

Ciencias aplicadas de la conducta

Los programas de Desarrollo Organizacional aplican los servicios científicos y prácticos de las ciencias de la conducta para intervenir en los procesos humanos y sociales de las organizaciones. Es una aplicación del conocimiento, las prácticas y las habilidades de la ciencia de la conducta en sistemas reales, en colaboración con los mismos miembros de los sistemas.

Investigación-acción

Es la aplicación del método científico de indagación de los hechos y experimentación a los problemas prácticos que requieren soluciones de acción y que implican la colaboración y la cooperación de científicos, practicantes. Los resultados deseados del enfoque de la investigación-acción son soluciones a los problemas inmediatos y una contribución al conocimiento y a la teoría científica. Se pone en relieve las relaciones entre las metas, la planificación y la acción. Su propósito es guiar las acciones presentes y futuras. Los programas efectivos de mejoramiento requieren una base de datos, es decir, se basan en hechos empíricos obtenidos de manera sistemática para planificar la acción, emprenderla y evaluarla. El trabajo del Desarrollo Organizacional, se lleva a cabo cuando los miembros y líderes de la organización abordan en forma sistemática los problemas y las oportunidades, guiados por un practicante del Desarrollo Organizacional.

Cada uno de los fundamentos teóricos explicados anteriormente, sustentan al Desarrollo Organizacional como una disciplina basada en el cambio y conforman el conjunto de conocimientos sobre los cuales el mismo se ha constituido.

2.2.7 Alcance y Naturaleza

El Desarrollo Organizacional hace referencia a casi todas las acciones que tienen como finalidad mejorar el funcionamiento de una organización. A pesar de las diversas

definiciones del DO, en todas ellas existen elementos convergentes a nivel de objetivos, metas y naturaleza. Según Fernández- Ríos y Sánchez (1997).

En cuanto a los objetivos los resultados deseados del DO son cambios a nivel de los individuos, grupo y procesos organizacionales. A nivel de metas, el cambio se dirige especialmente a las creencias, actitudes y valores de los individuos, grupos y procesos organizacionales. En cuanto a la naturaleza del desarrollo, el DO es un proceso de toda la organización, planeado y de largo alcance, que toma como base para la intervención las ciencias del comportamiento (p. 388).

De acuerdo a lo anteriormente citado, el Desarrollo Organizacional está orientado a las personas, a los grupos de trabajo y a las organizaciones, se basa principalmente en el cambio de un estado inicial a un estado final deseado, con una planificación de intervención con amplio alcance y basado principalmente en las ciencias de la conducta.

Parafraseando a los autores, a pesar de los diversos enfoques y teorías, básicamente las implantaciones del cambio del DO se relacionan con: la necesidad de una continua adaptación tanto a nivel individual, grupal como organizacional; la interacción entre la organización y el ambiente, la interacción entre individuo y organización, integración de objetivos individuales y organizacionales, necesidad de participación y compromiso, el incremento de la eficacia organizacional y de la calidad de vida, el DO como una respuesta a los cambios, y la variedad de estrategias utilizadas, ya que no existe una forma ideal para afrontar los procesos de cambio.

2.2.8 Disciplinas o Enfoques con las que se relaciona el Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se ha nutrido de diversos enfoques, integrando y creando su propia metodología, así como la forma de abordar a los individuos y organizaciones. Por eso, se presentan a continuación algunos de los enfoques de los que se ha servido el DO. A lo que señalan Audirac, León, Domínguez, López y Puerta (1999), lo siguiente:

- **Administración:** ofrece los principios generales para administrar las organizaciones: planeación, organización, coordinación, control, ejecución. Estudia aspectos de planeación estratégica, economía, sistemas administrativos.
- **Psicología:** estudia el comportamiento humano, aporta aspectos tales como: conductas, fenómenos de adaptación y cambio, necesidades de los individuos, motivación.
- **Sociología:** se puede tomar de ella el estudio de trabajos de grupo. Los aspectos de estabilidad, estructura y orden de las organizaciones. Genera información acerca del poder, relaciones, objetivos, roles, actividades de una organización, comunicación y relación con el medio.
- **Antropología:** aporta conocimientos acerca de la naturaleza humana: orígenes, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, etc. Aquí se relaciona el concepto de cultura organizacional.
- **Filosofía:** proporciona al DO una visión racional para poder comprender y asimilar los problemas y contrariedades a los cuales está expuesto el ser humano, llevando así una forma de ver y vivir la vida en armonía con todos y todo lo que nos rodea.
- **Teoría de sistemas:** le da al DO y a sus trabajos una visión global o total de las organizaciones. Estudia a los sistemas totales y subsistemas con sus relaciones e interdependencias.

2.2.9 Clasificación del DO de acuerdo a su esencia

Para los autores Audirac, et al. (1999), el Desarrollo Organizacional también puede clasificarse según su esencia de la siguiente forma:

- a) Filosofía.** El DO podemos definirlo como una filosofía, ya que predica una forma de vida en la cual se deben hacer las cosas de acuerdo con la forma de ser y actuar, con lo que se dice y se hace.
- b) Arte.** El DO es al mismo tiempo un nuevo arte de perfeccionar la organización integrando necesidades de la empresa y necesidades de las personas.

c) Enfoque de Administración. Es una manera de manejar y optimizar los recursos día a día con un estilo renovador y revitalizador.

d) Tecnología. El DO es una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en el que los aspectos psicosociales de comportamiento deben recibir la debida atención.

Las dos primeras clasificaciones están más orientadas al DO como forma de vida y como un arte para la mejora de las organizaciones y las personas, mientras que las otras tratan sobre sobre la forma de optimizar recursos y usar el DO como una nueva tecnología.

2.2.10 Procesos Estratégicos del Desarrollo Organizacional

Parafraseando a Cummings y Worley (2008) los procesos del DO se expresan bajo las siguientes condiciones:

- ✓ Se aplica para cambios en la estrategia, la estructura o en los procesos de un sistema completo.
- ✓ Se basa en la aplicación y en la transferencia de los conocimientos y la práctica de las ciencias de la conducta e incluye micro conceptos como los siguientes: liderazgo, dinámica de grupos y diseño del trabajo. También macro conceptos como estrategia, diseño organizacional y relaciones internacionales.
- ✓ El DO se ocupa de administrar el cambio planificado, pero no en el sentido formal que suele asociarse a la consultoría administrativa o a la innovación tecnológica, sino es un proceso más adaptable para planear e implementar el cambio, más que una plantilla de cómo hacer las cosas.
- ✓ En el DO se genera el cambio y luego se refuerza. No se limita a los esfuerzos iniciales tendientes a realizar el programa, sino que procura estabilizar e institucionalizar las nuevas actividades.
- ✓ El DO se distingue de la administración del cambio y del cambio organizacional. Estos dos últimos procuran implementar de modo efectivo el cambio planificado.

Pero su orientación a los valores no es igual. Las bases del DO en las ciencias de la conducta apoyan los valores y el potencial humano, de la participación y el desarrollo, además del desempeño y la ventaja competitiva. De ahí que lo que caracterice al DO sea su interés por la transferencia del conocimiento y habilidades para que al sistema le sea más fácil manejar el cambio en el futuro.

2.2.11 Premisas del DO

El autor De Faría (2004) plantea algunas premisas referentes a lo que el DO debe ser como proceso que engloba a los individuos y la organización; lo que requiere, lo que implica como proceso de cambio continuo y permanente, así como lo que no debe ser, o a lo que se le circunscribe o se le limita.

✓ El Desarrollo Organizacional deber ser...

- Un proceso dinámico, dialéctico y continuo...
- De cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación...
- Utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos...
- Para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos de comportamiento...
- De manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

✓ El Desarrollo Organizacional requiere

- Visión global de la empresa...
- Enfoque de sistemas abiertos...
- Compatibilización de las condiciones de medio externo...
- Contrato consciente y responsable de los directivos...
- Desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas o externas)...

✓ **El DO implica**

- Valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa).
- Adaptación, renovación y evolución – esto es...
- Cambios, que aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos, estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

✓ **El DO no es (no debe ser)**

- Un curso o capacitación (aunque esto sea frecuentemente necesario)...
- Solución de emergencia para un momento de crisis...
- Sondeo o investigación de opiniones, solamente para información...
- Intervención aislada y desligada de los procesos gerenciales...
- Iniciativa sin continuidad en el tiempo...
- Una especie de laboratorio en una isla cultura aislada...
- Un esfuerzo de especialistas y personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables...
- Una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones ...
- Maniobra de algún ejecutivo para preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas...
- Proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos...
- Un medio para hacer que todos queden contentos...
- Algo que termine siempre en un final feliz...

2.2.12 Intervenciones del Desarrollo Organizacional

Existen diversas intervenciones en las cuales se enfoca el Desarrollo Organizacional, según el autor Garzón (2005), las más relevantes son las siguientes:

- a) Actividades de diagnóstico
- b) Actividades de formación de equipos

- c) Actividades intergrupo
- d) Actividades de retroalimentación de encuestas
- e) Actividades de educación y capacitación
- f) Actividades estructurales
- g) Actividades de consultoría de procesos
- h) Actividades de desarrollo organizacional del grid gerencial
- i) Actividades de conciliación de terceras partes
- j) Actividades de orientación y consejo
- k) Actividades de planificación de vida y carrera
- l) Actividades de planificación y establecimiento de metas
- m) Actividades de administración estratégica
- n) Actividades de transformación organizacional
- o) Actividades de calidad de vida

Estas actividades abarcan desde la revisión del estado actual de la organización o de un área en específico, pasando por los equipos de trabajo, intervenciones estructurales o de mejora de relaciones intragrupo o intergrupo, el trabajo que se desempeña desde la consultoría así como la proyección del plan de vida de los individuos dentro de la empresa, entre otras, que apuntan a mejorar el funcionamiento de la organización.

2.2.13 El profesional del Desarrollo Organizacional

Cuando se realiza una revisión de la bibliografía sobre los profesionales del Desarrollo Organizacional, se consideran consultores internos o externos especialistas en la realización de diagnósticos, intervenciones e implementaciones organizacionales.

Algunos autores los denominan agentes de Desarrollo Organizacional, en el caso de De Faría (2004) lo define como “aquel capaz de desarrollar, en la organización actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo” (p.101). Es un impulsador o

facilitador de comportamientos que apuntan a la eficacia de la organización y sus miembros.

Otra definición es la de Cummings & Worley (2008), quienes hacen énfasis en tres grupos de individuos y se refieren a los profesionales del Desarrollo Organizacional como:

Término genérico con que se designa a quienes realizan el Desarrollo Organizacional. Pueden ser los gerentes encargados de dirigir su empresa o departamento, especialistas en el área y especialistas en una administración integrada a ella que están familiarizados con el Desarrollo Organizacional y lo dominan. (p.669)

Para estos autores, un grupo es el conformado por los especialistas en el área, consultores internos o externos que ofrecen sus servicios a clientes empresariales. Su formación, habilidades y experiencias son importantes en los procesos sociales de las empresas, tales como: dinámica de grupo, toma de decisiones y comunicación, su foco está en los aspectos técnicos, estructurales y estratégicos.

El segundo grupo, lo conforma quienes se especializan en campos afines como sistemas de recompensa, diseño organizacional, calidad total, tecnología de la información y estrategia corporativa.

El tercer grupo, es el número creciente de gerentes y administradores que han adquirido competencias en Desarrollo Organizacional y lo aplican en su trabajo, combinándose con capacitaciones más formales en programas externos de formación.

En cuanto a los conocimientos y habilidades del profesional del Desarrollo Organizacional, se confeccionó una lista con las competencias y habilidades, que tal y como lo describe la Academy of Management (citado por Cummings & Worley, 2008).

Primero las competencias fundamentales están orientadas a describir el sistema actual y abarcan lo siguiente: comportamiento organizacional, psicología, dinámica de grupos, administración y teoría de la organización, métodos de investigación y prácticas administrativas. Segundo se centran en la manera en que los sistemas cambian con el tiempo y abarcan: conocimiento del diseño organizacional, investigación de las empresas, dinámicas de sistemas, historia del desarrollo organizacional y teorías y modelos de cambio. Además incluye las habilidades necesarias para lo siguiente: dirigir el proceso de consultoría, analizar y diagnosticar los sistemas, diseñar y elegir las intervenciones, facilitar los procesos, hacer que los clientes aprendan a administrar su propio cambio y evaluar el cambio organizacional. (p.46).

Estas competencias y habilidades son parte de la formación y los conocimientos que debe tener este profesional, ya que ello le permitirá comprender la dinámica de las organizaciones e intervenirla de manera efectiva.

En cuanto a la formación académica De Faría (2004), especifica que mientras tenga más formación básica, mayores capacidades tendrá. La formación puede abarcar áreas como la psicología en general, psicología, sociología, administración de empresas, ciencias de la conducta, dinámica de grupos conocimientos en DO, consultoría y es importante la experiencia práctica.

Además de lo mencionado anteriormente, también debe poseer habilidades y rasgos personales para poder entrar en el campo de acción; los autores Cummings & Worley (2008) destacan las siguientes: **habilidades interpersonales o competencia de autodirección**, que incluye procesamiento de información compleja y ambigua, análisis y diagnóstico, capacidad de introspección, equilibrio personal y responsabilidad ante el manejo con los demás, así como el conocimiento de sí mismo. **Las habilidades interpersonales**, incluye saber conservar relaciones estables con individuos y grupos de la compañía, manejar las dinámicas de grupos, enfoques culturales comparativos, manejo del proceso y la facilitación de la consultoría, son cualidades interpersonales que favorecen las relaciones de ayuda. **Las habilidades generales de consultoría**, es administrar el proceso de consultoría, diagnóstico y diseño de intervenciones e implementación, seguimiento y evaluación. **Teoría del desarrollo organizacional**, el profesional debe conocer acerca del DO, del cambio planificado así como del modelo de investigación acción y los enfoques de manejo de cambio.

2.2.14 Características del Profesional del Desarrollo Organizacional

Algunas de las características que debe poseer un Consultor, Agente de Cambio o Profesional del Desarrollo Organizacional, son algunas de las que Ferrer (1995, p.21) menciona a continuación.

- Ser sincero, de pensamiento claro, no extremo, con ideales, independiente, seguro y organizado.
- Interesarse por la realización de la tarea, más que por el poder o las metas personales.
- Inspirar confianza.
- Ser un investigador objetivo.
- Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basados en la realidad.
- Preferentemente, influir en las discusiones, en vez de hacerlas o tomarlas.
- Ser especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos de análisis organizacional.

2.2.15 Formación académica universitaria en Desarrollo Organizacional

Para los fines de la investigación, en cuanto a la formación académica que se imparte en las universidades de Caracas, se encontraron especializaciones, maestrías y líneas de Investigación que se enmarcan dentro del área del Desarrollo Organizacional

Unas se orientan a la investigación de temas en torno al DO, otras a formar profesionales con conocimientos y destrezas para diagnosticar e intervenir en los procesos organizacionales, así como a la formación en investigaciones rigurosas para el campo del Desarrollo Organizacional.

2.2.16 Desafíos del Desarrollo Organizacional

El mundo actual y contemporáneo está inmerso en extensos y continuos cambios organizacionales. En los inicios del DO, los profesionales de esta área trabajaban de la mano de los directivos para lograr el cambio; hoy en día la mayoría de estos profesionales se encuentran excluidos de trabajar en los niveles más altos de las organizaciones donde se dan los grandes cambios (Bradford & Burke, 2005).

Otro desafío que presenta el DO según los mismos autores “es la compatibilidad de la orientación filosófica e ideológica que se desarrolló en 1960 con las condiciones

actuales” (p.26). Es posible que se deba revisar las premisas y valores del DO con la finalidad de evaluar los cambios con respecto a hace 50 años.

En este mismo orden de ideas, los autores plantean el desafío del tiempo que disponen los gerentes y directivos para dedicarle a procesos de cambio según los principios del DO, prefieren contratar empresas virtuales de cambio que se dediquen a ello y lo realicen en menos tiempo.

Adicionalmente, los profesionales del DO, ya no están como en los inicios del DO reportando directamente a los altos ejecutivos de las empresas, donde se maneja el poder y la estrategia de las organizaciones, tal y como se observa en el siguiente apartado:

Los profesionales del DO, por regla, no se sientan en la mesa del poder. No es habitual que los practicantes del DO trabajen con los ejecutivos de la empresa para ayudar a planear e implementar estrategias para la organización, participar en el desarrollo de un nuevo modelo de negocio y su implementación a través de la jerarquía. (Bradford y Burke, 2005, p.8)

De esta forma, se le resta participación al profesional del DO en la implementación de estrategias de la organización y el impacto que ésta pueda tener en la cultura y estructura de la misma.

Del mismo modo, se observa con frecuencia que el profesional del Desarrollo Organizacional, se encuentra estructuralmente reportando al área de Recursos Humanos, a lo que los mismos autores destacan lo siguiente:

¿Por qué con tanta frecuencia es enterrado dentro de RRHH? El líder del departamento de DO quizás no le reporte al jefe de RRHH si no a alguien de menor jerarquía, como por ejemplo el jefe de desarrollo personal de recursos humanos. Así como probablemente hay una percepción por parte de los ejecutivos de alto nivel que los recursos humanos es una de las más débiles funciones en la organización. Bajo estas circunstancias, es difícil para los profesionales del DO experimentar una respuesta positiva y mucho menos tener influencia en la organización. (Bradford y Burke, 2005, p.9)

Esta práctica comúnmente encontrada en las organizaciones, limitan al profesional del DO a un área donde están lejos de la estrategia y de la influencia que pueden ejercer en su campo de acción. Así mismo, muchos de estos profesionales, están llevando a cabo actividades más en línea con herramientas del DO, que con el DO como proceso de cambio, tales como ser facilitadores, trabajos con formación de

equipos, como apoyo de gerentes, resolviendo conflictos, entrenamientos de liderazgo, etc., con menos énfasis en lo estratégico aunque sean útiles para la organización.

Para Bradford y Burke (2005) existen otros desafíos del DO que son relevantes y se mencionan a continuación:

- Tanto en lo académico como en el ámbito profesional se pregunta sobre el estado del DO.
- Se dice que el DO no está jugando un papel protagónico en estos momentos de cambio a nivel mundial.
- “El DO es visto por algunos como muerto, y por muchos otros, como algo que se ha vuelto irrelevante para los problemas de cambios centrales que enfrentan los Directivos de organizaciones contemporáneas”. (pp. 19-20). Este punto particular llama la atención, ¿por qué se piensa eso acerca del DO?, ¿a qué tipo de DO se refieren? ¿es posible que se esté dejando a un lado a los profesionales de esta disciplina?, ¿hay otras prácticas que están tomando relevancia? ¿qué futuro le depara al DO?.
- Existen tres tipos de DO que posiblemente esté siendo practicado por muchos profesionales al mismo tiempo, pero con distintos enfoques, los cuales han sufrido cambios y variaciones a través de los años. A continuación un esquema para su explicación.

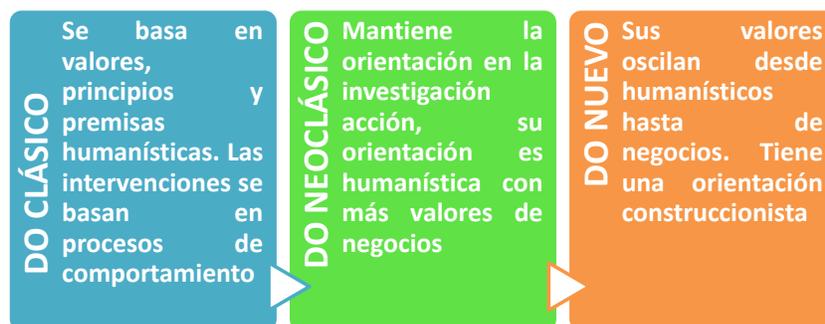


Gráfico 1 Tipos de DO de acuerdo a su evolución. (Creación propia basada en Bradford y Burke, 2005)

En relación a estas posibles variaciones del DO, los autores señalan lo siguiente:

En términos de quién está practicando, qué tipo de DO, podría ser revelador averiguar quién aboga, por decir, por el estilo clásico, neo clásico y/o el nuevo DO. Esto podría ayudar a aclarar por qué existen tales puntos de vista diferentes sobre si o no el "DO está en problemas", y podría ayudar a crear un puente conceptual para fomentar un diálogo más eficaz entre los académicos, ejecutivos y consultores. (p.39)

Esta es una posibilidad de reflexión acerca del DO y la orientación que tiene el profesional que lo practica, pueden estar haciendo tres personas lo mismo pero con diferentes visiones, lo cual posiblemente ha traído confusión y por ello algunos expresan que el DO ha muerto, o está siendo marginado. La propuesta de los autores es determinar un enfoque claro y con metodología definida.

Existen otro tipo de desafíos tales como los que señalan French, et al. (2007)

También surgen oportunidades y desafíos de los cambios tectónicos que suceden en la tecnología, ciencia, demografía, economía industrial y mundial, culturas, competencia y naturaleza del cambio mismo. Sólo las organizaciones mejor preparadas (más rápidas, más inteligentes, más ágiles, más adaptables, más proactivas y con mayor suerte) sobrevivirán. (p.357)

Cada uno de los cambios mencionados anteriormente, también afectan el modo en que viene operando el DO, colocarse a la vanguardia de esta turbulencia es un gran desafío para los profesionales en esta área.

En una entrevista que se le realizó a Vaill (citado en French et al., 2007), quien es considerado una de las autoridades líderes en Desarrollo Organizacional menciona varios desafíos: se está viviendo una época de aguas agitadas en forma permanente, donde la vida constantemente exige estar fuera de la zona de comodidad. Las metas ya no son tangibles, sino tendencias y aproximaciones, por ello la dificultad de integrar las metas individuales y las organizacionales.

Por otra parte, antes se podía trabajar en base al cambio planeado, pero bajo las circunstancias actuales, las organizaciones no necesitan pasar de un estado de descongelamiento a moverse y recongelar, ya que están descongeladas permanentemente, es decir en continuo cambio.

2.2.17 Novedades del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional ha venido evolucionando con los años, integrando teorías de diversas áreas y de las ciencias sociales, humanas y administrativas, ofreciendo así un enfoque sistémico que se encuentra al servicio de los individuos y organizaciones. Por ello para De Faría (2004, pp.39-40) las principales novedades del DO son:

- a) **Atención al enfoque adecuado de comportamiento**, considerando que los aspectos humanos o psicosociales siempre afectan o son afectados en cualquier situación, aun cuando se trate de situaciones problema o situaciones de cambio.
- b) **Utilización sistemática de agentes de cambio**, que generalmente son consultores de DO, externos y/o internos. Tales agentes del DO, deben poseer adecuada base conceptual o equilibrio de conocimientos prácticos en las áreas pertinentes de las ciencias psicológicas, administrativas y sociales, con habilitación para el uso de la metodología del DO.
- c) **Intención de integrar tres tipos de prácticas**, comúnmente utilizadas independientemente por las consultorías tradicionales y tratadas por algunos como si pudiesen ser independientes:
 - *Las prácticas tecnológicas*, que buscan el perfeccionamiento de los procesos tecnológicos básicos de la empresa, o de la introducción de nuevas tecnologías de apoyo.
 - *Las prácticas administrativas*, que buscan el perfeccionamiento de los procesos administrativos, relativos al contenido básico del arte de administrar, prever, planear, organizar, dirigir, informar, coordinar, controlar.
 - *Las prácticas de comportamiento*, que buscan el perfeccionamiento de los procesos psicosociales y de factores de comportamiento que afectan el funcionamiento y relación de los individuos y de los grupos dentro de un sistema organizacional.
- d) **Creación de nuevos métodos e instrumentos propios**, que constituyen una nueva tecnología del DO.

- e) **Uso sistemático de las metodologías de laboratorio**, aprendizaje activo, por proceso experimental de vivencia directa y de retroinformación por medio de la investigación – acción.
- f) **Consultoría de procesos y contenido**, la consultoría tradicional se hacía normalmente a nivel de contenido y tarea, o hasta nivel de procesos y comportamiento, pero nunca simultáneamente en los dos niveles.
- g) **Caracterización de una nueva filosofía de administración**, la de conseguir eficacia y salud en sistemas abiertos.

Lo mencionado anteriormente constituye parte de lo que se ha venido realizando en el Desarrollo Organizacional, tomando en cuenta sus diversos elementos y enfoques.

2.2.18 Tendencias del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional ha venido creciendo desde sus inicios en el año de 1946, sin embargo los cambios vertiginosos a nivel social, político, tecnológico, económico y cultural, que se han dado en este período demandan formas más complejas de hacer las cosas.

El término de tendencias es definido por Sierra, Ortiz, Rangel y Alvarado (2010) como “un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un periodo de tiempo. Son simplemente la dirección o rumbo que sigue un determinado vector, magnitud o recorrido de un fenómeno en el tiempo”. (p. 17). Es el rumbo que tiene un acontecimiento en un período de tiempo finito.

Según Anguita & Huettenrauch (2005), uno de los estudios sobre las tendencias futuras del DO, fue realizado en el año 2004, el cual abarcó un período de seis meses con treinta y nueve expertos en DO dispersos geográficamente. Se les solicitó que respondieran a la pregunta “¿Cuáles son las tendencias y fuerzas significativas que usted cree afectará a las organizaciones durante la próxima década?” (p.52). Las categorías que se colocaron fueron las siguientes:

- Negocios y economía
- Ciencia y tecnología
- Gobierno y políticas

- Población y demografía
- Educación y capacitación
- Salud y medio ambiente
- Cultura y sistemas de creencias

De allí, los resultados que se muestran a continuación:

1. Cambios acelerados e interdependencia.
2. Aumentará la presión por la rentabilidad, haciéndose mayor la desigualdad.
3. La interdependencia de las economías del mundo aumentarán y crearán un frágil sistema.
4. Las tendencias de la ciencia y tecnología incluyen crecimiento y apertura de internet. La capacitación será afectada por la tecnología permitiendo tener educación en cualquier momento y lugar.
5. Colaboración entre los negocios y gobiernos.
6. La población mundial continuará creciendo y siendo más móvil.
7. Diferencias culturales más grandes y problemáticas.
8. Ecología y sustentabilidad más creciente y constante.

A pesar que este estudio fue realizado hace 11 años, parte de los resultados pueden estar visualizándose nuevamente sin perder vigencia, aunque con cambios puntuales que dependerán del contexto específico de estudio.

Por otra parte, los autores Cummings y Worley (2008) resaltan las tendencias contextuales y sus efectos, en el futuro del desarrollo organizacional. Algunos de los aspectos que mencionan son los siguientes, los cuales en cierto modo se relacionan con los descritos anteriormente.

➤ **Economía**

- Mayor interés por la diversidad cultural
- Mayor concentración de la riqueza
- Mayor interés por la ecología

➤ **Fuerza de trabajo**

- Cada día más diversa
- Cada día mejor educada
- Cada días más móvil

➤ **Tecnología**

- Aumento del comercio electrónico
- Procesos organizacionales más rápidos
- Aumento de la productividad

➤ **Organizaciones**

- Mayor uso de redes
- Más orientadas al conocimiento, al aprendizaje y a la innovación

Los aspectos mencionados, influyen de manera directa en el Desarrollo Organizacional, ya que estará más integrado a las operaciones donde el cambio permanente será la ventaja competitiva y será parte de la vida diaria de los empleados; los procesos de DO tendrán mayor capacidad tecnológica, lo que le permitirá ser sincrónico y asincrónico, más virtual que personal, se podrá trabajar en varios lugares y culturas al mismo tiempo; se abreviarán los tiempos del ciclo del DO, los profesionales deben estar al ritmo de la tecnología y la economía deben agilizar el ritmo de los procesos básicos de cambio; será más interdisciplinario, se adoptarán diversos enfoques y técnicas para desarrollar y cambiar las empresas, los avances en las teorías de la complejidad, teoría del caos y redes ofrecen modelos fascinantes, se requerirán nuevos métodos del cambio que aprovechen los sistemas de información, relaciones internacionales, la ecología social y las ciencias nuevas; se aplicará a empresas más diversas, no sólo en empresas grandes como se ha centrado siempre, sino en compañías recién fundadas, organismos gubernamentales y organizaciones sociales globales de cambio; se volverá más transcultural y se enfocará más en la sustentabilidad ecológica, el cambio y la globalización deben regirse por el valor económico, social y ecológico.

De acuerdo a lo anterior, cada uno de los aspectos contextuales son de gran impacto para el futuro del Desarrollo Organizacional. Las nuevas tendencias mundiales, exigen formas diferentes de intervenir en las realidades organizacionales, por ello el DO debe revisar sus prácticas, modelos e intervenciones si desea mantener su importancia y rigurosidad en los procesos de cambio.

2.2.19 Consideraciones Éticas del Desarrollo Organizacional

Todo profesional que trabaje en el ámbito del desarrollo Organizacional debe tener en cuenta la ética dentro de su labor. Según Cummings y Worley, (2008) “La ética se refiere a cómo los practicantes se desempeñan en cuanto a ayudar a los miembros de la organización” (p.58).

La conducta ética incluye los valores morales de actuación que rigen a los consultores, al momento de establecer las relaciones con sus clientes, evitando que sus valores personales le permitan ejercer de manera no objetiva ni transparente su trabajo.

Cuando se trabaja como profesional del Desarrollo Organizacional, se desempeña un papel importante como agente de intervención y por ende la ética y la integridad son aspectos claves que deben tenerse en consideración.

Según Schelemenson citado en Medina (2011, p.17), a continuación se señalan algunas de las situaciones que requieren una conducta ética por parte del consultor:

- Manejo confidencial de la información.
- La atención debe centrarse en los intereses del cliente, el consultor debe protegerlos.
- El consultor debe ayudar al cliente a definir claramente sus necesidades.
- Autocrítica del consultor en cuanto a sus límites de “expertise”, para reforzar la confianza del cliente.
- Requiere centrarse en las necesidades del cliente por encima de las propias, tomando la opción idónea para el abordaje del problema.
- En el manejo de situaciones de cambio va implícito un riesgo. Frente a esto se requiere además de conocimiento teórico, habilidad para manejar

componentes emocionales, interpersonales y de riesgo en la situación, tanto en sí mismo como en el cliente.

- El consultor se compromete en el proceso con su objetividad y subjetividad.
- Es importante respetar los límites del cliente, su derecho a decidir cuándo detener la intervención.
- Formalización de la relación cliente – asesor, con las especificaciones de retribución económica.

En relación a lo anterior, el profesional del desarrollo organizacional debe mantener siempre una conducta alineada a las normas éticas y morales con el cliente.

CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

La investigación se realizó en dos espacios, uno de ellos es el académico, donde se entrevistaron a profesores expertos en el área de Desarrollo Organizacional de Universidades de Caracas.

Son universidades privadas, con más de 60 años de historia académica, las cuales dentro de su oferta de estudios cuentan con la Especialización y/o Maestría en Desarrollo Organizacional.

Estos recintos universitarios, tienen gran reputación y trayectoria en el país, ofreciendo educación de alta calidad para formar profesionales orientados al cambio y desarrollo de las organizaciones así como de los individuos que forman parte de éstas.

El otro espacio es el organizacional, con empresas privadas del sector bancario, donde participaron los practicantes del DO como líderes de esta área. Los bancos son de carácter privado y pertenecen a los diferentes segmentos del mercado: pequeño, mediano y grande. Con un promedio de antigüedad y trayectoria desde 10 años hasta más de 60 años en Venezuela. La cantidad de empleados van desde los 1.000 hasta los 8.000 empleados a nivel nacional.

En cuanto a las estructuras organizativas, en general tienen una unidad de Desarrollo Organizacional que le reporta a la Vicepresidencia de Recursos Humanos y ésta a su vez a la Presidencia de cada Banco. Los nombres de cada unidad varían en su denominación, ya que son nombres propios que asigna la organización de acuerdo al modelo estructural que los rige. Sólo una de las instituciones bancarias, contempla la unidad de Desarrollo Organizacional que reporta a la Vicepresidencia de Procesos de Negocios y Proyectos, ésta a su vez a la Presidencia del Banco.

Por razones de confidencialidad, los practicantes del DO, solicitaron mantenerse en el anonimato, y por decisión de la investigadora se mantendrá del mismo modo a los expertos entrevistados. Es por ello, que el marco organizacional al que se hace referencia es de carácter general y referencial, donde la importancia fundamental son los actores que dan vida a estas instituciones bancarias y educativas.

A continuación se anexa un cuadro resumen con los dos espacios donde se desarrolló el estudio.

Ámbito Académico

- Universidades privadas de Caracas
- Con más de 60 años de trayectoria
- Oferta de estudios de Especialización y/o Maestría en DO
- Gran reputación y altos estándares de calidad en los estudios que ofrecen
- Forman profesionales orientados al cambio y desarrollo de las organizaciones e individuos

Ámbito Organizacional

- Empresas privadas del sector bancario
- Segmento pequeño, mediano y grande
- Con amplia trayectoria que va desde 10 años a más de 60 años en el país
- Los empleados van desde 1.000 a 8.000
- Con Reporte estructural a la Vicepresidencia de RRHH o la Vicepresidencia de Procesos

Gráfico 2 Marco Organizacional

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

El enfoque que sustentó el estudio en cuestión, es la investigación cualitativa, la cual se caracteriza según Viejtes (2004) “por su intención de entender los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de los propios sujetos que los producen y experimentan” (p.613). Es decir, se obtiene un conocimiento directo de la vida social, desde lo que hacen y dicen los actores involucrados.

Otra definición de investigación cualitativa es la de Strauss & Corbin (2002) “cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación” (pp.11-12). Son los datos que se obtienen por medio de técnicas que permiten estudiar fenómenos sociales en su contexto natural.

En este orden de ideas, según Martínez (2009) la metodología cualitativa:

Se trata, pues del estudio de un todo integrado que forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial... siempre que se tengan en cuenta los nexos y las relaciones que tienen con el todo, los cuales contribuyen a darle sus significación propia. (p.66)

Este enfoque estudia las cualidades no por separado, sino como un todo integrado desde la naturaleza propia de la persona o de la cosa.

Es por ello, que el fenómeno de estudio se investigó desde una aproximación interpretativa de los sujetos que tienen conocimiento, relación y “expertise” en Desarrollo Organizacional, analizando la perspectiva de los expertos en DO de algunas universidades de Caracas y de los practicantes del DO en empresas privadas del sector bancario.

Así mismo, es preciso resaltar la pregunta clave de investigación que permitió ir profundizando el estudio:

¿Cuáles son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional en empresas privadas del sector bancario, específicamente durante el año 2016?

De lo expuesto anteriormente, esta investigación no busca estudiar la realidad desde métodos definidos, rigurosos y apegados a la norma o a leyes científicas. Se intenta comprender y no explicar los fenómenos, es una relación sujeto- sujeto y no sujeto – objeto. Se aleja del dogma reduccionista que intenta separar las partes para

comprender el todo y al mismo tiempo entiende los fenómenos como parte de la complejidad, donde las partes y el todo se articulan en una misma realidad.

4.1 Hipótesis orientadora de la Investigación

El cambio acelerado y complejo que vive la sociedad, influye tanto en los procesos organizacionales como en los individuos mismos, lo cual lleva a pensar que podrían estar generándose cambios de cómo se concibe el Desarrollo Organizacional según la perspectiva de los expertos en DO de algunas universidades de Caracas y de los practicantes del DO en empresas privadas del sector bancario.

4.2 Dimensiones de estudio

Dentro de las categorías que contempla la investigación, se encuentran las siguientes: Desarrollo Organizacional, Tendencias Actuales, Perspectiva de los Expertos en DO, Perspectivas de los Practicantes del DO, Relación entre la perspectiva de los expertos en DO y practicantes del DO. Para mayor detalle de lo especificado anteriormente, se presentará a continuación la operacionalización de las dimensiones, sus definiciones, así como los indicadores e ítems (preguntas generadoras), sobre las cuales se orienta el estudio.

TENDENCIAS ACTUALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL						
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIÓN GENERAL	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	PREGUNTAS GENERADORAS
- Explorar cuáles son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de los expertos en DO de algunas universidades de Caracas y de los practicantes del DO en empresas privadas del sector bancario, específicamente durante el año 2016.	• Analizar la perspectiva que tienen los expertos en Desarrollo Organizacional que se desempeñan en algunas universidades de Caracas.	Desarrollo Organizacional	Desarrollo Organizacional: Bennis (1973), define al Desarrollo Organizacional como: Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (p.25) Según French, Bell & Zawacki es la disciplina aplicada a la ciencia conductual dedicada a mejorar las organizaciones y las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado. El DO es una estrategia de mejora, un medio para "perfeccionar" a las organizaciones y a las personas que la conforman. (2007, p.1)	Identidad del DO	Bennis (1973), define al Desarrollo Organizacional como: Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (p.25) Según French, Bell & Zawacki es la disciplina aplicada a la ciencia conductual dedicada a mejorar las organizaciones y las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado. El DO es una estrategia de mejora, un medio para "perfeccionar" a las organizaciones y a las personas que la conforman. (2007, p.1)	1. ¿Cómo define el DO? 8. Una vez conversado sobre los aspectos anteriores, usted considera que actualmente el DO... (completar la frase)
				Tendencias Actuales	Tendencias Actuales; las tendencias son un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período de tiempo. Son simplemente la dirección o rumbo que sigue un determinado vector, magnitud o recorrido de un fenómeno en el tiempo. (Sierra, Ortiz, Rangel y Alvarado, 2010, p.17)	2. ¿Para usted hacia dónde se orienta la estrategia del DO ? 3. ¿Cuáles son los desafíos actuales del DO? 4. ¿Cuáles considera usted que son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional? 6. Según su opinión, ¿Cuáles son los temas neurálgicos que debe manejar el DO?
				Perspectiva de los Expertos en DO	Perspectiva: Visión, considerada en principio más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, espacial o temporalmente, de cualquier hecho o fenómeno. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015). Experto: Dicho de una persona: Especializada o con grandes conocimientos en una materia. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015).	5. ¿Cuáles son los conocimientos con los que cuenta el egresado en DO?
				Relación entre la perspectiva de los expertos y practicantes del DO	Experto: Dicho de una persona: Especializada o con grandes conocimientos en una materia. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015). Práctica: Dicho de un conocimiento: que enseña el modo de hacer algo. Que piensa o actúa ajustándose a la realidad y persiguiendo un fin útil. Ejercicio de cualquier arte o facultad, conforme a sus reglas. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015). Practicante: Que practica. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015).	7. ¿Hay relación entre la formación académica en DO y las prácticas que se llevan a cabo en las empresas?

Tabla 1 Operacionalización de las Dimensiones Expertos en DO

TENDENCIAS ACTUALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL						
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIÓN GENERAL	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	PREGUNTAS GENERADORAS
- Explorar cuáles son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de los expertos en DO de algunas universidades de Caracas y de los practicantes del DO en empresas privadas del sector bancario, específicamente durante el año 2016.	• Analizar la perspectiva que tienen los practicantes del Desarrollo Organizacional que se desempeñan en empresas privadas del sector bancario.	Desarrollo Organizacional	Desarrollo Organizacional: Bennis (1973), define al Desarrollo Organizacional como: Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (p.25) Según French, Bell & Zawacki es la disciplina aplicada a la ciencia conductual dedicada a mejorar las organizaciones y las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado. El DO es una estrategia de mejora, un medio para "perfeccionar" a las organizaciones y a las personas que la conforman. (2007, p.1)	Identidad del DO	Bennis (1973), define al Desarrollo Organizacional como: Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (p.25) Según French, Bell & Zawacki es la disciplina aplicada a la ciencia conductual dedicada a mejorar las organizaciones y las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado. El DO es una estrategia de mejora, un medio para "perfeccionar" a las organizaciones y a las personas que la conforman. (2007, p.1)	1. ¿Cómo define el DO? 14. Una vez conversado sobre los aspectos anteriores, usted considera que actualmente el DO... (completar la frase)
				Tendencias Actuales	Tendencias Actuales; las tendencias son un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un periodo de tiempo. Son simplemente la dirección o rumbo que sigue un determinado vector, magnitud o recorrido de un fenómeno en el tiempo. (Sierra, Ortiz, Rangel y Alvarado, 2010, p.17)	2. ¿Para usted hacia dónde se orienta la estrategia del DO? 3. ¿Cuáles son los desafíos actuales del DO? 4. ¿Qué importancia tiene el DO en la situación actual de la empresa? 5. ¿Cuáles considera usted que son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional? 12. Según su opinión ¿Cuáles son los temas neurálgicos que debe manejar el DO?
				Perspectiva de los Expertos en DO	Perspectiva: Visión, considerada en principio más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, espacial o temporalmente, de cualquier hecho o fenómeno. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015). Experto: Dicho de una persona: Especializada o con grandes conocimientos en una materia. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015).	6. ¿Cuáles son los conocimientos con los que cuenta el egresado en DO?
				Perspectiva de los Practicantes del DO	Perspectiva: Visión, considerada en principio más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, espacial o temporalmente, de cualquier hecho o fenómeno. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015). Práctica: Dicho de un conocimiento: que enseña el modo de hacer algo. Que piensa o actúa ajustándose a la realidad y persiguiendo un fin útil. Ejercicio de cualquier arte o facultad, conforme a sus reglas. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015). Practicante: Que practica. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015).	7. ¿Estructuralmente dónde se encuentra ubicada el área encargada del DO? 8. ¿A quién reporta el área del DO? 9. ¿Cuál es el perfil profesional de las personas que usted necesita para trabajar en el DO? 10. ¿Cuántas personas conforman el área de DO? 11. ¿Cuáles son las intervenciones del DO que se aplican en la organización?
				Relación entre la perspectiva de los expertos y practicantes del DO	Experto: Dicho de una persona: Especializada o con grandes conocimientos en una materia. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015). Práctica: Dicho de un conocimiento: que enseña el modo de hacer algo. Que piensa o actúa ajustándose a la realidad y persiguiendo un fin útil. Ejercicio de cualquier arte o facultad, conforme a sus reglas. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015). Practicante: Que practica. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015).	13. ¿Hay relación entre la formación académica en DO y las prácticas que se llevan a cabo en las empresas?

Tabla 2 Operacionalización de las Dimensiones Practicantes del DO

TENDENCIAS ACTUALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL						
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIÓN GENERAL	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	PREGUNTAS GENERADORAS
<p>- Explorar cuáles son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de los expertos en DO de algunas universidades de Caracas y de los practicantes del DO en empresas privadas del sector bancario, específicamente durante el año 2016.</p>	<p>• Conocer si existe algún tipo de relación entre las perspectivas que tienen los practicantes del Desarrollo Organizacional en las empresas privadas del sector bancario y la de los expertos en Desarrollo Organizacional de algunas universidades de Caracas</p>	<p>Desarrollo Organizacional</p>	<p>Desarrollo Organizacional: Bennis (1973), define al Desarrollo Organizacional como: Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (p.25) Según French, Bell & Zawacki es la disciplina aplicada a la ciencia conductual dedicada a mejorar las organizaciones y las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado. El DO es una estrategia de mejora, un medio para "perfeccionar" a las organizaciones y a las personas que la conforman. (2007, p.1)</p>	<p>Identidad del DO</p>	<p>Bennis (1973), define al Desarrollo Organizacional como: Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo. (p.25) Según French, Bell & Zawacki es la disciplina aplicada a la ciencia conductual dedicada a mejorar las organizaciones y las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado. El DO es una estrategia de mejora, un medio para "perfeccionar" a las organizaciones y a las personas que la conforman. (2007, p.1)</p>	<p>1. ¿Cómo define el DO? 14. Una vez conversado sobre los aspectos anteriores, usted considera que actualmente el DO... (completar la frase)</p>
				<p>Tendencias Actuales</p>	<p>Tendencias Actuales; las tendencias son un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período de tiempo. Son simplemente la dirección o rumbo que sigue un determinado vector, magnitud o recorrido de un fenómeno en el tiempo. (Sierra, Ortiz, Rangel y Alvarado, 2010, p.17)</p>	<p>2. ¿Para usted hacia dónde se orienta la estrategia del DO? 3. 3. ¿Cuáles son los desafíos actuales del DO? 4. ¿Qué importancia tiene el DO en la situación actual de la empresa? 5. ¿Cuáles considera usted que son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional? 12. 12. Según su opinión, ¿Cuáles son los temas neurálgicos que debe manejar el DO?</p>
				<p>Perspectiva de los Expertos en DO</p>	<p>Perspectiva: Visión, considerada en principio más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, espacial o temporalmente, de cualquier hecho o fenómeno. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015). Experto: Dicho de una persona: Especializada o con grandes conocimientos en una materia. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015).</p>	<p>6. ¿Cuáles son los conocimientos con los que cuenta el egresado en DO?</p>
				<p>Perspectiva de los Practicantes del DO</p>	<p>Perspectiva: Visión, considerada en principio más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, espacial o temporalmente, de cualquier hecho o fenómeno. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015). Práctica: Dicho de un conocimiento: que enseña el modo de hacer algo. Que piensa o actúa ajustándose a la realidad y persiguiendo un fin útil. Ejercicio de cualquier arte o facultad, conforme a sus reglas. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015). Practicante: Que practica. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015).</p>	<p>7. ¿Estructuralmente dónde se encuentra ubicada el área encargada del DO? 8. ¿A 8. ¿A quién reporta el área del DO? 9. 9. ¿Cuál es el perfil profesional de las personas que usted necesita para trabajar en DO? 10. ¿Cuántas personas conforman el área de DO? 11. ¿Cuáles son las intervenciones del DO que se aplican en la organización?</p>
				<p>Relación entre la perspectiva de los expertos y practicantes del DO</p>	<p>Experto: Dicho de una persona: Especializada o con grandes conocimientos en una materia. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015). Práctica: Dicho de un conocimiento: que enseña el modo de hacer algo. Que piensa o actúa ajustándose a la realidad y persiguiendo un fin útil. Ejercicio de cualquier arte o facultad, conforme a sus reglas. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015). Practicante: Que practica. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2015).</p>	<p>13. ¿Hay relación entre la formación académica en DO y las prácticas que se llevan a cabo en las empresas?</p>

Tabla 3 Operacionalización de las Dimensiones Expertos y Practicantes del DO

4.3 Según sus objetivos

Según sus objetivos, para Arias (1999) este estudio es una **Investigación Exploratoria** definida como “aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto” (p.46).

En la búsqueda de los basamentos teóricos, los estudios relacionados con las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional, fueron muy escasos. Por ello, la necesidad de indagar y encontrar nuevos aportes de interés para los sujetos relacionados al tema.

Con relación a lo anterior Vieytes (2004) indica “las investigaciones exploratorias se inician, entonces, cuando hemos revisado los antecedentes de nuestro problema y encontramos que hay muy poco conocimiento acumulado acerca del mismo” (p.90).

De esta manera, esta investigación se caracterizó por su flexibilidad y redefinición de acuerdo a los datos que se fueron encontrando.

4.4 Según la Fuente de Datos Trabajados

De acuerdo a cómo se obtuvieron los datos, fue una investigación primaria. La cual es definida según Vieytes (2004) como “toda aquella cuyos datos son recolectados en forma directa por el investigador en la realidad, mediante el trabajo concreto de recolección realizado por él mismo y su equipo” (p.115). En este caso, para recopilar la información lo hizo directamente el investigador y no se obtuvieron datos de segunda mano. El investigador realizó encuentros directos con los expertos en DO de algunas universidades de Caracas y los practicantes del DO en las empresas de estudio.

4.5 Por el momento en que se recogen los datos

De acuerdo al momento en que se recogieron los datos, fue transversal, que según Vieytes (2004) se consideran transversales o sincrónicas las investigaciones que

“cristalizan los datos recogidos en un tiempo único” (p.119). En este caso se estudió el fenómeno en un tiempo específico que fue el año 2016.

4.6 Diseño de la Investigación

El diseño es la forma en la cual se aborda el proceso de investigación. Según Hernández (2014) “cada estudio cualitativo es por sí mismo un diseño. Es decir, no hay dos investigaciones cualitativas iguales, son como hemos dicho, piezas artesanales del conocimiento, hechas a mano, a la medida de las circunstancias” (p.470). De allí, que no fue algo preconcebido y estático, sino que se fue construyendo y deconstruyendo durante el proceso de investigación, siendo cada estudio particular y único.

La investigación cualitativa según Vieytes (2004) “nos propone acceder a la subjetividad del otro en pos de encontrar el mundo que a través de esa indagación se nos abre”. (p.613). Es entender las ideas, significados y comportamientos de los otros sujetos desde sus mismas voces, experiencias y construcciones, se da una relación sujeto – sujeto.

Para este estudio, se utilizó el diseño emergente que según la misma autora “se va elaborando a medida que avanza la investigación. La situación generadora del problema da lugar a un cuestionamiento continuado y una reformulación constante, en función de la incorporación de nuevos datos” (p.615). Es abierto, se va desarrollando en cascada y modificándose en el tiempo.

En este sentido, el abordaje se realizó desde el Método de las Comparaciones Constantes que es definida según Strauss & Corbin (2002) como “una teoría inicial derivada de datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación. En este método la recolección de datos, el análisis y la teoría que surgirá de ellos guardan estrecha relación entre sí” (p.13). Se puede decir, que la teoría fue emergiendo a partir de los datos, lo cual permitió generar nuevos aportes para una mayor comprensión del fenómeno de estudio.

Así mismo, según Tójar (2006) “la estrategia principal de la teoría fundamentada es el análisis comparativo constante. Esto supone que cada dato, argumento, situación, se compara con cada una de las restantes piezas de datos relevantes” (p.121), es decir

se recolectan los datos, se analizan, se establecen categorías y se van haciendo comparaciones hasta saturar la información. El muestreo teórico no está predeterminado sino se va obteniendo en la propia teoría emergente. Por lo que implica:

- a) Interrogatorio sistemático utilizando preguntas generativas que buscan relacionar conceptos.
- b) Muestreo teórico.
- c) Procedimientos de categorización
- d) Un desarrollo conceptual sólido y no sólo descriptivo, relacionando categorías y conceptos procedentes de los datos.

Una de las razones por las cuales se utilizó este tipo de diseño entre los existentes dentro del enfoque cualitativo, es porque permitió llevar un proceso de aprendizaje y experiencia de sistematización de datos, aunado a la creatividad del investigador para la elaboración de categorías a partir de la información que se analizó.

Esta metodología, para Strauss & Corbin (2002) “toma muy en serio las palabras y acciones de las personas estudiadas” (p.6), dando la importancia que cada una de ellas tiene para el estudio.

Para el desarrollo del Método de las Comparaciones Constantes, se tomaron como referentes principales la metodología de los autores citados, quienes indican que existen tres pasos importantes para el investigador dentro de este proceso, los cuales son: la descripción, el ordenamiento conceptual y la teorización, los cuales se van construyendo unos sobre otros. La definición de estos términos según Strauss & Corbin (2002) son los siguientes:

- **Descripción:** uso de palabras para expresar imágenes mentales de un acontecimiento, un aspecto del panorama, una escena, experiencia, emoción o sensación; el relato se hace desde la perspectiva de la persona que realiza la descripción.
- **Ordenamiento conceptual:** organización (y a veces clasificación) de los datos, de acuerdo con un conjunto selectivo y especificado de propiedades y sus dimensiones.

- **Teoría:** conjunto de conceptos bien desarrollados vinculados por medio de oraciones de relación, las cuales juntas constituyen un marco conceptual integrado que puede usarse para explicar o predecir fenómenos.

Lo mencionado anteriormente, permitió al investigador la forma de describir y analizar los datos, de interpretar y clasificar acontecimientos, con el fin de explicar sistemáticamente algún fenómeno social.

4.7 Técnicas e Instrumentos

La recolección de los datos, se llevó a cabo a través de la técnica la entrevista que según Vieytes (2004) “son flexibles y dinámicas, constituyen una narración conversacional creada conjuntamente por el entrevistador y el entrevistado que contiene un conjunto interrelacionado de estructuras que la definen como objeto de estudio” (p.661).

Se realizaron dos guías de entrevista, con preguntas orientadoras y exploratorias abiertas para recabar la información necesaria para la investigación. Una estaba dirigida a los practicantes² del DO y la otra fue dirigida a los expertos³ en DO.

En cuanto a los instrumentos, estos son los medios que se emplearon para recoger y analizar las entrevistas, tales como memorando. El memorando es según Strauss & Corbin (2002) “se refiere a tipos muy especializados de registro de escritos - los que contienen el producto del análisis o las instrucciones para el analista y buscan ser analíticos y conceptuales más que descriptivos” (pp.236-237). Es decir, son notas e interpretaciones del investigador acerca de los datos que van emergiendo. Son mecanismos que dibujan la relación entre los conceptos”. (p.237). Estos permiten llevar registros de análisis y lograr que el investigador siempre esté atento.

² Ver Anexo 1

³ Ver Anexo 2

4.8 Unidad de Análisis

La unidad de análisis según Vieytes (2004) “es el elemento mínimo de estudio observable en relación con un conjunto de otros elementos que son de su mismo tipo” (p.391). En este estudio la unidad de análisis estuvo representada por los expertos en DO de algunas universidades de Caracas y los practicantes del DO en empresas privadas del sector bancario.

4.9 Validez

Según Moreno (2000) “la validez se ocupa del grado en que un instrumento mide lo que se supone que está midiendo” (p.65). Ello permite al investigador saber si el instrumento que va a utilizar reúne los criterios necesarios para conseguir el objetivo propuesto en el estudio.

El mismo autor destaca que la validez de contenido “se determina mediante el juicio de expertos, a los que se les pide su opinión, proporcionándoles, además del instrumento en cuestión, la descripción de las variables que pretenden medirse y de los rasgos componentes de las mismas” (p.66). Es por ello, que se les proporcionó el instrumento a tres profesores de la maestría los cuales realizaron el juicio de expertos y ofrecieron sus recomendaciones, mejoras y observaciones, las cuales permitieron adecuar el instrumento hasta su versión final.

4.10 Población

La población o universo según Arias (1999) “se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan (p. 49). En este estudio, la población estuvo conformada por los expertos en DO de algunas universidades de Caracas y los practicantes del DO en empresas privadas del sector bancario.

Sin embargo, el conocimiento que se encontró en la investigación no puede extenderse a toda la población.

4.11 Muestra

En las investigaciones cualitativas, la selección de la muestra varía con respecto a las utilizadas en investigaciones de tipo cuantitativo. Por ello, Viejtes (2004) indica que “el objetivo del muestreo en la investigación cualitativa no es extender al universo los conocimientos obtenidos a partir del estudio de la muestra” (p.643). Es decir, la finalidad del estudio no fue hacer generalizaciones en términos probabilísticos, sino tener una calidad de la muestra donde lo importante es la profundidad de lo investigado.

4.11.1 Tipos de Muestra

Según Viejtes (2004), el muestreo en la investigación cualitativa es de carácter intencional y lo define como “un proceso de selección en el cual los sujetos no sean elegidos al azar, ni siguiendo cálculos o leyes probabilísticas, sino intencionalmente y de acuerdo con los propósitos y objetivos de la investigación” (p.643). El investigador de forma intencional es quien decide la situación, el contexto y los sujetos que serán su objeto de estudio.

Así, según Hernández (2014), en esta línea del muestreo intencional señala: “en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios” (p.387). En la investigación se entrevistaron a expertos en materia de Desarrollo Organizacional de algunas universidades de Caracas y practicantes pertenecientes a las empresas privadas del sector bancario seleccionadas como objeto de estudio.

4.11.2 Pertinencia y Tamaño de la Muestra

En este orden de ideas, se considera necesario hacer referencia a los criterios tomados en cuenta en el diseño muestral, como lo son la pertinencia de la muestra y su adecuación. Así según Viejtes (2004):

- a) La pertinencia de la muestra:** “tiene que ver con conseguir la identificación y logro del concurso de los participantes que pueden aportar la mayor y mejor información a la investigación, de acuerdo con los requerimientos teóricos que esta última presenta” (p.644). Es tomar en cuenta si la muestra es la más apropiada para los objetivos de la investigación y si las situaciones y participantes permitirán explicar el fenómeno de estudio.
- b) La adecuación de la muestra:** “significa que los datos disponibles sean los necesarios y suficientes para desarrollar una completa y rica descripción del fenómeno” (p.645). Es cuando no aparecen datos nuevos a los que ya se han encontrado.

En relación a lo indicado anteriormente, en la investigación cualitativa el muestreo se va acumulando, y el criterio de los investigadores es el concepto de saturación, tal como se nombra en el Método de las Comparaciones Constantes. Se dice que la muestra es suficiente cuando se ha alcanzado la saturación, según Navarrete, Ferreira, Mogollón, Fernández. Delgado y Vargas. (2006) “cuando las informaciones se repiten, son redundantes y no aportan aspectos nuevos, constatándose el agotamiento de nuevos datos por parte de los diferentes participantes y de los diferentes contextos” (p.44).

La muestra estuvo representada por cuatro expertos en DO de universidades privadas de Caracas y cinco practicantes en DO de empresas privadas del sector bancario. Los mismos, estarán representados como: Experto 1 (E1), Experto 2 (E2), Experto 3 (E3) y Experto 4 (E4); y los Practicantes como: Practicante 1 (P1), Practicante 2 (P2), Practicante 3 (P3), Practicante 4 (P4) y Practicante 5 (P5).

A continuación se muestra un cuadro con las especificaciones de los involucrados en la muestra:

Expertos en Desarrollo Organizacional	Formación Académica	Labora actualmente en Universidad Privada de Caracas	Ejerciendo adicionalmente roles de Consultoría y/o roles de	Años de Experiencia
Experto 1	Posee Licenciatura, Master y Certificaciones	Si	Si	Más de 29 años
Experto 2	Posee Licenciatura, Especialización, Master y Certificaciones	Si	Si	Más de 29 años
Experto 3	Posee varias Licenciaturas, Master, Certificaciones, y Diplomados	Si	Si	Más de 26 años
Experto 4	Posee varias Licenciaturas, Master, Certificaciones, y Diplomados	Si	Si	Más de 25 años

Tabla 4 Muestra de Expertos en DO

Practicantes en Desarrollo Organizacional	Formación Académica	Área de Reporte Funcional	Años de Experiencia
Practicante 1	Posee Licenciatura, 2 Master y Certificaciones	RRHH	Más de 13 años
Practicante 2	Posee Licenciatura, Especialización, y Certificaciones	RRHH	Más de 11 años
Practicante 3	Posee Licenciatura, Master y Certificaciones	RRHH	Más de 16 años
Practicante 4	Posee Licenciatura, Especialización, Master y Certificaciones	RRHH	Más de 17 años
Practicante 5	Posee Licenciatura, Especialización, y Certificaciones	Procesos de Negocios	Más de 20 años

Tabla 5 Muestra de Practicantes de DO

4.12 Herramientas Analíticas

Cuando se hace referencia a las herramientas analíticas Strauss & Corbin (2002) la definen como “mecanismos o técnicas que los analistas pueden usar como ayuda para hacer comparaciones y formular preguntas” (p.58). Estas le permiten al investigador sensibilizarse ante los datos que van emergiendo, para evitar sesgos y superar el bloqueo analítico.

Las herramientas analíticas ayudan al investigador a alejar el pensamiento de la literatura y la experiencia, estimula el proceso inductivo, escuchar lo que la gente dice, formular preguntas y descubrir propiedades y dimensiones de las categorías.

En la investigación se utilizaron tres herramientas analíticas que según los mismos autores, son las siguientes:

- **El uso de preguntas:** es una herramienta valiosa que beneficia el desarrollo de la teoría. Se formulan preguntas como ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Dónde? ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con qué resultados?. Ayudan a superar el bloqueo analítico y permite generar ideas o maneras de mirar los datos.
- **Análisis de una palabra, frase u oración:** le permite al analista plantear preguntas sobre posibles significados, supuestos o buscados. Consiste leer rápidamente el documento y luego regresar para centrarse en una palabra o frase que suene significativa o interesante desde el punto de vista analítico y se comienza a hacer una lista de significados posibles de la palabra que se viene a la mente.
- **Análisis adicionales por medio de comparaciones:** hacer comparaciones es esencial para identificar categorías y desarrollarlas. Puede ser la comparación de un incidente con otro en busca de similitudes y diferencias o la comparación teórica donde se comparan categorías para buscar conceptos similares y diferentes.

Las herramientas analíticas anteriormente mencionadas, estimularon el pensamiento y la creatividad del analista durante el proceso de investigación.

4.13 Procedimiento

El proceso de investigación no tuvo una secuencia lógica y fue necesaria la flexibilidad y creatividad del investigador en todo momento.

Se considera importante, dar a conocer la fase inicial de acercamiento con los actores involucrados para la realización de las entrevistas. Este fue un espacio interesante para encontrar a personas claves, que aportaran abiertamente todo su conocimiento y experiencia en este campo inagotable de oportunidades, tanto para el ser humano como para las organizaciones, llamado Desarrollo Organizacional.

El proceso de contacto, en algunas ocasiones fue un poco difícil para las entrevistas, ya que los tiempos y espacios de los entrevistados eran complicados. A pesar de algunas reprogramaciones de entrevistas, las mismas pudieron llevarse a cabo satisfactoriamente, entre los meses de Marzo y Diciembre respectivamente.

Los expertos y practicantes, estaban contentos de participar en el estudio, motivados a ser parte de los resultados que se obtuvieran, y veían la importancia de ser entrevistados, ya que su mirada sería un valioso aporte al campo del DO.

Otro aspecto importante, es que todos los entrevistados mostraron una gran orientación y pasión hacia el Desarrollo Organizacional, como modo de vida, como oportunidad, como posibilidad... lo cual se observaba en cada una de sus apreciaciones.

Se realizaron las entrevistas a los actores involucrados, como insumo principal para el análisis de datos, basado en el método de las comparaciones constantes. Las mismas se iban transcribiendo y analizando de forma simultánea.

Con los datos obtenidos, se procedió al **examen microscópico de los datos** que según Strauss & Corbin (2002) es el “detallado análisis, línea por línea, necesario al comienzo de un estudio para generar categorías iniciales y para sugerir las relaciones entre ellas” (p.62). En este primer paso, el análisis no fue rígido, sino libre y creativo, exigió examinar e interpretar los datos minuciosamente, escuchar lo que decía el entrevistado, se formularon muchas preguntas para buscar relaciones y generar categorías, se emplearon comparaciones teóricas para ir estableciendo patrones en los datos y así ir examinando qué datos se estaban aceptando sin examinar o cuestionar.

Luego se pasó a las **operaciones básicas de formular preguntas** que según los mismos autores es el “mecanismo analítico para iniciar la indagación y dirigir el muestreo teórico” (p.81) estas preguntas ponían al investigador en sintonía con lo que los datos indicaban, ayudaron a ver el proceso, la variación y hacer conexiones, dirigieron el muestreo y guiaron las entrevistas, primero las preguntas fueron más generales y luego más específicas. Así mismo, la otra operación básica fue **hacer comparaciones** “herramienta analítica empleada para estimular el pensamiento acerca de las propiedades y dimensiones de las categorías” (p.81), es un rasgo esencial en este tipo de metodología, para estimular el pensamiento sobre las propiedades y dimensiones de las categorías, se pasó de un nivel descriptivo a un nivel de abstracción, se hizo un análisis minucioso, asegurando una postura libre y creativa.

Como se explicó anteriormente, se hizo uso de las **herramientas analíticas** las cuales ayudaron al investigador a alejar el pensamiento de la literatura y la experiencia, estimulando el proceso inductivo, escuchar lo que la gente decía, permitió formular preguntas y descubrir propiedades y dimensiones de las categorías.

Con la entrevista inicial realizada, se pudo construir la primera **codificación abierta**, entendiendo que este proceso no es lógico y secuencial, sino dinámico y creativo. **La codificación abierta**, según los autores mencionados es “el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones”. (p.111). Se le denomina abierta, porque para desarrollar conceptos se debe abrir el texto y exponer las ideas contenidas en él. Fue el primer paso analítico para poder avanzar en los siguientes, ya que permitió descomponer los datos minuciosamente y compararlos buscando similitudes y diferencias. Es importante mencionar los términos básicos que acompañaron este proceso:

- **Fenómeno**, ideas centrales en los datos, conceptos,
- **Concepto**, fenómeno al que se le coloca una etiqueta o se le da un nombre.
- **Categorías**, conceptos que representan fenómenos
- **Las propiedades** son las características o atributos generales o específicos de una categoría.

- Las **dimensiones** representan la localización de una propiedad durante un continuo o rango.
- **Subcategorías**, conceptos que pertenecen a una categoría.
- Se forman **patrones** cuando grupos de propiedades se alinean a lo largo de varias dimensiones.

Posteriormente, se pasó a la **codificación axial** que según Strauss & Corbin (2002) “es el proceso de relacionar categorías a subcategorías, denominado axial porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones” (p.135). En este proceso se reagruparon los datos que se generaron en la codificación abierta, se relacionaron categorías y subcategorías para formar explicaciones más precisas sobre los fenómenos. Los componentes básicos de la categoría axial son el paradigma, la estructura y el proceso.

Al hacer el análisis se advierte cómo se relacionan los conceptos entre sí, las categorías fueron continuamente comparadas, descubriendo contradicciones, pasando de la inducción a la deducción y viceversa. Así, la codificación axial y abierta no fueron actos en secuencia, ya que siempre se estuvo codificando y buscando relaciones mientras seguían emergiendo los datos hasta que se llegó a la saturación, que es cuando no emergió nueva información durante la codificación.

Por último, se utilizó la **codificación selectiva** que según Strauss & Corbin (2002) es el “proceso de integrar y refinar teoría” (p.156). Emerge una categoría central o medular, donde el resto de categorías se organizan alrededor y se establecen sus relaciones.

De esta forma, el procedimiento realizado puede resumirse de la siguiente manera:

1. Se hicieron las entrevistas.
2. Se iba transcribiendo y analizando cada entrevista a medida que se iban realizando.
3. Se asignaron códigos a todo el contenido de la entrevista, leyendo varias veces la misma. (Codificación abierta).
4. Se ordenaron los conceptos y se iban agrupando de acuerdo a su relación.

5. Se dieron las categorías iniciales, agrupando los conceptos pertenecientes a cada una de ellas, de lo encontrado en las entrevistas realizadas y analizadas minuciosamente.
6. Una vez realizada la codificación abierta, se dio paso a la codificación axial, donde se descubrieron las categorías y subcategorías, analizando, comparando y reconstruyendo continuamente hasta llegar a la codificación definitiva.
7. Posteriormente se desarrolló el análisis de cada categoría, definiéndola e incluyendo las subcategorías que la conformaban, así como sus características analizadas con profundo detalle.
8. Se analizó toda la información de cada categoría en relación a las entrevistas realizadas, para así validar la relación entre ellas y dar paso a la codificación selectiva.
9. En esta fase, se relacionan e integran todas las categorías en torno a un concepto, de manera que emergiera la categoría central del fenómeno de estudio.

4.14 Consideraciones éticas en el proceso de Investigación

Todo profesional que trabaje en el ámbito del desarrollo Organizacional debe tener en cuenta la ética dentro de su labor. “La ética se refiere a cómo los practicantes se desempeñan en cuanto a ayudar a los miembros de la organización” (Cummings & Worley, 2008, p.58). Tal y como se desarrolló en el espacio del marco teórico.

La conducta ética incluye los valores morales de actuación que rigen a los profesionales del DO, al momento de establecer las relaciones con los sujetos del estudio, evitando que sus valores personales le permitan ejercer de manera no objetiva ni transparente su trabajo.

Cuando se trabaja como profesional del Desarrollo Organizacional, se desempeña un papel importante y por ende la ética y la integridad son aspectos claves que deben tenerse en consideración.

Por ello, durante esta investigación, la autora se comprometió al manejo confidencial de la información, a la cita adecuada de los textos y autores citados

evitando los plagios, así como a tener el conocimiento teórico, y la habilidad para manejar componentes emocionales que pudieron desarrollarse durante el estudio.

En relación a lo anterior, el profesional del desarrollo organizacional debe mantener siempre una conducta alineada a las normas éticas y morales.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este apartado se detalla el análisis y la discusión de los resultados obtenidos durante la investigación, permitiendo así ofrecer la perspectiva tanto de los expertos como de los practicantes del DO.

5.1 Categorías de la Codificación Abierta

Se presenta a continuación la codificación abierta con las diez categorías que emergieron de acuerdo al proceso de análisis de la información obtenida, así como de sus relaciones y comparación constante durante todo el proceso de estudio.

N°	Categorías
Categoría 1	Identidad del DO
Categoría 2	Estrategias
Categoría 3	Desafíos
Categoría 4	Lo Emergente
Categoría 5	Profesional del DO
Categoría 6	Posicionamiento estructural
Categoría 7	Formación académica- práctica
Categoría 8	Cambio
Categoría 9	Complejidad
Categoría 10	Investigación – Acción

Tabla 6 Codificación Abierta



Gráfico 3 Codificación Abierta de las Tendencias Actuales del DO

C1. Identidad del DO

Esta categoría se refiere a las definiciones que la dan pertinencia al Desarrollo Organizacional como espacio de posibilidad, de transformación y mejora de la organización y sus individuos. También se hace referencia a los enfoques que integran al DO y a aquello que no es considerado DO.

C2. Estrategias

Se describe todo aquello relacionado con la “gente”, la atención a los colaboradores y el liderazgo que permite influir y gerenciar el cambio desde el acompañamiento al individuo, buscando el crecimiento de la organización.

C3. Desafíos

Tiene que ver con los retos relacionados con la cultura, el entorno actual, la planificación y el liderazgo; por otra parte, con los retos y oportunidades propios del DO en búsqueda de una síntesis integradora y de progreso.

C4. Lo Emergente

Se refiere a las tendencias, es decir a lo que ha venido apareciendo en los últimos años en Venezuela en cuanto a DO. También se hace referencia a lo que no es novedoso, pero que se viene innovando y mirándose desde otras aristas.

C5. Profesional del DO

Esta categoría ofrece el perfil que debería tener un profesional del DO, lo cual abarca preparación académica, conocimientos, competencias y experiencia.

C6. Posicionamiento Estructural

Se refiere a la ubicación del Desarrollo Organizacional dentro las empresas, su nivel de reporte jerárquico y la cantidad de personas que conforman el área.

C7. Formación Académica - Práctica

En esta categoría se muestra la aproximación entre teoría y práctica, desde lo que se enseña en la academia y lo que se vive en las organizaciones, sus fortalezas, áreas de oportunidad y retos.

C8. Cambio

Es todo lo que gira en torno al progreso, la transformación y la gestión o manejo de lo nuevo a través de una redefinición continua.

C9. Complejidad

Es la visión holística, sistémica y con un enfoque transdisciplinario desde donde se va redefiniendo el DO, desde lo divergente y lo convergente, desde el orden y el desorden, desde lo simple y lo no tan simple.

C10. Investigación - Acción

Hace referencia al proceso metodológico de diagnóstico e intervención que se realiza en las organizaciones.

5.2 Categorías y Subcategorías de la Codificación Axial

Una vez explicadas las categorías emergentes en la codificación abierta, se presenta a continuación un análisis minucioso de cada categoría y las subcategorías que las explican y definen. Se fue analizando, comparando y reconstruyendo continuamente hasta llegar a la codificación definitiva.

5.2.1 Categoría 1: Identidad del DO

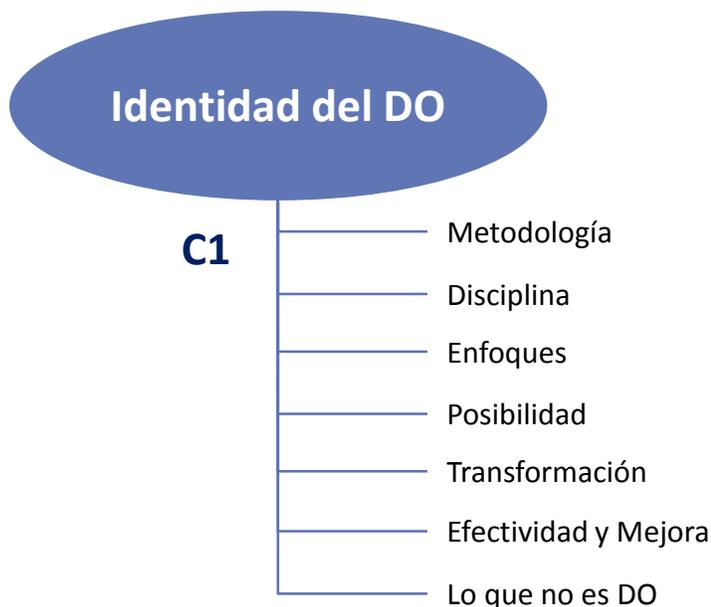


Gráfico 4 Codificación Axial Categoría 1: Identidad del DO

Identidad del DO: esta categoría se refiere a las definiciones que la dan pertinencia al Desarrollo Organizacional como espacio de posibilidad, de transformación y mejora de la organización y sus individuos. También se hace referencia a aquello que no es DO.

Se considera necesario traer el concepto de DO, que se ha tomado como base de esta investigación. Definido según French, Bell & Zawacki (2007) de la siguiente manera:

El desarrollo organizacional es la disciplina aplicada a la ciencia conductual dedicada a mejorar las organizaciones y las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado. El DO es una estrategia de mejora, un medio para “perfeccionar” a las organizaciones y a las personas que la conforman. (p.1).

Los expertos en Desarrollo Organizacional, al referirse a este término fueron muy amplios. Lo ven como una disciplina, un enfoque, una herramienta, un proceso, multidisciplinario, un mundo de estrategias, un campo de estudio, entre otras apreciaciones.

Es una disciplina que trabaja lo sistémico pero que también trabaja al individuo y en esa misma medida da nivel de amplitud y posibilidades; y en su interior hay tantos modelos que son apropiados o para atacar el todo o para atacar una parte que forma parte de las herramientas indispensables que debe tener cualquier consultor. (E1, entrevista personal 29 de Julio de 2016, p.1, 18-12).

Significa entonces, que es una disciplina que se compone de distintos enfoques, con metodología propia disponible para trabajar tanto al individuo como a las organizaciones.

En otras palabras es... “una disciplina por supuesto multidisciplinaria, interdisciplinaria y transdisciplinaria” (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.1, 12). El DO se nutre de otras disciplinas, que a su vez lo integran dándole mayor complejidad y visión sistémica. “...hay un conjunto de conocimientos que vienen del área administrativa... de las ciencias de la conducta... del área de metodología, más en este momento orientada a lo que es metodología aplicada y fundamentalmente de los procesos de consultoría” (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.1, 18-12).

Todas estas disciplinas de las que se sirve el DO, permiten comprender la realidad humana y de las organizaciones, buscando así la transformación y mejora de sus procesos de forma continua.

En este propósito, el DO también es una escogencia de vida, de reencontrarse con las posibilidades para construir una historia diferente:

El DO es una forma de vivir. El DO es un enfoque para generar nuevas oportunidades. El DO es una respuesta a las preguntas que tienen muchas organizaciones, el DO es una oferta de un futuro mejor... en el fondo es creer que el cambio es posible. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, pp.8-9, I32-33 y I35-36).

Es una visión desde la convicción del ser, desde lo que se está dispuesto a cambiar y transformar a través del DO. Es la oportunidad de innovar, de ayudar, de ampliar nuevos horizontes en búsqueda de algo mejor.

Entonces, de los anteriores planteamientos, puede decirse que el DO en ese interés por la mejora humana y organizacional “es un campo de estudio que está en búsqueda de sí mismo. Porque está en proceso de redefinición continua”. (E4, entrevista personal 01 de Octubre de 2016, p.6, I3-4). Y se refiere a redefinición porque sigue alimentándose de otras áreas, que a su vez le da múltiples perspectivas, convirtiéndolo en un término lleno de complejidad. Tal como ese bucle recursivo que explicaba Morin, donde hay un inicio pero nunca un fin.

De esta forma, los enfoques del DO permiten que éste vaya encontrando su identidad. Va integrando lo educativo, lo psicológico, lo administrativo o de procesos, a los que se le añaden los enfoques menos mencionados pero de gran relevancia como son el antropológico y el sistémico.

Es interesante porque ninguna tendencia ofrece un foco sistémico, ni el foco sistémico ni el foco antropológico. Hay un foco que tiene que ver con lo administrativo, o lo más duro la planificación estratégica los procesos administrativos; psicológicos y los educativos. Son tres enfoques o tres líneas que están muy vivas y que no logran integrar todo, no logran tener

un enfoque integrador. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.6, l3-7).

Este es un aporte valioso acerca de los enfoques del DO. Uno de ellos va orientado hacia la parte más dura que es lo estratégico o administrativo; el psicológico que trata los procesos de conducta a nivel individual o grupal; el educativo que es el cambio individual a nivel cognitivo; el antropológico que abarca la visión del hombre y lo generacional; y el sistémico, que es el enfoque integrador.

...lo antropológico puede ser una forma de enriquecer la integración del DO, porque cuando se ve lo antropológico entendido como el enfoque de la idea del hombre... hay una forma de ver al hombre en la post modernidad, todo el tema que tiene que ver con las generaciones, de qué modo eso es abordado por el DO, la antropología como lo sistémico tiene una gran potencialidad. A Edgar Schein lo leí alguna vez, decía que el DO debía acercarse más a lo antropológico, como un patrón que pudiese lograr la reconceptualización del DO. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, pp.6-7, l29-34 y l1-2).

Desde allí, lo antropológico es menester tenerlo dentro de la visión de DO, porque permite el entendimiento del hombre y la sociedad, incluso de las generaciones, tal como el tema de los milenial actualmente discutido y abordado por las organizaciones.

Por otra parte, el enfoque sistémico, que integra, y permite una visión multidimensional "...es muy importante porque termina de darle sentido a las otras áreas que entran dentro del mundo del DO". (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.2, l34). Es la mirada incluyente desde todos los enfoques, que facilita generar cambios complejos en las organizaciones.

Hechas las consideraciones anteriores, es importante observar los puntos de vista de los practicantes. Cuando ellos conversan acerca de lo que es DO, lo perciben como proceso, herramientas y/o estrategias en la búsqueda de la efectividad y mejora, con mayor énfasis en las organizaciones.

Ahora bien, para los practicantes el DO "Es la utilización de un conjunto de estrategias para permitir el crecimiento de la organización a través de sus recursos" (P1, entrevista personal, 17 de Marzo de 2016, p.1, l1-3). Es decir, se utiliza el DO para la mejora y efectividad de las organizaciones, ya que apoya la estrategia y consecución de las metas como algo necesario para la sobrevivencia de las mismas.

"Es una disciplina que utiliza la teoría como para comprender la realidad, para simplificarla y su fin es la mejora del desempeño de las organizaciones a través de su gente." (P4, entrevista personal, 27 de Junio de 2016, p.1, l5-7).

Y quienes cumplen esas metas y consiguen los resultados son las personas que trabajan en las organizaciones, donde el DO es el soporte para apalancar la estrategia.

De la misma forma, vale la pena señalar: "Yo definiría el DO como un proceso de acompañamiento a la organización para diseñar, coordinar e implementar cambios organizacionales de todo tipo" (P5, entrevista personal, 28 de Diciembre de 2016, p.1, l1-2). Las organizaciones se sirven del DO, para modificar sus procesos de cambio, permitiendo así la evolución y transformación continua. Esto abarca desde el diagnóstico, la búsqueda de necesidades y las intervenciones que deban hacerse como parte de ese cambio.

Desde una mirada más enfocada en la gente, el DO también es visto como el consultor interno que acompaña a los individuos y grupos como un socio estratégico del negocio. "Es una unidad que acompaña a los equipos de trabajo y es fundamental, porque los equipos cuando necesitan ayudan tienen la posibilidad de tenerla en DO." (P5, entrevista personal, 28 de Diciembre de 2016, p.2, l14-16).

No obstante, también el DO ha sido limitado, reducido, confundido o encasillado en áreas que lo integran pero no lo definen ni pueden circunscribirlo. Es por ello, que uno de los expertos opina lo siguiente:

... a veces el DO es reducido a una función de entrenamiento conductual, es decir a un proceso sólo terapéutico de conducta y no se ve a la organización como un todo como un sistema... por ejemplo, creer o pensar que el DO es la realización de talleres, o que el DO es coaching, (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.3, l6-8).

Por otra parte, existen algunas prácticas o modas que son llevadas a las organizaciones, pero no guardan relación con el DO, sin embargo algunos buscan hacer eco de ello vendiendo estrategias que no son parte de esta disciplina. “Es un error en que se ha incurrido mucho, que sea un espacio para místicos y chamanes. No es el espacio de la brujería, es el espacio de la “expertise” (E1, entrevista personal 29 de Julio de 2016, p.5, l30-32).

Tal y como lo expresa Faría (2004) el DO no debe ser una especie de laboratorio, ni el espacio del ensayo y error.

Y en relación a lo descrito en los párrafos anteriores... “Para mí el DO es una oportunidad de cambiar, de ser, de innovar, de ser diferente...” (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.10, l33-34). Es posibilidad, es futuro, es innovación, es mejora.

Entonces, haciendo una comparación entre las perspectivas de los expertos y los practicantes, hay relación en cuanto a la creencia en el Desarrollo Organizacional, la apuesta porque es una disciplina que basada en el cambio busca la mejora y la transformación de los individuos, los grupos y las organizaciones, apostando a un futuro lleno de posibilidades, herramientas y estrategias de evolución continua.

Sin embargo, se observa que los expertos dan mayor profundidad a lo teórico, al DO como enfoque, como disciplina. Se hace referencia constante al cambio, a los enfoques, a lo multidisciplinario, a lo sistémico, lo complejo y desde allí valoran el aporte que ofrece a los individuos y organizaciones... Mientras que los practicantes, lo viven desde su experiencia, con énfasis fundamental desde lo que la organización puede hacer con el DO para la consecución de sus metas y obtención de resultados, que son logrados a través de los individuos que forman parte de ella.

Finalmente y haciendo una recopilación en esta categoría, la Identidad del DO, se va encontrando desde su conceptualización como metodología aplicada, a través de las acciones, estrategias y herramientas de las que se sirve para intervenir procesos. Al mismo tiempo, los enfoques le permiten ir encontrando su identidad, desde lo estratégico, psicológico, educativo, antropológico y sistémico. Es una disciplina basada en las ciencias de la conducta, que a su vez se nutre de la integración de otros campos, volviéndose multidisciplinaria, interdisciplinaria y transdisciplinaria. No se reduce a entrenamiento conductual, ni es el espacio de culto y de chamanismo, es el espacio de la “expertise”, de la posibilidad, del acompañamiento, es la oferta de un futuro mejor. DO es la esperanza, es terapia, es gestión de la gente desde el cambio, es una respuesta a las preguntas de las organizaciones. Es un proceso profundo y de espacios no acotados, en búsqueda de la transformación y evolución de los individuos y organizaciones, como un campo de conocimiento inagotable en adecuación continua, dinámica y sistémica.

5.2.2 Categoría 2: Estrategias



Gráfico 5 Codificación Axial Categoría 2: Estrategias

C2. Estrategias: Se describe todo aquello relacionado con la “gente”, la atención a los colaboradores y el liderazgo que permite influir y gerenciar el cambio desde el acompañamiento al individuo, buscando el crecimiento de la organización.

Desde la perspectiva de los expertos, las estrategias vienen dadas por la existencia de un área de DO dentro de las organizaciones, por la gestión del cambio y por una perspectiva global que integre lo conductual y lo administrativo.

En este orden de ideas, las empresas privadas del sector bancario donde se entrevistaron a los practicantes, cuentan con un espacio de DO, dedicado a atender las necesidades de los individuos y de la organización en general. Dentro de ese contexto, el experto en DO indica lo siguiente “Yo creo que desde el punto de vista estratégico, que haya una unidad de DO en una empresa siempre alude al hecho que es una empresa que está dispuesta a

hacer los cambios de la mejor manera posible”. ” (E1, entrevista personal 29 de Julio de 2016, p.1, I24-26). Eso significa, que si una empresa tiene un espacio de DO, es una empresa que apuesta a que los cambios sean planificados, desde el respeto, la reflexión y el cuidado de los procesos y de su gente.

Con referencia a lo anterior, si bien se planifica el cambio no es posible el cambio sin gerencia. Es decir, se requiere quien lo gestione, ése es el centro del cambio, quien pueda liderarlo, porque implica movilizaciones en el comportamiento, individual, grupal u organizacional. Significa entonces lo siguiente:

No basta tener la filosofía del cambio, es necesario tener la forma gestionarlo. Se complementan y se necesitan, porque la gerencia sin capacidades de acompañar modificaciones del entorno se convierte en una jefatura donde hay un seguimiento estricto de procesos y procedimientos que no asegura en realidad ni el desempeño excelente, ni el clima necesario para poder llevar adelante tareas retadoras o desafiantes. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.3, I28-32).

De allí que lo fundamental son las competencias que se puedan tener para liderar el cambio en un espacio de transformación. Desde “... los procesos, de los sistemas y del individuo para contribuir en la mejora de la productividad y del desempeño organizacional”. (E4, entrevista personal 01 de Octubre de 2016, p.1, I19-21).

Ahora bien, otro punto que sale a la luz es la posibilidad de tener una visión integradora del DO. Por una parte, desde el enfoque administrativo más orientado a la efectividad de las organizaciones y por la otra desde las ciencias de la conducta con más peso hacia el ser humano como individuo o grupo. De esta manera, el experto en DO sugiere: “...en mi visión de las cosas no tiene por qué ser excluyente, debe ser incluyente e integradora”. (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.1, I26-27).

Una vez revisada la postura de los expertos en DO, se va analizar la de los practicantes.

Un punto que coincide en la mayoría de los practicantes, tiene que ver con el liderazgo, moverse desde los viejos esquemas a nuevos esquemas y las formas de influir en la gente y motivarla, lo que sugiere a este respecto: “Si yo tuviese que implementar estrategias aquí yo apuntaría a movilizar esquemas de pensamiento en los líderes, es la masa que menos se mueve, que menos rota, es la que lidera a la gente que viene llegando”. (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.9, I1-4). En las conversaciones con los practicantes, este fue un punto neurálgico, puesto que una de las razones de la rotación de la gente es no tener un líder que los acompañe, que los motive y ofrezca espacios de contención en un entorno tan desafiante y con generaciones cada día más jóvenes. La estrategia es “provocar que la gente se quiera quedar dentro de la organización, creo que esa es la tendencia” (P1, entrevista personal, 17 de Marzo de 2016, p.1, I15-17).

Aunado a lo anterior, el darle la prioridad a las personas que son las que hacen vida en la organización, acompañarlas para que puedan crecer, trabajar porque deseen mantenerse, es un reto en este contexto actual. Citando a uno de los expertos, indica lo siguiente “Lo que sí te puedo hablar desde mi experiencia en esta organización, es que estamos apuntando a que sea cada día primordial la atención a los colaboradores” (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.2, I5-7). Eso permite mantener un mejor clima y una salud laboral más beneficiosa para todos, porque al final “La gente es quien permite que una organización alcance sus resultados” (P3, entrevista personal, 12 de Mayo de 2016, p.1, I18-19).

Por otra parte, los practicantes ven la necesidad de profesionalizar a la gente a través de experiencias formales de aprendizaje que les permita elevar su nivel de instrucción, así como proveerles espacios de formación en habilidades técnicas y blandas que apoyen su desarrollo individual.

Adicionalmente, el crecimiento de la organización es otro punto de coincidencia entre los practicantes, mirado desde la arista gente quien es la que los alcanza.

El DO para mí existe para asegurar que la organización que tiene una misión, una visión, unos valores, un plan estratégico y unos objetivos, e indicadores... alinee a la gente para lograr el propósito de la organización, porque los resultados lo logra la gente". (P4, entrevista personal, 27 de Junio de 2016, p.1, l25-28).

Haciendo una comparación entre las perspectivas de los expertos y la de los practicantes, hay relación en cuanto a la gestión de competencias de liderazgo en las organizaciones como elemento fundamental para el cambio. En el resto de las apreciaciones no hubo coincidencias relevantes, sino tópicos diferentes, los practicantes colocan su centro en la atención a los colaboradores, la profesionalización de la gente, el crecimiento de la organización y la movilización del liderazgo principalmente. Por su parte, los expertos hacen énfasis en una unidad de DO que acompañe la gestión del cambio respetuoso, además de la construcción de una visión integradora del DO no excluyente.

Esta categoría denominada Estrategias, permitió hacer un recorrido de lo que se está realizando en el DO. Los tópicos fundamentales fueron: buscar la profesionalización de los individuos a través de formación formal y de habilidades técnicas y blandas; la atención a los colaboradores para retenerlos, buscar que la gente quiera permanecer en la organización; movilizar los esquemas de pensamiento de los líderes y su capacidad de influir positivamente en los individuos y equipos; el crecimiento de la organización a través de la gente para lograr la efectividad y los resultados; seguir apostando por unidades de DO dentro de las organizaciones y por último, gestionar el cambio, sin gestión no es posible el cambio.

5.2.3 Categoría 3: Desafíos

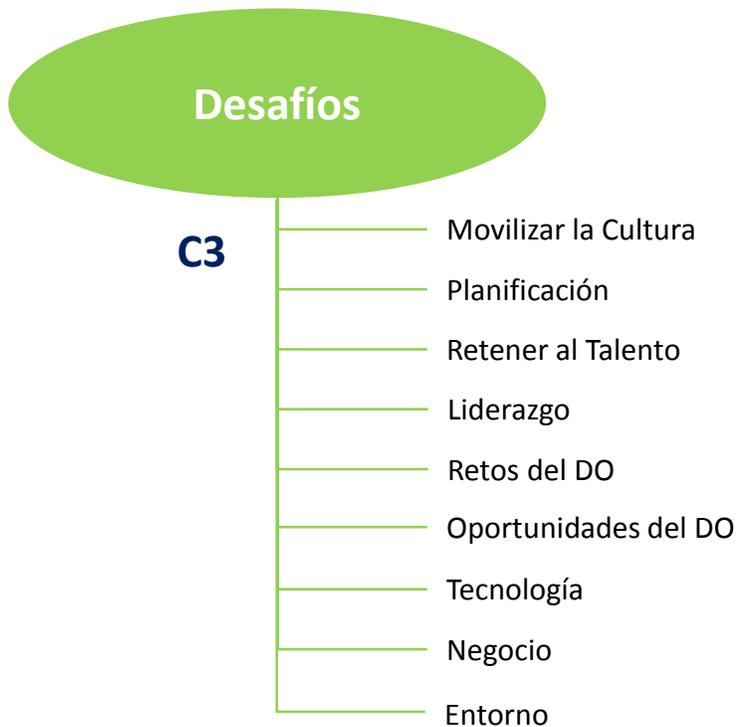


Gráfico 6 Codificación Axial Categoría 3: Desafíos

C3. Desafíos: Tiene que ver con los retos relacionados con la cultura, el entorno actual, la planificación y el liderazgo; por otra parte, con los retos y oportunidades propios del DO en búsqueda de una síntesis integradora y de progreso.

La perspectiva de los expertos en cuanto a los desafíos, se inclina hacia el entorno y por otra parte, los retos y oportunidades propias del DO fundamentalmente.

El contexto como el que se tiene actualmente, está inmerso en el cambio constante, la no planificación y la complejidad. Es por ello, que se trae a colación la entrevista que se le realizó a Vaill (citado en French et al., 2007), quien es considerado una de las autoridades líderes en Desarrollo Organizacional, el cual menciona varios desafíos y uno de ellos es que se

está viviendo una época de aguas agitadas en forma permanente, donde la vida constantemente exige estar fuera de la zona de comodidad.

Y el país no escapa de esa realidad, a lo que uno de los expertos refiere lo siguiente: “En Venezuela el entorno es tan tóxico, que por supuesto hay que hacer muchísimo más esfuerzo interno para mantener la cohesión cuando todo pareciera ser disruptivo” (E1, entrevista personal 29 de Julio de 2016, p.5, l20-22). Es decir, que cada vez es más difícil crear contención en los individuos y organizaciones, cuando tienes un entorno amenazante; sin embargo, desde la mirada positiva como espacio de oportunidad entre ese posible caos, se vislumbra es el momento de oro para el DO.

Otro de los expertos en relación al mismo punto, señala que dentro de estas perplejidades, se puede aprovechar el proceso de cambio en este tipo de entornos, de esta manera:

Entonces ese es otro elemento que se incorpora, el enfoque de los procesos de cambio en entornos inestables, es lo que te estoy explicando, no sólo inestables desde el punto de vista político, inestables desde el punto de vista económico, inestables desde el punto de vista social. (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.1, l2).

Entonces, ya no es posible que las organizaciones piensen en DO sin tomar en cuenta su entorno, ya sea por los retos o por las posibilidades con las que se tienen que enfrentar.

Por cierto, ya no hay una empresa que no trate de mirar a su entorno, que no trate de significarlo, que ya no le parezca que ese entorno tiene un conjunto de oportunidades pero también de amenazas que no debe verlas con un enfoque o aproximación ingenua, sino que tiene que plantearse preguntas relevantes. (E1, entrevista personal 29 de Julio de 2016, p.2, l25-29).

Parte de esa visión, es pensar en lo nuevo, las tecnologías, las nuevas generaciones, el mercado, todo aquello que impacta a las personas y a las organizaciones. “Globalización, tecnologías de la información, comunicación, reestructuración organizacional, el empowerment, la economía centrada en la

información, todo lo cual pudiera interpretarse como parte de los desafíos actuales” (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.2, 120-23).

Y la rotación del talento no escapa de esos desafíos, “Antes una persona ingresaba a una organización y se mantenía 30 años. Ahora tú haces varias encuestas en la calle y te das cuenta que la gente no permanece más de uno o dos años en las organizaciones”. (p.3, 118-20). Entonces mantener al talento es fundamental, las nuevas generaciones tienen necesidades diferentes y requieren líderes actualizados.

Otro aspecto importante y de gran relevancia son los retos y oportunidades propios del Desarrollo Organizacional. Por lo que uno de los expertos opina que “El primer desafío es reencontrarse con su identidad” (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.5, 15). Y esta es una discusión que viene gestándose desde hace varios años, ya que hay distintos enfoques y estilos de DO practicándose al mismo tiempo, a lo que vale la pena señalar lo que los autores Bradford y Burke (2005) comentan:

En términos de quién está practicando, qué tipo de DO, podría ser revelador averiguar quién aboga, por decir, por el estilo clásico, neo clásico y/o el nuevo DO. Esto podría ayudar a aclarar por qué existen tales puntos de vista diferentes sobre si o no el "DO está en problemas", y podría ayudar a crear un puente conceptual para fomentar un diálogo más eficaz entre los académicos, ejecutivos y consultores (p.39).

No hay enfoques buenos o malos, simplemente diversidad de miradas hacia un mismo tema, lo importante es encontrar y permitir que un enfoque no sea la negación del otro, sino la mirada sistémica de lo que cada uno puede aportar al DO desde una síntesis de la tesis y la antítesis.

En este orden de ideas, lo que surge es cómo afrontar la problemática y la crisis del DO desde los diversos enfoques que lo componen.

Hay una problemática dentro del DO, que tiene que ver una crisis en el DO, justamente por estos enfoques que se ven que han tomado mucho lugar dentro de la historia del DO, el educativo, el administrativo, el psicológico exclusivamente, entonces eso hoy presenta el gran desafío de encontrar la identidad y yo creo que la encuentra en el cambio y en la gestión del cambio, en los enfoques teóricos más rigurosos que tienen

que ver con el aporte de estas disciplinas a una forma de ver la organización y el otro enfoque que es el de la gestión. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.5, 17-13).

Por otra parte, dentro de esta situación, el DO tiene una oferta de valor importante para vender a las organizaciones sobre la forma de abordar estos desafíos ya explicados. Es el momento oportuno y propicio, para hacer ofertas interesantes por parte de los profesionales de esta disciplina ante la crisis actual.

El reto fundamental del DO es demostrar que además de contribuir a la mejora y la formación de los individuos desde el punto de vista personal, espiritual y de los grupos de trabajo, ello tiene que contribuir a la mejora de la productividad organizacional y la rentabilidad de la organización. (E4, entrevista personal 01 de Octubre de 2016, p.1, 125-28).

Es una oferta de crecimiento para los individuos y de efectividad y productividad para las organizaciones. Además, le permitiría al DO ganar un espacio más relevante y competitivo en las empresas como aliado estratégico.

Muchas veces las iniciativas del DO son vistas como gastos y no como inversión, y hay que entonces hacer una promoción intensa de estas iniciativas de DO y transformación cultural en las organizaciones a partir de demostrar lo que sería el impacto a través de proyecciones económicas y financieras de los beneficios que traería el DO para la organización. (E4, entrevista personal 01 de Octubre de 2016, p.4, 115-20).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se plantean a continuación las opiniones de los practicantes del DO.

Una de las inquietudes, viene dada por los desafíos en los cambios de cultura de la Banca en el país: “Creo en el sector bancario sobre todo en Venezuela... puede llegar a ser un reto mayor que en otro tipo de empresa. Porque en Venezuela la cultura de los bancos suele ser muy conservadora” (P1, entrevista personal, 17 de Marzo de 2016, p.1, 131-34). El sector

bancario es más tradicional, está más regulado por entes gubernamentales que otro tipo de empresas, lo que le resta flexibilidad hacia la innovación.

Desde este panorama, para los profesionales del DO implica un desafío pero una gran oportunidad, movilizar esos antiguos esquemas. “En mi experiencia, una de las cosas que me ha parecido más retadoras, es como descongelar esos modelos desde la banca tradicional para instaurar modelos más modernos”. (P5, entrevista personal, 28 de Diciembre de 2016, p.2, l14-16).

Otro punto que se menciona, es sobre la dificultad para planificar a largo plazo o mediano plazo dentro del contexto venezolano. “Ya más que largo plazo, ahora es más de corto plazo, sobre todo en el contexto socioeconómico que tenemos en Venezuela, planificar a largo plazo se hace cada vez más cuesta arriba” (P1, entrevista personal, 17 de Marzo de 2016, p.2, l5-8). La causa de ello es la inflación, los temas regulatorios intempestivos, los presupuestos cambian rápidamente. “Tienes que tener siempre un colchón de estrategias y de recursos económicos”. (p.2, l11-12).

Cabe agregar que ante esta situación, el retener el talento es una estrategia pero también se ha convertido en un reto “Cuando se centra en la gente, es buscar la forma de retener, número uno captarlo, número dos formarlo y desarrollarlo y número tres retenerlo, ese es un desafío para este banco” (P3, entrevista personal, 12 de Mayo de 2016, p.1, l28-30). Las personas son las que hacen vida en la organización, por ello mantenerlos es clave para el negocio, ya que la fuga no es sólo hacia otras empresas, sino fuera del país en búsqueda de mejoras personales y profesionales.

Del mismo modo, “El reto del DO es cómo tú mantienes en este momento de inseguridad, escasez, etc. la moral de la gente y la gente enfocada en su trabajo, en sus objetivos, para generar los resultados que se supone tienen que generar”. (P4, entrevista personal, 27 de Junio de 2016, pp.2-3, l32 y l1-3). Entonces, entra el DO como estrategia de la organización para enfocarse en nuevas prácticas de motivación y retención del talento,

incluso de estudios que van más allá de los temas salariales que han cobrado tanta importancia.

Y el liderazgo, también es clave para que la gente se quiera quedar en la organización. “Yo creo que la mayoría de las organizaciones se está llenando de gente milenial, pero lo estadía de los milenial es muy corta porque los estilos de liderazgo retrógrado no hace que la gente permanezca en las organizaciones” (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.8, l12-15). Las generaciones milenial, son los jóvenes y el nuevo talento que están ocupando las posiciones en las organizaciones, que requieren de un liderazgo retador pero también creativo y cercano. Si estas condiciones no están dadas, su rotación es alta, sobre todo si en la banca “...sus líderes están apegados un poco a prácticas del sector tradicional” (P5, entrevista personal, 28 de Diciembre de 2016, p.2, l4-5).

Otro tema y es un punto de coincidencia con los expertos, que sólo es mencionado por uno de los practicantes, tiene que ver directamente con los desafíos del Desarrollo Organizacional. “Es un desafío inclusive del mismo DO dentro de lo catedrático y estructurado que somos, creo que debemos romper esquemas en metodologías y herramientas que le provean a la gente otro tipo de alternativas” (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.4, l17-19). Es la búsqueda hacia la innovación, es qué hay de nuevo, qué se puede hacer que no se está haciendo, cómo implementar nuevas estrategias desde la gestión de cambio.

Finalmente, es el reto de ver al DO como gasto o como inversión, el cómo lo están evaluando las organizaciones, esto desde la preocupación que se van estableciendo prioridades y puede quedar en la lista de espera. Entonces uno de los practicantes se pregunta:

...¿cuál es el auge, el impacto que está teniendo el DO, o desde qué arista se está viendo, cuál es la prioridad hoy en las organizaciones?, ¿es sobrevivir?... Entonces, estos temas van quedando abajo, de alguna manera solapados por la urgencia, por la criticidad. (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.4, 31-33).

Como pudo observarse a lo largo de las visiones entre expertos y practicantes, los puntos de convergencia entre ambos, son principalmente: el entorno tan complejo del país desde todas sus aristas: económicas, políticas y sociales; y la retención del talento dentro de las organizaciones como elemento clave. Sin embargo los retos y oportunidades que tiene el DO como oferta de valor y posibilidad en un contexto difícil y lleno de perplejidades, así como la oportunidad de lograr un espacio estratégico en las organizaciones fue un punto importante destacado por los expertos pero sólo mencionado por uno de los practicantes, siendo éste un aspecto neurálgico en esta investigación. Por otra parte, los practicantes, tuvieron una mirada hacia lo que es la movilización de la cultura dentro de la Banca, que puede ser un sector más tradicional que otros; así como la dificultad de planificar a mediano y largo plazo; y la movilización de los gerentes hacia un liderazgo más flexible que comprenda las nuevas generaciones, las nuevas tecnologías y sus necesidades.

5.2.4 Categoría 4: Lo Emergente



Gráfico 7 Codificación Axial Categoría 4: Lo Emergente

C4. Lo Emergente: Se refiere a las tendencias, es decir a lo que ha venido apareciendo en los últimos años en Venezuela en cuanto a DO. También se hace referencia a lo que no es novedoso, pero que se viene innovando y mirándose desde otras aristas.

El término de tendencias es definido por (Sierra et al., 2010) como “un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un periodo de tiempo. Son simplemente la dirección o rumbo que sigue un determinado vector, magnitud o recorrido de un fenómeno en el tiempo”. (p. 17). Es el rumbo que tiene un acontecimiento en un período de tiempo finito.

La visión de los expertos en cuanto a lo emergente del Desarrollo Organizacional, se enfoca en indicadores de gestión, constelaciones

organizacionales, la perspectiva múltiple, el DO de tercera generación, la indagación apreciativa y el desarrollo del capital social.

En este caso, se iniciará con los indicadores de gestión, como una forma que permita desde los números o las estadísticas, medir las conductas de los individuos en las organizaciones. A lo que refiere el siguiente experto: “Todo lo que tenga que ver con nuevos indicadores de gestión... cómo mido que la persona que está aquí pensando y creando y por cuánto tiempo puedo ser tolerante a su pensamiento estratégico antes que florezca”. (E1, entrevista personal 29 de Julio de 2016, p.3, l13-14, l16-17).

En relación a lo anterior, una de las formas de medir estos indicadores de gestión es a través de las competencias, tal y como se muestra en el siguiente párrafo:

Lo otro es la redefinición de los indicadores de gestión asociados con los modelos de competencia, antes trabajábamos básicamente por objetivos, si puntualizas básicamente en el área administrativa, decías bueno estaba lo que se conoce por administración por objetivos ahora más bien vemos las competencias. (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.3, l21-25)

De allí, que las competencias permiten evaluar las conductas observables en cuanto a destrezas, habilidades, conocimientos, etc., de los individuos en un determinado rol.

Por otra parte, una de las tendencias en el DO son las constelaciones organizacionales, que vienen de escuelas europeas y alemanas, que trata de descubrir los problemas y la resolución de los mismos en las organizaciones.

Por ejemplo las constelaciones organizacionales, qué hay allí para el DO como un elemento que contribuya para que las personas vean y hagan un diagnóstico de lo que les está sucediendo o comiencen a mover la forma de vinculación que tienen, que empiecen a generar movimientos en el sistema. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.6, l9-12).

En este orden de ideas, también se hace referencia a lo que pudiera llamarse perspectiva múltiple, desde la cual se puede tener una visión

holística, sistémica y compleja de lo que es la realidad organizacional. Verlo desde un solo lente, es quedarse con la parte sin ver el todo.

Cualquier enfoque organizacional aislado es insuficiente para abordar cualquier problemática organizacional, es decir, insisto no podemos ver este tema como algo aislado o fragmentado, ese es uno de los retos, emerge esta tendencia sin descuidar las experiencias y expresiones teóricas del DO. (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.5, l20-23).

Y dentro de este contexto, se puede incorporar la otra tendencia, que es el desarrollo del capital social, un elemento clave en el entorno venezolano, el cual es definido como:

...es decir trabajas a la organización desde su contexto, la vida de esa organización no es aislada, sino que hay una interacción constante con el entorno. Estamos en una interacción entre los procesos organizacionales y los procesos del macro contexto, como en Venezuela donde en el marco económico, político y cultural como en el que nos encontramos nosotros, no estamos ajenos a las decisiones que se toman del país, se trabaja a la par del sistema y las decisiones estratégicas que tomas deben estar en línea a ese nivel del entorno, de manera de redefinir y reformularse continuamente. (E4, entrevista personal 01 de Octubre de 2016, p.1, l25-28).

Lo que significa, que no se puede ver la realidad aislada de un entorno, de una sociedad que se va moviendo y la organización no puede quedarse apartada, sino en congruencia con ese contexto que la rodea.

En este orden de ideas, desde la tercera generación del DO, basado en necesidades de transformación aparecen nuevos elementos, tales como: "...la gerencia del conocimiento y del talento humano... la integración de la realidad subjetiva, es decir la gerencia de las emociones". (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.3, l3-5). Lo que apunta a que los fenómenos van cambiando y se deben mirar desde otras aristas a las tradicionalmente utilizadas.

Adicionalmente, entra en la discusión otra tendencia tal como la indagación apreciativa, que no toma en cuenta lo negativo, sino sólo lo positivo para el cambio. A saber:

Este método, sólo permite para la indagación la utilización de la información positiva de los procesos de DO. Es tratando de entender, que a partir de las experiencias positivas de la organización, yo construyo los escenarios, hago un ejercicio prospectivo, partiendo de lo que hay, si lo que hay es positivo y negativo, hago énfasis en lo positivo y no me voy a anclar en lo negativo, sino tomo lo positivo, veo hacia adelante y transformo la realidad. (E4, entrevista personal 01 de Octubre de 2016, p.1, l25-28).

Un enfoque interesante para ver los problemas organizacionales desde otra perspectiva, basada solamente en el cambio positivo.

En este orden de ideas, se analizan a continuación las perspectivas de los practicantes, las cuales están enfocadas en el liderazgo, indicadores conductuales y un modelo de gestión integrado.

Partiendo desde el liderazgo, que es un punto de coincidencia en casi todos los entrevistados. Es una necesidad, es un desafío y es una tendencia que cada vez está tomando mayor peso en las organizaciones por el impacto que éste tiene en los colaboradores. “Nosotros estamos enfocados en fomentar el liderazgo en fortalecerlo, desde un modelo que tenemos que concretar pero que sabemos que el impacto que genera un buen liderazgo tiene resultados en el negocio” (P1, entrevista personal, 17 de Marzo de 2016, pp.2-3, l33-34 y l1).

El otro aspecto importante es la generación de indicadores de gestión para la medición de conductas:

...nosotros estamos trabajando en una propuesta de medir conductas, porque yo puedo saber cuántas unidades atendí, cuántos planes de acción hice, cuántos proveedores aplicaron, bajo qué metodologías. Pero el desplazamiento conductual es lo que me dice a mí si fue efectivo o no el proceso de intervención. (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.5, 9-12).

Y esto es algo que están demandando las organizaciones, para medir el retorno en la inversión que hacen por individuo, así como el impacto en los resultados del negocio.

Aunado a ello “manejar gente es bastante abstracto, entonces cómo lo instrumentas, cómo lo estandarizas para convertirlo en una práctica o en una metodología, más que abordarlo desde lo abstracto, abordarlo más bien desde la metodología, desde el procedimiento, la estadística, el indicador”. (P5, entrevista personal, 28 de Diciembre de 2016, p.3, 7-10). Es comenzar a ver la parte dura del DO desde la medición a través de indicadores, convertir los temas blandos en números, que sean información para la organización.

Por otra parte, se nos muestra como una tendencia, trabajar en base a un modelo de gestión integrado, que combine lo estratégico del negocio, con el liderazgo y las necesidades de las personas.

Que tenga estrategia clara, que tenga misión, visión, propósito claro, que tenga un modelo de gobierno corporativo claro y sano, que tenga una estrategia de negocio clara, principios de liderazgo claros, estrategias de comunicación y posicionamiento, que todos esos elementos y todas las prácticas financieras existan con buenas prácticas dentro de la organización. (P3, 05 de Mayo de 2016, p.3, l12-16).

Y dentro de estas necesidades, se encuentra el Bienestar que se relaciona con generar desde las organizaciones espacios saludables, armónicos y de contención para los colaboradores, logrando que la gente se sienta cómoda trabajando y esto impacte positivamente en los resultados.

Que la gente se sienta bien haciendo lo que le gusta hacer, que tenga un espacio físico, emocional, psicológico confortable. En la medida en que esos cuatro factores estén óptimos, la estadía de la gente en la organización suele ser un poco más agradable y evidentemente el desempeño va a ser el mejor y eso va a hacer que aumente la rentabilidad de las organizaciones, y es a lo que apunta la organización a que seamos cada vez más rentables. (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.1, 14-19).

Del mismo modo, es buscar la satisfacción de las personas dentro de su entorno laboral, que se sientan contentos y comprometidos con la organización.

Entonces hay que gestionar al talento, gestionar los intereses de las personas, las expectativas que tienen acerca de su lugar de trabajo y vincularlo con los intereses y necesidades de la organización, hay que hacer un match en la medida en que la gente se sienta que esté en un trabajo ideal, que es consistente con su visión de trabajo, apunta a su desarrollo, a su motivación, en esa medida la gente se siente más satisfecha y eso redundando en los objetivos de la organización. (P3, 05 de Mayo de 2016, p.1, 118-24).

Es el espacio confortable, donde el trabajador se siente en un lugar que le provea seguridad, tranquilidad, con buenos líderes y retos interesantes. “Estamos trabajando y haciendo el mayor esfuerzo posible con revisar estilos de liderazgo, gerenciar la felicidad o el bienestar, cómo proveo yo un ambiente saludable”. (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.3, 26-28). Y esta es una forma clave para retener el talento e identificarlo con la organización.

Para finalizar con las perspectivas de los practicantes, está emergiendo en la Banca, la posibilidad de ver al Desarrollo Organizacional en un área distinta a la de Recursos Humanos, como es el área de Procesos y Proyectos con una visión más dura, desde donde metodológicamente se analizan y estructuran los cambios:

He vivido el reto interesante de que DO en esta institución financiera tiene un corte incluso más duro, y es interesante combinar lo duro con lo blando, y cuando digo duro es como la parte más procedimental, más de estructuras, de procesos, de proyectos, entonces creo que una tendencia que se ha comenzado a deslumbrar, que va a empezar a incorporar elementos más duros y más parametrizaciones, más tecnologías, más indicadores. (P5, 28 de Diciembre de 2016, p.3, 11-7).

En relación a lo citado anteriormente, no sólo es movilizar al DO a otra área de la organización, sino darle más elementos que lo acerquen a la

estrategia y ésta puede ser una vía para ir cambiando ese encasillamiento tal y como lo indican los autores.

¿Por qué con tanta frecuencia es enterrado dentro de RRHH? El líder del departamento de DO quizás no le reporte al jefe de RRHH si no a alguien de menor jerarquía, como por ejemplo el jefe de desarrollo personal de recursos humanos. Así como probablemente hay una percepción por parte de los ejecutivos de alto nivel que los recursos humanos es una de las más débiles funciones en la organización. Bajo estas circunstancias, es difícil para los profesionales del DO experimentar una respuesta positiva y mucho menos tener influencia en la organización. (Bradford y Burke, 2005, p.9).

Finalmente y para hacer una síntesis de lo explicado en las líneas anteriores, se puede observar, que para los practicantes y expertos, la coincidencia en cuanto a lo emergente en el Desarrollo Organizacional se encuentra en los indicadores de gestión y de medición conductual, como un aporte tanto para la organización como para los individuos. A su vez, los practicantes ponen de relieve el tema de liderazgo con gran relevancia por el impacto que éste representa; el modelo de gestión integrado que vincula la estrategia del negocio con el individuo y sus necesidades; el bienestar como un espacio armónico y de contención para los empleados; y por último, la posibilidad de que el DO comience a estar en un área diferente de RRHH. Con respecto a los expertos hacen algunos aportes de relevancia y un tanto innovadores, tales como: observar los problemas de la organización desde una perspectiva múltiple y compleja; lo que se vincula de alguna manera con el desarrollo del capital social, donde la organización tiene que verse y actuar desde su contexto sin apartarse de él; luego el auge que va teniendo las constelaciones organizacionales como un medio para el diagnóstico y solución de problemas y por último la indagación apreciativa como enfoque positivo para el cambio.

5.2.5 Categoría 5: Profesional del DO



Gráfico 8 Codificación Axial Categoría 5: Profesional del DO

C.5. Profesional del DO: Esta categoría ofrece el perfil de las personas que realizan DO, lo cual abarca preparación académica, conocimientos, competencias y experiencia.

En este apartado, los expertos conversaron acerca de los conocimientos con los que cuenta un egresado en DO, las competencias y el perfil que debería tener un profesional del área.

Yo siempre he dicho que una persona que esté dentro del mundo del DO tiene que manejar estructura de conducta o de enfoques educativos, psicológicos de la psicología individual y social, enfoques de la sociología y el gran enfoque sistémico para ir adelante con los procesos de cambio y el enfoque metodológico, donde hay una metodología propia del DO que ve el tema del cambio como un elemento continuo, por ello la investigación acción está muy adaptada. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.3, l13-15).

Esto es parte de lo que se ha venido mostrando. Un consultor o profesional del DO, debe tener una visión holística, múltiple y sistémica para poder abordar problemas organizacionales y llevar a cabo el cambio desde

los distintos enfoques: psicológico, social, administrativo, antropológico, educativo y sistémico. Dicho esto y para complementar lo anterior:

Por ejemplo alguien que está en DO debe ver la disciplina del DO con distintos tipos de aproximaciones, necesita tener algún conocimiento y algún tipo de práctica educativa, porque la educación es una forma de generar cambio individual, tendría que tener algunos elementos que tenga que ver con la conducta individual o social y no sólo necesita estrategia sino marcos de referencia, cómo se manejan las relaciones y vinculaciones dentro de los grupos de trabajo, cómo se maneja el poder dentro de una organización. Hay otras aristas que tienen que ver con lo netamente administrativo, que es un proceso muy importante porque todas las organizaciones se mueven en un marco muy estructurado y que depende también del enfoque que tengan las organizaciones y los líderes para poder llevarlos adelante. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.2, l13-22).

En este orden de ideas, el profesional del DO debe comprender y entender las estructuras organizacionales y su dinámica, así como manejar el cambio y gestionarlo.

Si tú me pones a mí, a decidir cuál es la necesidad fundamental que debe saber un profesional del DO es los procesos y su gerencia, es decir, que tú entiendas cómo son los procesos organizacionales y la gerencia de esos procesos, eso es un área medular, porque te devela el diseño de la estructura organizacional. (E4, entrevista personal 01 de Octubre de 2016, p.5, l24-27).

Por otra parte, enfocándose propiamente en uno de los Postgrados que ofrece una Universidad reconocida, tanto en la Especialización como en la Maestría de DO, se forman profesionales integrales en los diversos enfoques. La primera orientada a gestionar y facilitar procesos de cambio y la segunda, en generar conocimientos con un corte más profundo para ser llevado a las organizaciones. Entonces, uno de los expertos indica lo siguiente:

Nosotros buscamos tener también nuevamente un enfoque integrador. Entonces nuestros egresados en DO cuentan con esa visión. Muchas de las personas que se inscriben en nuestro postgrado es precisamente por eso, porque se dan cuenta que cuando hacen esa revisión curricular que

esta visión es integradora y que no deja de lado ni la visión administrativa, ni aquellas dimensiones humanas o que vienen de las ciencias de la conducta ni tampoco aquellas visiones metodológicas y esto es un gran aporte. (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.4, 112-17).

Por último y no menos importante, es que un elemento del que debe servirse el profesional del DO “Es el criterio... ese conjunto de hábitos y percepciones que uno al final va entrenando para que las personas tengan las habilidades de un consultor” (E2, entrevista personal 29 de Julio de 2016, p.3, 15-6). Y esas habilidades se observan al hacer el diagnóstico correcto, e intervenir a la organización a través de los conocimientos y experiencias que se han adquirido.

En cuanto a la postura de los practicantes del Desarrollo Organizacional, ellos hacen énfasis en la formación académica tanto de Pregrado como de Postgrado, los conocimientos generales del profesional del DO, así como las competencias y el mínimo de experiencia esperado.

Haciendo un bosquejo de lo que requieren a nivel de estudios de Pregrado, indican que prefieren un egresado de las Ciencias Sociales. Entre las carreras que se mencionan, se encuentran: Licenciados en Relaciones Industriales, Psicólogos, Sociólogos, Educadores, Administradores mención RRHH, Bibliotecólogos, Ingenieros. Y en cuanto a Postgrado, que sean egresados de Desarrollo Organizacional, Dinámicas de Grupo, o RRHH. Quizás las últimas dos carreras de pregrado guardan poca relación con DO, pero han sido personas que se han especializado en esa área y han trabajado con los practicantes entrevistados.

Por otra parte en cuanto a experiencia, señalan lo siguiente: “con experiencia de 6 a 8 años” (P5, entrevista personal 28 de Diciembre de 2016, p.4. 17” y por otra parte “Yo necesito especialistas en cada una de las ramas que te mencioné anteriormente, con por lo menos cinco años de experiencia” (P4, entrevista personal 27 de Junio de 2016, p.5. 13 -4). Entonces el

mínimo de experiencia que están solicitando los practicantes es de cinco años en el campo de DO.

Ahora bien, haciendo referencia los conocimientos generales y competencias del profesional del DO, se destaca lo siguiente:

Sabes de estrategias de intervención, cómo intervenir un equipo, cómo hacer un proceso de consultoría, te lo resumiría más bien en eso, el conocimiento básico que creo con el que sale un egresado en DO es cómo ser un consultor interno en la organización, cómo acompañar a un equipo ante una necesidad del equipo. Sea liderazgo, sea temas de comunicación, cómo organizarlo, o un conflicto y hay que intervenir para ser un ente negociador del conflicto. Es un proceso de consultoría. (P5, entrevista personal 28 de Diciembre de 2016, p.3. 119-25).

Esta apreciación puede interpretarse desde el proceso que hace un consultor en el sistema cliente. Diagnostica qué sucede y qué problemas tiene la organización y posteriormente diseña la intervención más adecuada.

Por otra parte, uno de los practicantes hace referencia a la necesidad de conocer y tener formación en manejo de grupos ante diversas situaciones.

Yo creo que en el área de especialistas les hace muy bien una formación profunda, en manejo de equipo, en DO, en algo que te de habilidades y confianza para presentar, para conducir grupos, escuchar, yo creo que la psicoterapia gestáltica es muy buena para trabajar en DO, porque te da una base que te sientes confiada con diferentes temas, grupales, individuales, temas de escuchar, de presentar, de conducir grupos, de que si se te abre un proceso poder cerrarlo con el profesionalismo, ética y temas de salud. ” (P4, entrevista personal 27 de Junio de 2016, p.5., 118-24).

En cuanto a las herramientas que se requieren como parte de apoyo en los procesos de cambio e intervenciones de las organizaciones e individuos, se mencionan las siguientes: “...coaching, PNL, metodologías sistémicas, cualquier otra herramienta que te permita entender el ser humano” (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.1, 111-12). Y específicamente en cuanto a coaching se refiere, uno de ellos expresa:

Y creo que cada vez más estamos metidos en el mundo del coaching. El coaching para mirar desde las distinciones a lo mejor de las

conversaciones cómo una persona impacta en el sistema y cómo los equipos se mueve e impactan a la organización. (P1, entrevista personal 17 de Marzo, p.3, l15-18)

El coaching, es una herramienta que ha tenido relevancia en los procesos de intervención individual y grupal en los últimos años dentro de las organizaciones como una opción de apoyo y cambio conductual.

Y por último, se hace referencia a algunas características personales del profesional del Profesional del DO.

Yo creo que una persona que trabaje en DO tiene que ser una persona con mucho compromiso, que comprenda los procesos de cambio, una persona creativa, con mucha disposición, con los conocimientos típicos de selección, de formación, de gerencia, de liderazgo de clima. (p.4, l15-18)

Ahora bien, haciendo un análisis comparativo entre los expertos y practicantes, hay diferencias entre lo que ambos han explicado. Los expertos se enfocan en lo que debe tener un profesional del DO, desde su experiencia y conocimiento profundo de la materia, la importancia de lo teórico y la prudencia del acercamiento a la práctica organizacional. Los practicantes, aportan desde su experiencia el perfil que requieren para trabajar en el área de Desarrollo, con personas formadas académicamente en las Ciencias Sociales, con Postgrado en DO, RRHH o Dinámicas de Grupos, con experiencia mínima de cinco años, con el manejo de competencias y herramientas que permitan llevar adelante dinámicas de cambio e intervención.

Y esto se relaciona con la lista de las competencias y habilidades del profesional del DO, tal y como lo describe la Academy of Management (citado por Cummings & Worley, 2008).

Primero las competencias fundamentales están orientadas a describir el sistema actual y abarcan lo siguiente: comportamiento organizacional, psicología, dinámica de grupos, administración y teoría de la organización, métodos de investigación y prácticas administrativas. Segundo se centran en la manera en que los sistemas cambian con el tiempo y abarcan: conocimiento del diseño organizacional, investigación de las empresas, dinámicas de sistemas, historia del desarrollo organizacional y teorías y modelos

de cambio. Además incluye las habilidades necesarias para lo siguiente: dirigir el proceso de consultoría, analizar y diagnosticar los sistemas, diseñar y elegir las intervenciones, facilitar los procesos, hacer que los clientes aprendan a administrar su propio cambio y evaluar el cambio organizacional. (p.46).

Así mismo, se vincula la formación académica como lo señala De Faría (2004). Mientras tenga más formación básica mayores capacidades tendrá. La formación puede abarcar áreas como la psicología en general, psicología, sociología, administración de empresas, ciencias de la conducta, dinámica de grupos conocimientos en DO, consultoría y es importante la experiencia práctica.

5.2.6 Categoría 6: Posicionamiento Estructural



Gráfico 9 Codificación Axial Categoría 6: Posicionamiento Estructural

C6. Posicionamiento Estructural: Se refiere a la ubicación del área de Desarrollo Organizacional dentro las empresas, su nivel de reporte jerárquico y la cantidad de personas que conforman el área.

En esta categoría sólo se hace presente la opinión de los practicantes, a los que les fue dirigida una pregunta en particular. Sin embargo, uno de los expertos ofreció su mirada sobre este punto, que de alguna manera guarda relación con parte de los desafíos antes analizados, de posicionar al DO en un área diferente a RRHH y más cerca de la parte estratégica en las organizaciones. Se muestran algunas citas:

“Está en la Vicepresidencia Ejecutiva de Capital Humano” (P1, entrevista personal 17 de Marzo, p.3, I20).

“Le reporta a la Vicepresidencia de Recursos Humanos, que a su vez le reporta al Presidente del Banco.” (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.7, I2-3).

“A la Vicepresidencia de Procesos de Negocios y Proyectos, que a su vez le reporta al Presidente Ejecutivo del Banco” (P5, entrevista personal 28 de Diciembre de 2016, p.4. I2-3).

De los cinco practicantes entrevistados, cuatro de ellos que están ubicados dentro del área de Desarrollo le reporta al área de Recursos

Humanos, llámese Vicepresidencia o Vicepresidencia Ejecutiva, quien a su vez le reporta a Presidencia.

Y sólo un practicante ubicado en el área de Desarrollo, le reporta a la Vicepresidencia de Procesos de Negocios y Proyectos, que a su vez le reporta a la Presidencia.

Por ello, vale la pena mencionar lo que indica uno de los expertos “Yo lo que veo es que hay cierta tendencia a circunscribir el DO a Recursos Humanos y yo veo eso como una gran limitación que se le pudiera presentar al profesional de esta disciplina” (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.6, l22-24). Es decir, no es la limitación a un área, sino lo lejos que se pudiera encontrar el DO de la estrategia y la toma de decisiones de la organización.

En cuanto a la cantidad de personas que tiene el área, cuatro de ellos indican que lo conforman tres personas (Gerente o Vicepresidente, más dos Especialistas) y sólo uno de ellos están conformado por 28 personas (Un Vicepresidente, Gerentes y Especialistas). Ello va dependiendo de la cantidad de empleados que tenga el Banco y su forma de organizar las estructuras.

Finalmente, se hace referencia a la forma en cómo se estructuran y organizan los equipos de trabajo. En la Banca, la verticalidad en los niveles jerárquicos es bastante amplia, lo que a veces pudiera dificultar la comunicación y el crecimiento de la gente, por lo que una de las premisas es buscar movilizar su organización. A lo que uno de los practicantes indica “las estructuras tienen que ser cada vez más achatadas, en equipos más multifuncionales” (P5, entrevista personal, 28 de Diciembre de 2016, p.1, l29-30), donde las personas tengan posibilidad de moverse no sólo vertical sino horizontalmente y así puedan ser más integrales y competitivos.

Anexo se realiza un organigrama para tener un acercamiento visual de la estructura jerárquica en la Banca.

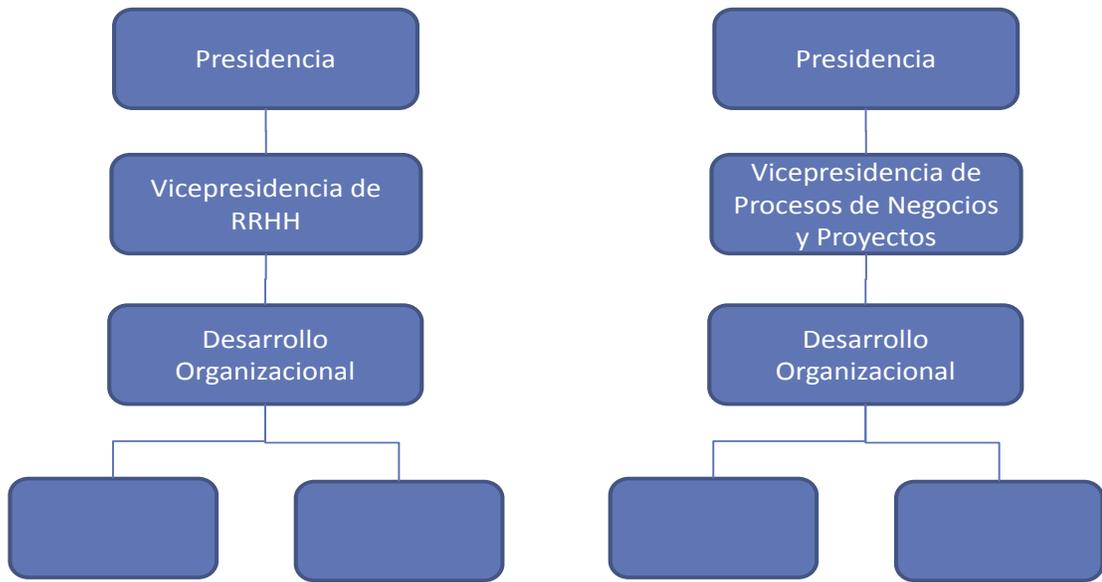


Gráfico 10 Estructura Organizacional del DO en las empresas del Sector Bancario

5.2.7 Categoría 7: Formación Académica – Práctica



Gráfico 11 Codificación Axial Categoría 7: Formación Académica

C7. Formación Académica – Práctica: En esta categoría se muestra la aproximación entre teoría y práctica, desde lo que se enseña en la academia⁴ y lo que se vive en las organizaciones, sus fortalezas, áreas de oportunidad y retos.

Este análisis resulta bien interesante, puesto que hay diversidad de opiniones entre los expertos y practicantes.

A cada uno se le preguntó acerca de la relación que puede haber entre la formación académica y la práctica del Desarrollo Organizacional, y estas fueron las apreciaciones de los expertos.

Sí, claro que sí, definitivamente. Si no, la Banca no los contrataría, no sólo la Banca sino otras organizaciones pero me voy a circunscribir a la Banca. Cuando la Banca cada vez más te está contratando Especialistas en DO, es porque efectivamente el trabajo que hacen les resulta útil. (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.6, l3-6).

Del mismo modo...

⁴ Cuando se hace referencia a la Academia, se circunscribe específicamente a algunas universidades de Caracas donde se ofrece el Postgrado y/ o Maestría en DO

Yo creo que sí, que es una experticie dentro de la empresa... Es el espacio donde uno debería saber hasta dónde puede llegar y hasta dónde no puede llegar. Es el esfuerzo por interpretar e incorporar un conjunto de conocimientos y puntos de vista que esa corriente cree que tiene sentido, porque son más estables. (E1, entrevista personal 29 de Julio de 2016, pp.4-5, l30-33 y l1-2).

Ambos expertos coinciden en que si hay relación entre la teoría y la práctica en el DO, e inclusive por ello las organizaciones están interesadas en este tipo de profesional por los conocimientos que tienen.

Desde otra mirada, se encuentran las siguientes visiones:

Yo creo que no, pero no un no tajante. Creo que sirve de apoyo en términos de lo que es la formación integral del individuo, pero creo que no responde a las necesidades de un sector particular como el bancario o a nivel general. Yo creo que el campo del DO todavía tiene que actualizarse, sobre todo para individuos que hemos estado vinculados a través de la formación en el extranjero. Para mí es contextual y cultural, el contexto cultural en Venezuela no facilita la aplicación de las herramientas para alguien actualizado y por otra parte los programas académicos no están actualizados. (E4, entrevista personal 01 de Octubre de 2016, p.5, l3-9).

La perspectiva es que hace falta acercamiento, hay una formación que tiene el individuo pero aún hay una brecha en lo que la organización necesita. Y esto se debe a la falta de actualización de los programas académicos en DO.

En este sentido y como complementario de lo citado anteriormente, este experto indica lo siguiente:

Lo que yo creo es que hay una insuficiencia en la investigación, investigación empírica, significa que hay unos buenos marcos teóricos, conceptuales, que provienen de los EEUU y muy pocos de Europa que en realidad dejan prisionero al Especialista en DO en un marco muy genérico que a veces hay que adaptarlo a la fuerza a la realidad. Lo que quiero decir con esto, que la práctica del DO tendría ser una oportunidad de investigación y es ahí donde no está. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.8, l8-13).

Sigue existiendo una necesidad de actualización y de investigación que aporte elementos fundamentales para el profesional del DO, ya que la mayoría de los conocimientos vienen de otras culturas y a veces es difícil contextualizarlo.

Este abismo tiene que ver con la realidad de las preguntas y yo la respondo de la mejor manera que puedo. Entonces las personas que van haciendo prácticas en el DO, van tomando herramientas de muchos lugares y las va integrando como estrategias, pero no responden a un modelo, perspectiva o enfoque, sino que se va aprendiendo poco a poco a través de cosas que antes no estaban. Y los que están en el mundo de la academia, lo que hacen es repetir investigaciones o manuales que se hacen fuera. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.8, l16-22).

Entonces, lo que hace falta es investigación y formar investigadores que aporten conocimientos al campo del DO, permitiendo cerrar la brecha entre lo teórico y la realidad organizacional.

Por otra parte, la experiencia también es de gran aporte para el profesional del DO, le va formando ese criterio y su nivel de influencia en las organizaciones, a lo que vale la pena destacar...

Porque tú te desempeñas como un Especialista en DO y te limitas a hacer consultoría interna eso tiene un alcance, si tú por otra parte como Especialista en DO te interesan más los procesos que son de carácter estratégico entonces seguramente vas a atender a la organización como un todo y desde afuera. Entonces también allí vas a tener una marcada diferencia, que no es que la disciplina no te la da, la disciplina te prepara, pero en mucho te marca también la experiencia que el profesional vaya adquiriendo con el tiempo. (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.6, l14-20).

La experiencia no sólo te la da la teoría, sino los años de práctica que pueda tener el profesional en el campo.

Por último, dentro de la visión de los expertos, se destacan algunos vacíos académicos en el Postgrado en Desarrollo Organizacional, donde el enfoque administrativo es poco explorado.

También se hace referencia a hacer mayor énfasis en todo lo que esté relacionado con el enfoque de la psicología social...

En la academia actual, hay una reducción del DO al comportamiento organizacional y quizás con pobreza en elementos que tiene que ver con psicología social, allí hay un enfoque de dinámica de grupos o conducta grupal, pero es muy básica me parece a mí. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.9, 18-11).

Y finalmente, cómo instrumentalizar procesos que son de gran relevancia en el mundo organizacional, que desde el Postgrado no se le está brindando al estudiante, quedando en su responsabilidad la búsqueda y aprendizaje de estas herramientas.

...quizás en las otras áreas del comportamiento organizacional, hay poca reflexión sobre lo instrumental en el comportamiento organizacional, eso se deja al proceso de aprendizaje y error de los estudiantes, cómo se facilita un proceso de equipo, de coaching, de mentoring, eso está fuera de la reflexión y fuera de la práctica metodológica. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.7, 115-18).

Ahora se presentará el análisis de los practicantes, en referencia a la relación entre la formación académica y la práctica del DO. Algunos de los practicantes, opinan que si hay relación; otros tienen un punto de vista más heterogéneo.

Uno de ellos considera... "Sí creo que puede tener relación, no creo que sean determinantes pero sí creo que tiene relación porque uno trabaja y propone desde la experiencia" (P1, entrevista personal 17 de Marzo de 2016, p.4, 118-19). Es decir, que sí existe relación, porque dependiendo de cuál sea la formación académica del individuo, eso lo va a utilizar y lo va a llevar al campo organizacional.

En la misma línea de reflexión, otro de los practicantes sugiere: "Definitivamente sí, de verdad que en ese sentido creo que el egresado en DO está muy bien preparado para ser ese consultor interno que una organización necesita, y el sector bancario no es la excepción". (P5,

entrevista personal 17 de Marzo de 2016, p.5, l8-10). Lo que significa, que desde su experiencia, el egresado en DO tiene todo lo que requiere la organización con ése perfil.

Y apoyando esta visión, uno de los practicantes considera que la preparación en DO te da una perspectiva más amplia en la comprensión de los procesos organizacionales.

Cuando una persona tiene ese nivel, es capaz de comprender cómo afecta un líder en una organización, el negocio, cómo afecta la sinergia, cómo la tecnología incide, cuando una persona tiene ese nivel académico puede tener la comprensión, porque no todo el mundo aunque tú puedes ser gerente tienes el nivel de comprender por qué un proceso tan blando afecta la organización. La academia en DO te da esa visión de comprensión y por ello tú aporte va a hacer más atinado. (P3, entrevista personal, 12 de Mayo de 2016, p.5, l10-15).

Entre otras apreciaciones, los practicantes valoran la ética que aporta el Postgrado en DO, así como la teoría que ofrecen a sus estudiantes.

En este orden de ideas, otros de los practicantes que también consideran que existe relación, sugieren que hay áreas de oportunidad y grandes retos en el postgrado de Desarrollo Organizacional, tales como:

Evidentemente sí, porque hay un cuadro teórico y metodológico que encuadra la gestión del DO y el cambio, cuando gestionamos cambio, hay un cuadro metodológico que me obliga a ir allá... Ahora, en la práctica, en mi experiencia, yo creo que falta un poquito hay que caminar un poquito más. No está tan disponible en la práctica, de hecho, yo creo que un ejemplo claro de eso es la cantidad de personas que se han inscrito en el postgrado, la cantidad que en algún momento nos perdimos el interés por estar en el DO. (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.9, l16-18 y l20-23).

Es decir, hay una relación por lo que aporta el DO para la gestión del cambio; pero desde la práctica organizacional aún hay una brecha. Lo otro importante es que según su parecer ha disminuido el interés de las personas por ingresar en el postgrado de DO.

Otro de los practicantes considera que la relación es media, basándose de igual forma en la falta de práctica ante la realidad organizacional.

Como un 50% de correlación. En mi opinión, el DO tiene el reto en Venezuela de actualizarse, complementar su formación teórica con herramientas prácticas, no te dan ninguna metodología concreta de manejo de cambio que sea práctica y organizacional, ese tipo de prácticas el DO tiene que incorporarlas y no existe. Pura teoría de 1960, necesita un refrescamiento, mirar por la ventana, mirar qué está pasando en el mundo, quiénes son las grandes organizaciones de consultoría que generan productos basados en la investigación pero que son mucho más prácticos (P4, entrevista personal, 27 de Junio de 2016, p.1, 15-7).

Propone la actualización tal y como lo indican los expertos en DO, ver qué está sucediendo en otros lugares, generar investigación y proponer prácticas con más herramientas.

Por eso, era lo que yo te decía, trascender de la teoría, porque la teoría es dura como la vimos en el postgrado, el comportamiento debe ser ABC y llegas a la organización y te encuentras con el ser humano que viene con quiebres desde su casa, de su familia, de su pareja, de sus trabajos anteriores y eso no está en la teoría. (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.7, 114-18).

De allí, que hay una especie de distancia en lo que recibes en el Postgrado y lo que te encuentras al llegar a una organización.

Entonces buscas complementar esos vacíos con estudios adicionales y menos formales “Pero herramientas prácticas realmente no me las dio. Eso me lo dio los grandes congresos, corporaciones con mucha experiencia, con herramientas más claras y sencillas, con metodologías de pasos, me lo dio la realidad organizacional” (P4, entrevista personal, 27 de Junio de 2016, p.4, 120-22).

Por último, hay una petición acerca de impulsar nuevamente ese interés por el DO, que la gente, las empresas sientan la necesidad de este profesional tan valioso para las organizaciones y se puedan incluso crear gremios del DO. “Por ejemplo hay asociaciones de compensación, de relaciones laborales que se reúnen cada tres o cuatro meses para ver cómo están y nosotros como DO no hemos logrado consolidar un grupo colegiado

que promueva las herramientas del DO". (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.10, l3-5).

De acuerdo a lo explicado anteriormente, esta categoría es de suma importancia porque se develan las grandes fortalezas de la formación académica en DO, las herramientas que te proporciona el postgrado, la teoría dura que te ofrece, un conocimiento que sirve de apoyo para una formación integral, el especialista en DO es visto por muchas organizaciones como estratégico, es el consultor interno con una "expertise" interesante.

Por otra parte, muestra también las áreas de oportunidad y los retos de la formación académica del DO y su vinculación con la práctica. Se considera que hace falta un espacio de mayor integración de la teoría con las realidades organizacionales, de incorporar conocimientos, nuevas investigaciones; que exista más práctica, que no se adapten a la fuerza los modelos teóricos que vienen de afuera, que sea más instrumental, que el enfoque sea más integral dándole espacio a lo administrativo, a lo sistémico y no se reduzca el DO sólo a comportamiento organizacional. El reto de confrontar los distintos estilos, la búsqueda de integración entre diversas verdades, buscar nuevas formas donde el DO esté más cerca de la estrategia en las organizaciones y no sólo encasillarlo en RRHH.

El postgrado en DO tiene muy buena reputación, porque las personas salen preparadas y con un conocimiento integral, pero invitan a la reflexión desde la actualización curricular, mirar qué están haciendo las organizaciones dentro y fuera del país para incorporarlo, realizar investigaciones que aporten al campo, vender esta formación a las organizaciones, que haya un interés por inscribirse y culminar estos estudios y que puedan formarse gremios del DO con profesionales expertos en la materia.

De lo antes expresado, puede decirse que pudiera existir cierta vinculación entre la formación académica en DO y la práctica, pero también

hay un gran desafío que es acortar el espacio entre la teoría y las realidades organizacionales.

De allí, que esta categoría presenta dualidades dentro de cada grupo tanto de expertos como de practicantes. Entre los expertos dos consideran que si hay relación directa y dos opinan que hay un vacío teórico y metodológico; por su parte en cuanto a los practicantes, dos consideran que si hay relación, y los otros tres comentan que tiene grado de relación pero con brechas que trabajar.

5.2.8 Categoría 8: Cambio

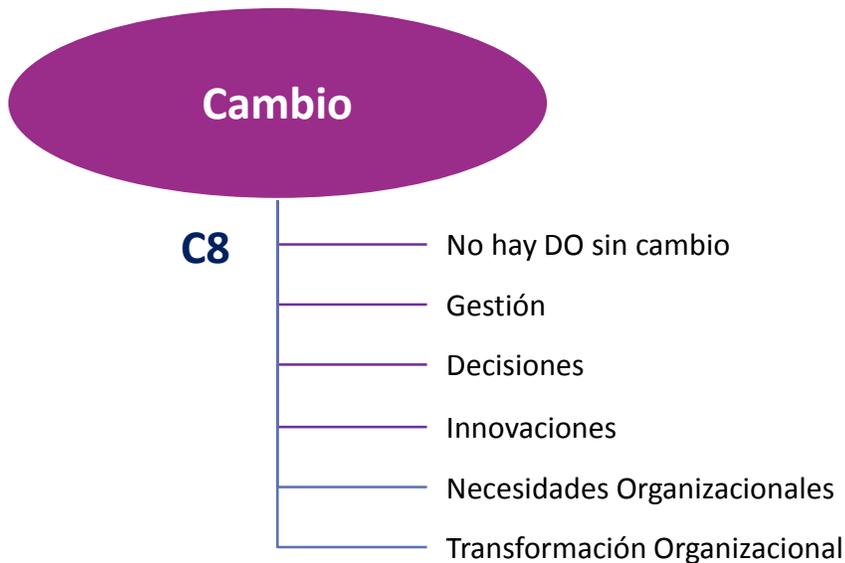


Gráfico 12 Codificación Axial Categoría 8: Cambio

C8. Cambio: Es todo lo que gira en torno al progreso, la transformación y la gestión o manejo de lo nuevo a través de una redefinición continua.

A lo largo de la investigación se ha mostrado que el DO como disciplina está basada en el cambio, es decir el movimiento que se genera desde una situación inicial a una situación final o deseada. Por ello, según Lewin (citado en Garzón, 2005), “todo estado actual es el resultado de la acción de fuerzas opuestas, el punto de equilibrio es el resultado de estas fuerzas” (p.41). De allí, que el cambio es el paso de un punto de equilibrio a otro, en el que las fuerzas orientadas hacia una adaptación adecuada al medio sean las que predominen.

Esta categoría, a pesar de ser tan importante para el DO, no fue profundamente considerada a diferencia de otras. De los cinco practicantes sólo tres de ellos hicieron mención a la misma, y de cuatro expertos tres tuvieron aproximaciones conceptuales del Cambio.

A continuación, se muestra lo que los expertos en DO, opinaron sobre el cambio.

Hay muchos temas que tiene el DO y que abarca el DO, pero todos están vinculados desde la gestión del cambio... hay toda una dinámica de facilitación que tiene que ver con los procesos de cambio. No se puede definir DO sin cambio, pero si se puede comprender el DO sin algunos otros elementos. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.1, I12-14 y I19-22).

Desde esta mirada, el DO no puede existir sin el cambio, éste es determinante. Lo que sí puede ocurrir es que se trabaje el DO desde algún enfoque particular para dar soluciones a las necesidades de las organizaciones. Sin embargo, en esa búsqueda de identidad del DO, lo ideal es tener un enfoque sistémico que permita ver el todo desde una visión múltiple y compleja.

El cambio siempre está al lado del DO “Yo lo que creo es que un enfoque de DO nunca deja de preguntarse qué es lo nuevo y cómo impacta y qué se puede hacer al respecto” (E1, entrevista personal 29 de Julio de 2016, p.1, I22-24). Siempre está en búsqueda del cambio, a través de una revisión permanente.

Y esto, es en lo que se basa el DO de tercera generación, en la transformación organizacional, sin apegarse estrictamente a un modelo de cambio específico. Por lo que el siguiente autor destaca lo siguiente:

Aparecen algunos horizontes de desarrollo muy importantes: la gerencia del conocimiento y del talento humano, la integración de la realidad subjetiva (gerencia de las emociones), el enfoque de los procesos de cambio en entornos inestables, la redefinición de los indicadores de gestión asociados con los modelos de competencia... la transformación organizacional como clave de sobrevivencia de las organizaciones. (Giménez, 2004, p.14).

Un conjunto de elementos con mayor integración, con visión holística y multidisciplinaria. Es por ello, que “hoy la transformación organizacional pasa por procesos de cambio cada vez más complejos”. (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.3, I10-11).

En este sentido, también se considera necesario quien gestione ese cambio, si no, se convierte en un proceso incompleto. Por lo que tiene que existir el profesional que accione ese cambio...

No basta tener la filosofía del cambio, es necesario tener la forma gestionarlo. Es importantísimo de la formación cómo se puede ayudar a que emerja dentro del mundo del DO, gerentes de cambio, gestores de cambio. Personas que impulsen el Aprendizaje Organizacional desde una visión de cambio que pueda ser más o menos profundo, son como dos capas, una capa que necesita vivir con la otra, si no, no funciona. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.4, I22-27).

El corazón es el cambio, pero la gerencia del cambio es quien lo impulsa, lo gestiona, lo acompaña y convierte los procesos y procedimientos en competencias y capacidades de transformación. “Entonces se encuentra allí con la gente, con los grupos, con los líderes y con un conjunto de pautas de comportamientos que hay que construir conjuntamente para que ese cambio se haga de la mejor manera al menor costo”. (E1, entrevista personal 29 de Julio de 2016, p.1, I31-34). Entonces, ese acompañamiento se produce y se gestiona desde los líderes, para que sea un cambio que comprenda y tenga en cuenta al individuo.

En el mismo orden de ideas, los practicantes también comprenden los procesos de cambio desde ese mismo acompañamiento.

Los cambios hay que acompañarlos, hay que acompañar a la gente en los procesos de cambio. Aquí el DO tiene una importancia fundamental, porque el DO va a permitir que estos cambios que existen hoy en día se puedan generar de una forma más flexible porque hay que ser más flexible. (P3, 05 de Mayo de 2016, p.2, I23-26).

Es un proceso, donde no se puede dejar a la gente sola, es un entorno complejo y cambiante, donde la gestión debe ser cuidadosa a través de “...todas esas herramientas que te permiten reconocer que hay etapas desde una situación actual a una situación deseada y que esas etapas no son sencillas y no se dan naturalmente” (P4, entrevista personal, 27 de Junio de

2016, p.3, l31-34). Es un proceso planificado y no realizado al azar, que busca la mejora de las organizaciones y sus individuos.

En otras palabras, "...ese acompañamiento es desde entender la situación actual, y desde intervenir la situación actual para luego entonces implementar un nuevo estatus, una nueva dinámica, una nueva estructura a través del cambio". (P5, entrevista personal, 28 de Diciembre de 2016, p.1, l9-12). Que puede ir desde lo sutil hasta lo transformacional, pero siempre trabajando en conjunto cambio y gerencia.

Desde esta categoría, tanto los expertos como los practicantes tienen una mirada del cambio respetuoso y acompañado. Sin embargo, los expertos ponen mayor énfasis en el cambio y dan un enfoque más orientado al cambio y a la gestión, así como a la tercera generación del DO que es la transformación organizacional.

Es la comprensión que no hay DO sin cambio, hay que saber vincularlo desde la gestión y saber hacerlo desde el campo de acción. Que el cambio busca la revisión, lo nuevo, las mejoras que se puedan implementar como innovaciones para satisfacer necesidades organizacionales, tomando decisiones estratégicas que puedan generar movimientos sutiles o de transformación.

5.2.9 Categoría 9: Complejidad

C9. Complejidad: Es la visión holística, sistémica y con un enfoque transdisciplinario desde donde se va redefiniendo el DO, desde lo divergente y lo convergente, desde el orden y el desorden, desde lo simple y no tan simple.

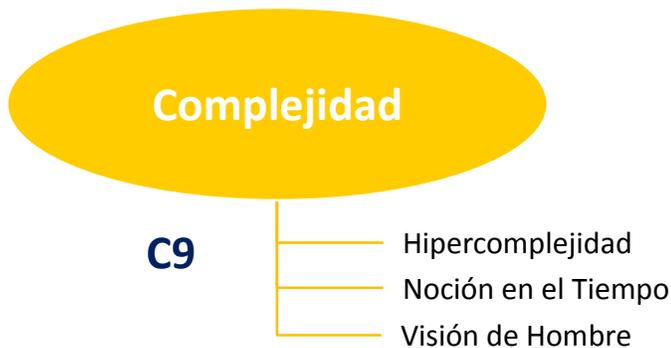


Gráfico 13 Codificación Axial Categoría 9: Complejidad

Uno de los elementos fundamentales donde se mueve y actúa el DO, es desde la complejidad, explicada por el autor Morin (2001) como:

Hoy, yo agregaría esto: la complejidad, no es solamente la unión de la complejidad con la no-complejidad (la simplificación); la complejidad se halla en el corazón de la relación entre lo simple y lo complejo porque una relación tal es, a la vez, antagonista y complementaria. (p.144)

De allí, que la complejidad incluye dos conceptos antagónicos pero complementarios entre sí, lo cual permite evita reducir el pensamiento a una idea simple.

Y desde este contexto se parte para mostrar lo encontrado en esta categoría, con un concepto que se es medular para la comprensión de cualquier fenómeno. Siendo lo sorprendente que ningún practicante menciona la complejidad, y sólo dos expertos dentro de su discurso le dieron la importancia. Algunos de los comentarios se muestran en las siguientes líneas.

Yo hablo de la complejidad incluso de personas antes de Morin, como Rusell Ackoff y West Churchman, hablando de los sistemas complejos, es que estamos hablando de un problema complejo dentro de un sistema complejo, es decir, que si bien el sistema visto desde una perspectiva holística y amplia es complejo dada su naturaleza, cada uno de los problemas que los constituyen están revertidos en una complejidad donde cada uno de sus problemas son considerados y constituyen un problema de gran magnitud. (E4, entrevista personal 01 de Octubre de 2016, p.3, l6-12).

Pareciera enredado, pero es la verdadera realidad, los problemas son complejos, y se mueven en ambientes complejos, porque desde este paradigma, todo es mirado desde la perspectiva múltiple, no limitativa, no simplista, ni mutilante de todo el contexto.

El autor Giménez (2004), realizó un papel de trabajo denominado “Aproximación epistemológica a la evolución del Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de la Transcomplejidad”, tomado como antecedente de este estudio.

Él indica desde esta perspectiva cómo el ser humano va desde la noción de modernidad en tiempos pasados, la noción de postmodernidad en tiempos recientes y lo que pareciera ser a dónde nos conducimos en tiempos futuros que es la postmodernidad. También te vincula esto, a lo que era la visión del hombre económico, la visión del hombre social, la visión del hombre tecnológico hasta llegar actualmente la visión del hombre holístico (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.2, l9-14).

De allí, hay dos aristas que emergen desde un nuevo paradigma que une e integra, concibiendo un hombre holístico y una realidad hipercompleja, en evolución y reorganización constante para comprensión de los fenómenos.

Entonces, se puede decir, que no es posible mirar y comprender el DO, sin tomar en cuenta la complejidad.

El DO como espacio de síntesis de las diversas especializaciones generadas por la fragmentariedad de los sistemas hipercomplejos, debe centrarnos en ofrecer herramientas que permitan analizar, problematizar, entender y facilitar el cambio transformacional en las organizaciones, una visión mucho más holística, un enfoque transdisciplinario, formular una

visión de largo alcance, adaptar la realidad percibida a la realidad deseada, en fin la gerencia del cambio y la gerencia del conocimiento y todos ellos aspectos neurálgicos que se deben manejar aquí en el DO. (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.5, l23-29).

Los fenómenos que interactúan en torno al DO, se encuentran inmersos en una dinámica multidimensional, transdisciplinaria, dentro de una unidad compleja, donde el todo no se reduce a la suma de sus partes y el sistema es una noción ambigua, donde el conocimiento siempre es un espiral, con un inicio pero sin un fin.

5.2.10 Categoría 10: Investigación – Acción



Gráfico 14 Codificación Axial Categoría 10: Investigación - Acción

C10. Investigación – Acción: Hace referencia al proceso metodológico de diagnóstico e intervención que se realiza en las organizaciones.

Esta categoría está fundamentada en las observaciones de los practicantes del DO, a quienes se les hizo esta pregunta particularmente. Ellos explican los procesos que se realizan en las organizaciones como intervención. Uno de los expertos menciona la investigación – acción como metodología para generar cambios, tal como lo propone en la siguiente cita.

Yo también pienso en la metodología que se usa desde el punto particularmente evaluativo que es la investigación acción. Yo voy chequeando qué es lo que pasa, voy generando cambios y estos cambios son unos resultados para seguir planificando el cambio hasta el infinito, hasta que el crecimiento sea lo suficiente cercano a lo que se desea. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, p.2, l6-10)

Se hace un diagnóstico y en base a ello, se planifican las estrategias para el cambio deseado.

Por otra parte, los practicantes indican las intervenciones que más aplican. Entre las que se destacan las siguientes:

“Los estudios organizacionales los hacemos desde el área, por ejemplo el estudio de clima organizacional, estudio de la cultura organizacional” (P1, entrevista personal, 17 de Marzo de 2016, p.4, l4-6). Este es un estudio que

todos los practicantes entrevistados aplican en sus organizaciones, con la finalidad de medir cómo se siente la gente, cuán motivada está y que planes de acción deben realizarse para encontrar mejoras. “La idea es ir uno a uno, entender la realidad que hay en cada unidad y proveerle un plan de acción particular a cada unidad, a cada líder, no hay recetas que puedan aplicar la generalidad”. (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.2, l14-16). No es una camisa a la fuerza, sino un traje hecho a la medida de la necesidad encontrada.

Por otra parte y de modo más general y enfocado hacia lo que es aprendizaje y el crecimiento del individuo dentro de la organización, se encuentra lo siguiente.

Aquí trabajamos con gestión por competencias, plan de carrera, de sucesión, identificación de talentos, todo lo que es la formación, pool de facilitadores de áreas claves del negocio... que pueden ser los responsables de procesos de cambio dentro de la organización, procesos claves que queramos impulsar. (P3, entrevista personal, 12 de Mayo de 2016, pp.4-5, l24-28 y l1-2).

También hay otras intervenciones que pueden hacerse desde lo grupal, intragrupal o intergrupala, que permite obtener información valiosa y con resultados interesantes. “...grupos focales, espacio colaborativos, open spaces, work café, entrevistas estructuradas y semi estructuradas” (P2, entrevista personal, 05 de Mayo de 2016, p.7, l28-29).

Otro espacio de relevancia y muy mencionado es el trabajo con el modelo de liderazgo, la capacidad de influencia que tienen los gerentes y directivos de una organización y su impacto en la motivación y compromiso de los colaboradores. “Lo que ya he venido conversando liderazgo, clima, cultura, cambio, comunicaciones” (P5, entrevista personal, 28 de Diciembre de 2016, p.5, l3-4).

Y por último, una cita que engloba con detalle la mayoría de estas intervenciones, desde la cultura, clima, evaluación de desempeño, competencias, planes de carrera, aprendizaje, entre otros.

...alineación de grupos, de equipos, alineación con la estrategia, gestión por valores, misión, visión, definición y trabajo conductual, competencias, comportamientos, revisión de valores, estudio de valores y cultura, se aplica gestión de desempeño, calibraciones alineado a valores y competencias, toda esa línea de efectividad organizacional, diagnóstico de competencias e identificación de brechas individuales y organizacionales, para luego hacer planes de acción que es la parte de aprendizaje, todo lo que es sucesión, experiencias de carreras para cierre de brechas, aprender haciendo, cómo darle movilidad a la carrera, temas de reconocimiento y recompensa por las conductas y resultados, por valores, manejo de cambio por etapas, la motivación, reforzamiento y formación de hábitos, mejora continua. (P4, entrevista personal 27 de Junio de 2016, p.60. 115-26).

Finalmente, puede decirse que la metodología por excelencia utilizada por el DO es la aplicada, donde hay proceso de diagnóstico que tiene que ver con levantar las necesidades reales de la organización, evaluar su salud y buscar el cierre de brechas. Una vez obtenida esa información, entonces se planifica la intervención desde estudios organizacionales, cambios de cultura, estrategias de aprendizaje, trabajos de equipo o individuales, desarrollo del talento y gestión del desempeño. Todo ello permitirá acercarse a los resultados esperados y al punto deseado.

5.2.11 Codificación Selectiva

Se presenta a continuación la codificación selectiva, a la cual se llegó después del análisis de cada categoría y subcategoría encontrada. Esta emergió en el estudio, convirtiéndose en la categoría central denominada Desafíos.



Gráfico 15 Codificación Selectiva. Red de relaciones entre las categorías para dar significado a las tendencias actuales del DO

Durante el análisis realizado en la codificación abierta y axial, se fueron evidenciando las opiniones y miradas de los protagonistas principales de esta investigación. Tanto expertos como practicantes, aportaron información valiosa que fue nutriendo el estudio a medida que se avanzaba, hasta lograr el resultado obtenido en la codificación selectiva.

Si el lector vuelve a la codificación axial, puede encontrar elementos comunes en las categorías, que permitieron la comprensión y la conducción a una categoría central denominada "Desafíos", los cuales se ven representados por el contexto actual en el que el entorno venezolano se desenvuelve, y principalmente por la misma necesidad del DO de encontrar diferentes estilos sin que necesariamente uno sea la negación del otro.

Cuando se analizaron las perspectivas de los practicantes y de los expertos en DO, pudieron encontrarse acentos diferentes en cuanto a la profundidad y orientación que daba cada uno de ellos daba a la teoría o a la práctica, al enfoque pragmático o al estratégico, a lo simple o a lo complejo, a lo holístico o a lo particular, a lo disciplinario o a lo multidisciplinario, por nombrar algunas dualidades. Y esto ha sido un intercambio de energía dentro de un sistema llamado DO que desde hace varios años viene redefiniéndose. Es por ello, que vale la pena hacer mención a estas posibles variaciones del DO comentado anteriormente en el marco teórico por Bradford y Burke (2005):

En términos de quién está practicando, qué tipo de DO, podría ser revelador averiguar quién aboga, por decir, por el estilo clásico, neo clásico y/o el nuevo DO. Esto podría ayudar a aclarar por qué existen tales puntos de vista diferentes sobre si o no el "DO está en problemas", y podría ayudar a crear un puente conceptual para fomentar un diálogo más eficaz entre los académicos, ejecutivos y consultores. (p.39)

Esta es una posibilidad de reflexión acerca del DO y la orientación que tiene el experto o el practicante como profesional de esta disciplina. Donde pueden estar varias personas haciendo lo mismo pero con diferentes visiones. Entonces el gran desafío identificado en la investigación es

conjugar la dialéctica entre expertos y practicantes que está dentro de las categorías emergentes. Es trabajar en una nueva síntesis del DO, donde la realidad sea comprendida desde el todo, porque la síntesis integra la tesis y la antítesis, es enriquecimiento y perfección, porque la realidad no es estática, siempre está en progreso.

Desde ese preámbulo, se presenta a continuación la red de relaciones que se generó desde la categoría central “Desafíos”, que está compuesta por todos los retos con los que se enfrenta actualmente el DO, desde el contexto propio del país donde se realiza el estudio, así como por los retos que tiene esta disciplina.

A nivel del contexto actual, en Venezuela hay una multiplicidad de factores alterando el entorno, haciéndolo más difícil y complejo en los diferentes ámbitos y se relaciona con lo que señalan French, et al. (2007)

También surgen oportunidades y desafíos de los cambios tectónicos que suceden en la tecnología, ciencia, demografía, economía industrial y mundial, culturas, competencia y naturaleza del cambio mismo. Sólo las organizaciones mejor preparadas (más rápidas, más inteligentes, más ágiles, más adaptables, más proactivas y con mayor suerte) sobrevivirán. (p.357).

El comportamiento de ciertos elementos a nivel social, político, tecnológico, económico y cultural, que se han venido gestando en el país están determinando las Tendencias actuales del Desarrollo Organizacional, que se enmarcan principalmente en la categoría central emergente denominada “Desafíos”, de la cual se desprende el resto de las categorías que la acompañan y nutren, tales como: Identidad del DO, Estrategias, Lo Emergente, Profesional del DO, Posicionamiento Estructural, Formación Académica – Práctica, Cambio, Complejidad, Investigación – Acción. Lo cual permitió y propició el análisis para dar respuesta al objetivo general de la investigación: Explorar cuáles son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de los expertos en DO de algunas

universidades de Caracas y de los practicantes del DO en empresas privadas del sector bancario, específicamente durante el año 2016.

En esta categoría, el entorno complejo, no planificado e inestable en el que se desenvuelve el país, está demandando nuevas formas de hacer las cosas, no sólo a nivel individual sino desde las organizaciones mismas.

La alta rotación del personal, no sólo entre empresas, sino la fuga del talento hacia otros países, es un elemento que no se había dado en Venezuela y va en crecimiento. Adicionalmente, existe la necesidad de movilizar la cultura conservadora de la Banca y aplicar cambios en el liderazgo, abandonando antiguos esquemas para gerenciar a los equipos.

En este orden de ideas, un desafío adicional es que el DO pueda encontrar nuevamente su identidad, revisar qué es lo que se viene haciendo y trabajando desde el DO tanto por los expertos como por los practicantes, qué enfoque del DO se está utilizando, cuál es el aporte de esta disciplina, cuáles son las estrategias que se están trabajando, qué oferta está realizando la academia y los profesionales del DO, y ello viene dado por un acercamiento entre la investigación y la realidad de las organizaciones, un tanto complejo pero interesante.

Y en relación a ello, los autores Bradford y Burke (2005) señalan que tanto en lo académico como en el ámbito profesional se pregunta sobre el estado del DO. Además, se dice que el DO no está jugando un papel protagónico en estos momentos de cambio a nivel mundial.

Entonces se puede partir, desde el planteamiento de los entrevistados que visualizan al DO como una oferta de crecimiento para los individuos y de efectividad para las organizaciones. Donde el DO tenga un espacio en la mesa estratégica y sea visto como una inversión y no como un gasto.

A continuación, se va explicando con mayor de detalle cada una de estas categorías que enriquecen la categoría central.

De esta forma, el DO está en búsqueda de su *identidad*. Es una disciplina que se nutre de otras áreas y de diversos enfoques; además tiene un profundo interés por la mejora humana y organizacional.

Vale la pena recordar que para esta investigación, los autores que se utilizaron como base fundamental en la definición del concepto fueron French et al. (2007), quienes lo explican de la siguiente manera:

El desarrollo organizacional es la disciplina aplicada a la ciencia conductual dedicada a mejorar las organizaciones y las personas en ellas utilizando la práctica y la teoría del cambio planeado. El DO es una estrategia de mejora, un medio para “perfeccionar” a las organizaciones y a las personas que la conforman. (p.1)

Por tanto, el Desarrollo Organizacional dentro del ámbito de acción social y como disciplina basada en el cambio organizacional, ofrece a la organización las herramientas para evaluar su situación actual y la de los individuos que la componen, con el objeto de perfeccionar los procesos que favorecen su buen funcionamiento.

Siempre está en una redefinición continua y dinámica, por lo que se sumerge en un ambiente de *cambio* constante y transformación, que debe ser acompañado por quien lo gestione, lo impulse o gerencie y va orientado a los individuos, grupos y a la organización en general.

Por ello el DO se concibe reinventándose a sí mismo como proceso estratégico. El Desarrollo Organizacional se ha nutrido de diversos enfoques, integrando y creando su propia metodología, así como la forma de abordar a los individuos y organizaciones según lo que señalan Audirac et al. (1999). Está en la reformulación constante y compleja, que lo hace cambiante y desafiante. El DO es concebido como estrategia, como proceso, como disciplina o como un campo de estudio, compuesto por diferentes enfoques que lo hacen multidisciplinario e integrado, tales como: el educativo, el psicológico, el administrativo, antropológico y el sistémico.

Sin embargo, se encuentra también aquello que no define al DO, tal y como lo señala el autor De Faría (2004) quien plantea algunas premisas

referentes a lo que No debe ser el DO: no es un curso, ni una intervención asilada, no es un final feliz, ni una moda gerencial y no se reduce a una función específica que lo limite o lo circunscriba a áreas dentro de las empresas que puedan restarle su importancia.

Entonces se podría ver al DO, como el habilitador para generar procesos de cambio que lo van llevando hacia una transformación constante, convirtiéndose en un aliado estratégico del negocio e incluso para muchos profesionales como una forma de vida, o un espacio de posibilidad y de futuro.

En este orden de ideas, dentro de esos procesos de cambio y transformación, entra el término *complejidad*, aquello que es lo simple y lo no tan simple, el orden y el caos, ambos en una misma relación que se complementa. Todos los fenómenos que interactúan en torno al DO, se encuentran inmersos en una dinámica multidimensional y transdisciplinaria.

Para Morin “complejo es aquello que no puede resumirse en una palabra maestra, aquello que no puede retrotraerse a una ley, aquello que no puede reducirse a una idea simple” (2001, p.21)

Y en esa red entra lo que es el DO y su dinámica de origen y cambio continuo, con una visión múltiple y transdisciplinaria.

El DO como espacio de síntesis de las diversas especializaciones generadas por la fragmentariedad de los sistemas hipercomplejos, centrarnos y facilitar el cambio transformacional en las organizaciones, una visión mucho más holística, un enfoque transdisciplinario, formular una visión de largo alcance, adaptar la realidad percibida a la realidad deseada. (E3, entrevista personal 28 de Septiembre de 2016, p.5, 123-28).

Ese mismo cambio transformacional, interviene en lo que va surgiendo de la realidad y se va dando como innovación o mejora, aquello que ha venido apareciendo en Venezuela en torno al DO como *lo emergente*, definido según la Real Academia Española (2017) como lo “Que nace, sale y tiene principio de otra cosa”.

El término de tendencias o la categoría definida como lo emergente, es concebido por (Sierra et al., 2010) como “un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un periodo de tiempo. Son simplemente la dirección o rumbo que sigue un determinado vector, magnitud o recorrido de un fenómeno en el tiempo”. (p. 17). Es el rumbo que tiene un acontecimiento en un período de tiempo finito.

Dentro de este estudio, lo emergente viene dado por lo que ha venido apareciendo en Venezuela en torno al Desarrollo Organizacional, dentro del campo de los expertos o practicantes de esta disciplina específicamente en el año 2016.

Esta es una categoría con una información interesante, puesto que sale a relucir los indicadores de gestión como un insumo fundamental para darle al DO una visión más dura, que permita con estadísticas medir el impacto del mismo en los individuos y en los resultados del negocio.

Por otra parte, se le da gran relevancia a un enfoque sistémico y holístico que permita una aproximación diferente y compleja de la realidad, donde se integren los diversos enfoques del DO, ya que éste ha sido uno de los menos explorados. Y dentro de esa mirada sistémica, se hace mención a las Constelaciones Organizacionales como método de diagnóstico ante problemas que van apareciendo y las posibilidades de dar una visión o posibilidad de resolución, atendiendo a leyes que se dan en el sistema para restablecer el orden.

Y en torno a esos problemas que se van generando en las organizaciones, también surge la indagación apreciativa como una forma de abordar los cambios desde lo positivo.

También otra tendencia es la indagación apreciativa, así el DO según Swanson es un proceso de cinco fases que es esencialmente un método de solución e identificación de problemas relacionados con la organización. Hay una metodología de DO que trata de eludir los aspectos negativos de la organización y se enfocan en lo que llaman ellos indagación apreciativa, que demanda un enfoque positivo para el cambio. (E4, entrevista personal 01 de Octubre de 2016, p.2, 129-34).

Así mismo, se incorpora dentro del entorno venezolano actual, el desarrollo del capital social, donde la organización gira en torno a éste y no se pueden tomar decisiones ni ver a la organización fuera de ese macro contexto, lo que permitiría estar siempre redefiniéndose continuamente. A lo que uno de los expertos menciona lo siguiente: “Otra tendencia, es el desarrollo del capital social, es decir trabajar a la organización desde su contexto, la vida de esa organización no es aislada, sino que hay una interacción constante con el entorno”. (E4, entrevista personal 01 de Octubre de 2016, p.3, 123-26).

El liderazgo también se ha convertido en lo emergente y en el desafío de gerenciar de una manera diferente, que permita mantener al talento en la organización y proporcionarle bienestar, como un espacio saludable de contención para que la gente se sienta cómoda trabajando.

Y finalmente, se está empezando a ver el DO en áreas fuera de Recursos Humanos, tal como es el área de Procesos y Proyectos, que podrían acercarlo un poco más a la estrategia.

De esta forma, lo emergente también ha generado nuevas *estrategias*, vinculadas al crecimiento de la organización desde el acompañamiento al individuo, la gestión de la gente y una unidad disponible de DO que atienda las necesidades de los colaboradores, dentro de un ambiente complejo. Donde haya espacio para la gestión del cambio, con apertura a un liderazgo transformador y con visión múltiple de la realidad, desde equipos de trabajo con estructuras más planas y multifuncionales.

Aunado a ello se recuerda el concepto trabajado en esta investigación según French et al. (2007) quienes lo explican de la siguiente manera “El DO es una estrategia de mejora, un medio para perfeccionar a las organizaciones y a las personas que la conforman” (p.1)

De lo anterior, y como se observó dentro de lo emergente y los desafíos, se convierte en una estrategia, comenzar a mirar y ubicar a la Unidad de DO en un *posicionamiento estructural* distinto al de RRHH o al de otra área, que

le permita estar más cerca de la toma de decisiones de la empresa, que podría iniciar un cambio de la concepción de esta disciplina dentro de las organizaciones, acercándolas al espacio que tenía el DO en sus inicios.

¿Por qué con tanta frecuencia es enterrado dentro de RRHH? El líder del departamento de DO quizás no le reporte al jefe de RRHH si no a alguien de menor jerarquía, como por ejemplo el jefe de desarrollo personal de recursos humanos. Así como probablemente hay una percepción por parte de los ejecutivos de alto nivel que los recursos humanos es una de las más débiles funciones en la organización. Bajo estas circunstancias, es difícil para los profesionales del DO experimentar una respuesta positiva y mucho menos tener influencia en la organización. (Bradford y Burke, 2005, p.9)

Allí entonces radica la importancia del DO como espacio vital de crecimiento para el individuo y la organización. Por ello, según Garzón (2005):

Su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los equipos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente. (pp. 40-41)

En este orden de ideas, dentro de esas estrategias mencionadas anteriormente, entra el proceso de diagnóstico e intervención, que realizan los profesionales del DO a través de la metodología de *investigación – acción* para la generación de cambios. La investigación – acción es según French y Bell (1996) “una indagación de colaboración de cliente-consultor, que consta de un diagnóstico preliminar, recopilación de datos del grupo cliente, retroalimentación de datos al grupo cliente y planificación de la acción por parte del grupo cliente, y acción” (p.51).

Y quienes gestionan esos cambios y aplican este tipo de metodología, son los llamados *Profesionales del DO*, que son las personas que cuentan con conocimientos, competencias y experiencia, para abordar e intervenir problemas organizacionales e individuales.

Para Cummings & Worley (2008), existen tres grupos de individuos cuando se refieren a los profesionales del Desarrollo Organizacional y los definen como:

Término genérico con que se designa a quienes realizan el Desarrollo Organizacional. Pueden ser los gerentes encargados de dirigir su empresa o departamento, especialistas en el área y especialistas en una administración integrada a ella que están familiarizados con el Desarrollo Organizacional y lo dominan. (p.669)

Dentro de esta categoría, el profesional del DO requiere ser visto como una persona con formación de Pregrado proveniente de las Ciencias Sociales y Postgrado en DO o RRHH. Con un enfoque sistémico que abarque una mirada holística no segmentada de la realidad compleja y dinámica de las organizaciones. Así mismo, se requiere un mínimo de experiencia de cinco años en cambio y gestión del cambio, con conocimientos en diagnóstico e intervenciones individuales y organizacionales, así como con habilidades y competencias basadas en la ética y el valor.

De allí que, estos profesionales del DO se aproximan a las realidades organizacionales, desde la *Formación Académica - Práctica* que han recibido en lo institucional hasta llegar a la experiencia propia. Donde hace falta acortar estos dos espacios, vincularlos, integrarlos, incorporar nuevos conocimientos que aporten mayor relevancia a este campo de estudio.

A continuación se ofrecen dos miradas diferentes pero que pueden considerarse el espacio de entendimiento del DO, verlo como puente para el cierre de brechas entre lo que ofrece la Academia y lo que existe en las organizaciones.

Como un 50% de correlación. En mi opinión, el DO tiene el reto en Venezuela y en la Católica de actualizarse, complementar su formación teórica con herramientas prácticas, no se dan ninguna metodología concreta de manejo de cambio que sea práctica y organizacional, ese tipo de prácticas el DO tiene que incorporarlas y no existe. Pura teoría de 1960, necesita un refrescamiento, mirar por la ventana, mirar qué está pasando en el mundo, quiénes son las grandes organizaciones de

consultoría que generan productos basados en la investigación pero que son mucho más prácticos (P4, entrevista personal, 27 de Junio de 2016, p.1, l5-7).

En la misma línea de reflexión, otro de los practicantes sugiere: “Definitivamente sí, de verdad que en ese sentido creo que el egresado en DO está muy bien preparado para ser ese consultor interno que una organización necesita, y el sector bancario no es la excepción”. (P5, entrevista personal 17 de Marzo de 2016, p.5, l8-10).

De lo anterior se deriva, un reconocimiento a la Academia por la preparación teórica y la oferta interesante de contar con un profesional del DO en cualquier empresa. También hay una valoración por la ética del Postgrado en DO y su buena reputación. Sin embargo, hay una necesidad de actualización, de generación de investigación, acercamiento a la práctica organizacional, a mirar las nuevas tendencias mundiales, herramientas metodológicas y enfoques de aproximación a la realidad, la formación de investigadores, visión holística y multidisciplinaria, que aporte actualizaciones e innovación a este valioso campo de estudio.

El patrón de comportamiento de los elementos que conformaron el estudio, resume que las tendencias actuales están orientadas hacia los retos, desafíos y oportunidades del Desarrollo Organizacional, en búsqueda de una síntesis que supere la dialéctica encontrada.

Los cambios vertiginosos que ha sufrido el contexto venezolano, desde lo económico, político, tecnológico, social y cultural, ha generado cambios importantes en la forma de ver y hacer las cosas. Por la complejidad en la que están inmersos las organizaciones y los individuos, no es posible aplicar las mismas prácticas, ni tener el lente de visión única.

Las tendencias actuales del DO, demandan nuevos desafíos que deben ser mirados como grandes oportunidades de crecimiento de este campo tan importante que se traduce en expansión, transformación y posibilidad. Y

cabe al respecto mencionar, una de las citas que dio un experto durante las entrevistas acerca del DO.

El DO es una forma de vivir. El DO es un enfoque para generar nuevas oportunidades. El DO es una respuesta a las preguntas que tienen muchas organizaciones, el DO es una oferta de un futuro mejor... en el fondo es creer que el cambio es posible. (E2, entrevista personal 04 de Agosto de 2016, pp.8-9, 132-33 y 135-36).

Se puede decir que este momento es el más oportuno para que el DO ofrezca todo su potencial, para lograr el cambio que requieren los individuos y las organizaciones para seguir creciendo y sobreviviendo a los grandes desafíos que se presentan como tendencias y como espacio de encuentro entre múltiples miradas complementarias y antagónicas entre sí.

Finalmente, se apreció que esta es una muestra y un inicio al acercamiento entre visiones diferentes acerca del DO, donde se encontró entre expertos y practicantes la dialéctica con la que viene luchando el DO desde hace varios años, y lo que busca es lograr una síntesis de las diversas perspectivas que lo integren y fortalezcan como disciplina multidisciplinaria en un camino de progreso.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizado y presentado todo el trabajo de investigación, que fue realizado desde la mirada cualitativa del método de las comparaciones constantes, se pudieron obtener las categorías que emergieron de la información recabada, así como de sus relaciones y comparaciones durante todo el proceso de estudio,

Esta investigación permitió dar respuesta al objetivo general, el cual estaba planteado en base a las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de los expertos en DO de algunas universidades de Caracas y de los practicantes del DO en empresas privadas del sector bancario, específicamente durante el año 2016. Siendo la conclusión principal que estas tendencias giran en torno a los Desafíos que se hayan intrínsecamente en cada categoría, y en la posibilidad de síntesis integradora del DO ante la dialéctica encontrada entre ambos grupos de entrevistados.

Del mismo modo, la codificación axial permitió ofrecer respuestas a los objetivos individuales, que estaban orientados a analizar la perspectiva de cada grupo de entrevistados y a conocer la posibilidad de relación entre ambos discursos, lo cual evidenció algunas coincidencias pero diferentes miradas en un mismo tópico, todas válidas, complementarias y antagónicas entre sí.

Al hacer una revisión de los resultados anteriormente explicados, los aspectos más interesantes de la investigación que pueden considerarse como conclusiones del estudio se mencionan a continuación.

- Durante la codificación abierta emergieron en el estudio diez categorías, entre las cuales se encuentran: Identidad del DO, Estrategias, Desafíos, Lo Emergente, Profesional del DO, Posicionamiento Estructural, Formación Académica – Práctica, Cambio, Complejidad, Investigación – Acción.

- Cada categoría en su interior es un desafío actual para el Desarrollo Organizacional.
- Los expertos tienen una mirada más profunda y teórica en sus aportes al Desarrollo Organizacional, mientras que los practicantes lo expresan desde la experiencia vivencial del día a día en las organizaciones y el impacto del DO en los resultados de la empresa.
- Las estrategias del DO están orientadas a la gente, desde una unidad de DO dentro de la empresa con atención a los colaboradores y un liderazgo que promueva el cambio y retenga al talento.
- Se comienza a observar como lo emergente: el interés por indicadores de gestión y de medición conductual desde el DO; la indagación apreciativa, el desarrollo del capital social, las constelaciones organizacionales, el bienestar del empleado como espacio de contención, y el movimiento del DO hacia otras áreas más estratégicas dentro de la organización.
- El profesional del DO, según los entrevistados debe ser una persona con preparación académica de estudios de cuarto nivel, conocimientos y “expertise” dentro del área, con visión holística, múltiple y compleja de la realidad, que trabaje desde la ética y apegado a valores, con la disposición de estar al servicio del otro.
- El área de DO en cuatro de los cinco Bancos donde se entrevistaron a los practicantes, se encuentra ubicada en RRHH. En sólo uno de ellos fue movilizad a al área de Proyectos de Negocios y Procesos, en aras de estar más cercana desde donde se planifica la estrategia.
- La aproximación entre teoría y práctica en el DO, desde lo que se enseña en la academia y lo que se vive en las organizaciones, muestra oportunidades de acercamiento entre ambos campos.
- Se observa la importancia de los estudios de Postgrado y el aporte que hacen al DO, a través de la formación de un consultor que pueda abordar los problemas organizacionales complejos. Sin embargo, se

mira como un espacio de mejora habilitar el camino para conseguir una mayor vinculación a la práctica y a la realidad, incorporando nuevos conocimientos y experiencias.

- El cambio es el ingrediente principal del DO, puesto que no hay DO sin cambio. En este momento el DO se va moviendo desde la transformación como parte de la tercera generación. El DO como proceso de cambio está en búsqueda permanente de redefinición de sí mismo. Esta categoría, puede considerarse una de las más importantes, sin embargo, no fue tan desarrollada por los entrevistados en relación a otras.
- Todas las categorías emergentes giran en torno a una profunda complejidad, siendo un concepto medular para comprender cualquier fenómeno. Sin embargo, fue una categoría poco desarrollada e incluso en menor proporción que la categoría cambio, donde ningún practicante hizo mención a ella y sólo la refirieron dos de los cuatro expertos.
- La metodología de investigación – acción, es la utilizada por excelencia en el DO, ya que abarca el proceso de diagnóstico e intervención en las organizaciones en busca de su bienestar y la de los individuos que la componen.
- Los desafíos actuales representan una oferta de valor importante para el DO y para los profesionales del área, lo cual le permitiría ocupar espacios de mayor relevancia y competitividad en la empresa.
- El Desarrollo Organizacional está en búsqueda de su identidad. Es una disciplina basada en las ciencias de la conducta, que se nutre de otros campos de estudio convirtiéndola en multidisciplinaria que se encuentra en transformación constante.
- El DO es una forma de vida, un espacio de posibilidades y apuesta por un futuro mejor, es la caja de herramientas de las que se sirve el profesional para atender a los individuos y a las organizaciones.

- Estas reflexiones son una mirada a la realidad percibida, que no pretende generalizar los resultados obtenidos, sino ser parte de las estrategias de cambio que puedan ser implementadas desde el DO y hacia el DO como disciplina transformadora.

Por lo explicado anteriormente, se recomienda lo siguiente:

- Resolver la dialéctica entre expertos y practicantes del DO que está dentro de las categorías emergentes. Es trabajar en una nueva síntesis del DO, donde la realidad sea comprendida desde el todo, porque la síntesis integra la tesis y la antítesis, es enriquecimiento y perfección, porque la realidad no es estática, siempre está en progreso.
- El DO en la búsqueda de su identidad, debe tener una visión holística, múltiple y sistémica para poder abordar problemas organizacionales y llevar a cabo el cambio desde la integración de los distintos enfoques: psicológico, social, administrativo, antropológico, educativo y sistémico.
- El DO debe apostar a seguir manteniéndose dentro de las empresas como una unidad estratégica del crecimiento de la organización y un espacio saludable para los colaboradores.
- El momento actual y el contexto difícil del país, es una oportunidad de venta del DO. Los profesionales deben tomar este espacio para crear ofertas atractivas que generen y promuevan el cambio en las organizaciones.
- Se recomienda mantener la profundización en la ética y en valores del profesional del Desarrollo Organizacional, lo cual ha sido bien incorporado por el Postgrado en DO de la UCAB.
- Se propone la creación de líneas de Investigación del Postgrado donde se aborde lo que está emergiendo en torno al DO, tales como:

Desarrollo del Capital Social, Enfoque Sistémico, Enfoque Antropológico, Indagación Apreciativa, Constelaciones Organizacionales y el acercamiento a una mirada más Estratégica del DO; así como iniciar el camino metodológico hacia indicadores de gestión y de medición conductual.

- Propiciar el acercamiento entre la teoría y la práctica, a través de la actualización de la oferta de estudios y la contextualización de los resultados de investigación adaptados a una dinámica diferente como es la cultura venezolana actual.
- Incentivar que el DO y sus profesionales, comiencen a mostrarse en áreas diferente a RRHH que los ubique más cerca de la estrategia y de la toma de decisiones, lo cual permitiría una visión más holística de la realidad.
- Nutrir la práctica metodológica desde los procesos de intervención individual y de equipo a través de metodologías gerenciales para el abordaje individual o de equipos.
- Generar convenios con las organizaciones para que los procesos prácticos de consultoría sean realizados por los estudiantes en esos espacios. Ello agregaría, parte de la venta del Consultor de DO en las empresas y el interés de profesionales por ingresar al Postgrado.
- Incentivar la creación de un grupo colegiado o de Asociación del DO, donde se compartan las nuevas tendencias, lo que viene haciendo, las nuevas líneas de investigación y se promueva esta disciplina tanto en la Academia como en las Organizaciones.
- Se recomienda darle continuidad a los espacios de reflexión de este estudio, de manera que se puedan seguir abriendo miradas diferentes y nuevas actualizaciones para abordar el Desarrollo Organizacional como disciplina de cambio y transformación.

REFERENCIAS

- Álvarez, G. (1999). *El Desarrollo Organizacional: Estrategia para el cambio planeado en las organizaciones (Marco Conceptual y marco Praxológico)*. Trabajo de Ascenso, Universidad Simón Bolívar, Caracas.
- Anguita, J. & Huettenrauch, C. (2005). Vientos de Cambio para el DO. Recuperado de: https://books.google.co.ve/books?id=K4IttdXIIITUC&pg=PA52&dq=tendencias+del+desarrollo+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIzY777srcyAIVR_ceCh1KjQBH#v=onepage&q=tendencias%20del%20desarrollo%20organizacional&f=false
- Arias, F. (1999). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Epísteme.
- Asociación de Academias de la Lengua Española. (2015). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=pr%C3%A1ctica&m=form&o=h>
- Audirac, C., León, V., Domínguez, A., López, M. y Puerta, L. (1999). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo Organizacional. Estrategia de interrelación humana para el desarrollo de las organizaciones*. México: Fondo Educativo Interamericano S.A.
- Bennis, W. (1973). *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. EEUU: Fondo Educativo Interamericano S.A.
- Bradford, D. & Burke, W. (2005). *Reinventing Organization Development*. San Francisco: Pfeiffer.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo organizacional: Punto de vista normativo*. EEUU: Adisson – Wesley Iberoamericana
- Castro, E. (2011). *Desarrollo organizacional. Tendencias y perspectivas*. Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia. Recuperado de <http://www.fhe.luz.edu.ve/investigacion/images/publicaciones/2014-07->

02 pagina web fhe di 9b libros ano2 2011 desarrollo-organizational-tendencias-y-perspectivas.pdf

Contreras, E. (1998). *Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos: Visión Retrospectiva*. Trabajo de grado de Licenciatura. Universidad de Sonora. Hermosillo, México.

Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2008). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. (8ª ed.). México: CENGAGE Learning.

De Faría, F. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Limusa. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=YlebEiBx-swC&printsec=frontcover&dq=desarrollo+organizational&hl=en&sa=X&ei=hzVlb7KcauggSZl4l4&ved=0CClQuwUwAA#v=onepage&q=desarrollo%20organizational&f=false>

Experto 1 (E1). (2016, Julio 29). Entrevista realizada por Vanessa Leal [Grabada]. *Entrevista para los expertos en DO*. Caracas, Venezuela.

Experto 2 (E2). (2016, Agosto 04). Entrevista realizada por Vanessa Leal [Grabada]. *Entrevista para los expertos en DO*. Caracas, Venezuela.

Experto 3 (E3). (2016, Septiembre 28). Entrevista realizada por Vanessa Leal [Grabada]. *Entrevista para los expertos en DO*. Caracas, Venezuela.

Experto 4 (E4). (2016, Octubre 01). Entrevista realizada por Vanessa Leal [Grabada]. *Entrevista para los expertos en DO*. Caracas, Venezuela.

Etkin, J. (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Fernández- Ríos. M. y Sánchez, J.C (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: http://books.google.com/books?id=d3z_i6znsFUC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Ferrer Pérez, L. (1995). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Trillas.

- French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. (5ª ed.). México: Pearson Education.
- French, W., Bell, C. & Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio*. (6ª ed.). México: Mac Graw - Hill Interamericana.
- Garzón, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario. Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA41&dq=fundamentos+del+desarrollo+organizacional&hl=en&sa=X&ei=B5NzVfSTAcS0sATJq4HIAw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=fundamentos%20del%20desarrollo%20organizacional&f=false>
- Giménez, O. (2004). *Aproximación epistemológica a la evolución del Desarrollo Organizacional desde la perspectiva de la transcomplejidad*. Papel de Trabajo.
- Hanna, D. (1990). *Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño*. Estados Unidos: Addison – Wesley Iberoamericana.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Marchant, L. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*. Recuperado de <https://books.google.com/books?id=K4lttdXlITUC&pg=PA9&dq=desarrollo+organizacional&hl=en&sa=X&ei=hvzVlb7KcauggSZl4l4&ved=0CCwQ6AEwAg#v=onepage&q=desarrollo%20organizacional&f=false>
- Medina, W. (2011). *Procesos de Consultoría*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Molina, H. (2000). *El Desarrollo Organizacional como Facilitador del Cambio*. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000400001

- Mora, L., Otálora, C., & Recagno-Puente, I. (2005). El Hombre y la Mujer Frente al Hijo: Diferentes Voces Sobre su Significadog. *Psykhe*, 14(2), 119-132. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6b202c48-0838-4076-8285-9f94ed3ec879%40sessionmgr106&vid=7&hid=110>
- Moreno, M. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación educativa II*. Editorila Progreso: México. Recuperado de: https://books.google.co.ve/books?id=15t_h9QddksC&pg=PA66&dq=juicio+de+expertos&hl=en&sa=X&ved=0CDkQ6AEwBGoVChMIyIOSndX_yAIVxyomCh2HiAFM#v=onepage&q=juicio%20de%20expertos&f=false
- Morín, E. (2001). *Introducción al Sistema Complejo*. Editorial Cedisa: España.
- Navarrete (M)., Ferreira, M., Mogollón, A., Fernández, M., Delgado, M. & Vargas. I. (2006). Universidad Autónoma de Barcelona: España. Recuperado de: <https://books.google.co.ve/books?id=o2n57QYwMDIC&pg=PA44&dq=Navarrete,+Ferreira,+Mogoll%C3%B3n,+Fern%C3%A1ndez,+Delgado+y+Vargas++en+cuenta+los+aspectos+de+factibilidad%E2%80%9D&hl=en&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMIIOie2aD-yAIVREcmCh2-3QCZ#v=onepage&q=Navarrete%2C%20Ferreira%2C%20Mogoll%C3%B3n%2C%20Fern%C3%A1ndez%2C%20Delgado%20y%20Vargas%20%20en%20cuenta%20los%20aspectos%20de%20factibilidad%E2%80%9D&f=false>
- Practicante 1 (P1). (2016, Marzo 17). Entrevista realizada por Vanessa Leal [Grabada]. *Entrevista para los practicantes del DO en empresas del sector bancario*. Caracas, Venezuela.
- Practicante 2 (P2). (2016, Mayo 05). Entrevista realizada por Vanessa Leal [Grabada]. *Entrevista para los practicantes del DO en empresas del sector bancario*. Caracas, Venezuela.

- Practicante 3 (P3). (2016, Mayo 12). Entrevista realizada por Vanessa Leal [Grabada]. *Entrevista para los practicantes del DO en empresas del sector bancario*. Caracas, Venezuela.
- Practicante 4 (P4). (2016, Junio 27). Entrevista realizada por Vanessa Leal [Grabada]. *Entrevista para los practicantes del DO en empresas del sector bancario*. Caracas, Venezuela.
- Practicante 5 (P5). (2016, Diciembre 28). Entrevista realizada por Vanessa Leal [Grabada]. *Entrevista para los practicantes del DO en empresas del sector bancario*. Caracas, Venezuela.
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. *Un desafío permanente*. Editor Revista Universidad & Empresa (U&E) Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>
- Real Academia Española. (2017). Diccionario de la Real Academia Española. Madrid. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=EtYm9np>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación. Recuperado de: http://books.google.com/books?id=oVHIFmFi_ToC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false
- Rodríguez, D. (1992). *Estrategia de Diagnóstico para el cambio: Desarrollo Organizacional y el Análisis de los Elementos Psicosociológicos*. Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Sierra, T., Ortiz, A., Rangel, O. & Alvarado, M. (2010). *Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento*. Revista Científica Guillermo de Ockham. 8(2), 11-22. Recuperado de: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=59543379&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNLr40Sep7E4zdneyOLCmr02eprdSr624S7SWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGus0mvp7ZKuePfgeyx44Dt6fIA>

Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Tójar, J. (2006). *Investigación Cualitativa Comprender y Actuar*. Recuperado de:

<https://books.google.co.ve/books?id=IXcdV7aLbWcC&pg=PA120&dq=teoria+fundamentada&hl=en&sa=X&ved=0CCcQ6AEwAjqKahUKEwjG-pX70lfGAhVLhg0KHfsZAMg#v=onepage&q=teoria%20fundamentada&f=false>

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

Villaseñor, K., & Úcar, X. (2011). El capital social en la biblioteca universitaria. *Boletín De La Asociación Andaluza De Bibliotecarios*, 26(102), 50-64. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6b202c48-0838-4076-8285-9f94ed3ec879%40sessionmgr106&vid=18&hid=110>

**ANEXO 1. GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS PRACTICANTES
DEL DO EN EMPRESAS DEL SECTOR BANCARIO**

PREGUNTAS GENERADORAS (ÍTEMS)

1. ¿Cómo define el DO?
2. ¿Para usted hacia dónde se orienta la estrategia del DO en el sector bancario?
3. ¿Cuáles son los desafíos actuales del DO en el sector bancario?
4. ¿Qué importancia tiene el DO en la situación actual de la empresa?
5. ¿Cuáles considera usted que son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional en el sector bancario?
6. ¿Cuáles son los conocimientos con los que cuenta el egresado en DO?
7. ¿Estructuralmente dónde se encuentra ubicada el área encargada del DO?
8. ¿A quién reporta el área de DO?
9. ¿Cuál es el perfil profesional de las personas que usted necesita para trabajar en DO?
10. ¿Cuántas personas conforman el área de DO?
11. ¿Cuáles son las intervenciones del DO que se aplican en la organización?
12. Según su opinión ¿Cuáles son los temas neurálgicos que debe manejar el DO?
13. ¿Considera usted que existe relación entre la formación académica en DO y las prácticas que se llevan a cabo en las empresas del sector bancario?
14. Una vez conversado sobre los aspectos anteriores, usted considera que actualmente el DO... (completar la frase)

Nota: las preguntas son orientadoras y exploratorias abiertas para recabar la información necesaria para la investigación

ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS EXPERTOS EN DO

PREGUNTAS GENERADORAS (ÍTEMS)

1. ¿Cómo define el DO?
2. ¿Para usted hacia dónde se orienta la estrategia del DO?
3. ¿Cuáles son los desafíos actuales del DO?
4. ¿Cuáles considera usted que son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional?
5. ¿Cuáles son los conocimientos con los que cuenta el egresado en DO?
6. Según su opinión ¿Cuáles son los temas neurálgicos que debe manejar el DO?
7. ¿Considera usted que existe relación entre la formación académica en DO y las prácticas que se llevan a cabo en las empresas del sector bancario?
8. Una vez conversado sobre los aspectos anteriores, usted considera que actualmente el DO... (completar la frase)

Nota: las preguntas son orientadoras y exploratorias abiertas para recabar la información necesaria para la investigación

ANEXO 3. ENTREVISTA EXPERTO EN DO (E2).

**PREGUNTAS GENERADORAS
(ÍTEMS)
FECHA: 04 DE AGOSTO DE 2016**

1. ¿Cómo define el DO?

R: El DO desde mi punto de vista, está vinculado con el enfoque de procesos en primer lugar. Tomando como foco el cambio, como eje central de todo el proceso de desarrollo de las organizaciones. Descubrir cuáles son los pasos, los elementos, los requerimientos para poder ir llevando a cabo los tres niveles clásicos de comportamiento organizacional, los procesos de cambio. Procesos que tienen que ver con la conducta individual, con la conducta grupal y con la conducta de tipo global organizacional, la cultura, etc. Hay muchos temas que tiene el DO y que abarca el DO, pero todos están vinculados desde la gestión del cambio cómo a partir de ciertas necesidades de las organizaciones, las soluciones que se proponen son más terapéuticas que simplemente estratégicas para obtener mejor beneficio o mayor rendimiento. Aun cuando los dos elementos como resultado de todo el proceso, es el bienestar de las personas y el mejoramiento del desempeño o los resultados, esto está al final del camino, al final del proceso. Hay toda una dinámica de facilitación que tiene que ver con los procesos de cambio. No se puede definir DO sin cambio, pero si se puede comprender el DO sin algunos otros elementos, puedo enfocarme en el DO desde lo estratégico y quizás no estar necesariamente trabajando el tema emocional. Pero aun enfocándome en lo estratégico, lo central es ver lo estratégico con una óptica de gestión del cambio no solamente como una estructura que ayuda a obtener una documentación que te diga para dónde tienes que ir. Si no hay algo que te diga la manera de llevarlo a la práctica, como acompañar a la persona y acompañar a la organización entera a que la planificación estratégica sea algo que va generando resultados distintos, que va generando cambios. Por ello yo insisto es un proceso y es un proceso

particularmente profundo porque tiene que ver con el cambio. Habría que hablar del cambio en sus niveles, no todos los niveles son iguales, pero no depende tanto del cambio en sí mismo, sino de la capacidad que tiene la persona que practica el DO de identificar los requerimientos que tiene la empresa o el equipo con el que se está trabajando. Si se levantan bien los requisitos, si no se confunde entre las necesidades, las soluciones o los deseos que tiene el cliente. Si no se hace bien este proceso puede haber una reducción dramática del DO en algunas de sus expresiones. Por ejemplo, creer o pensar que el DO es la realización de talleres, o que el DO es coaching, es que el DO es alguna de las herramientas con las que se opera el proceso. Entonces hay una mentalidad de facilitación que tiene que tener el practicante del DO. El cambio no es algo que se hace en un momento sino que se realiza en el tiempo y es necesario ir chequeándolo permanentemente. Por eso, cuando yo digo proceso, yo también pienso en la metodología que se usa desde el punto particularmente evaluativo que es la investigación acción. Yo voy chequeando qué es lo que pasa, voy generando cambios y estos cambios son unos resultados para seguir planificando el cambio hasta el infinito, hasta que el crecimiento sea lo suficiente cercano a lo que se desea. Es un elemento también importante, porque a veces el DO se puede ver sólo como una práctica, pero en realidad es un conjunto de enfoques que se fecundan unos a otros para lograr una aproximación muy particular en las organizaciones. Por ejemplo alguien que está en DO debe ver la disciplina del DO con distintos tipos de aproximaciones, necesita tener algún conocimiento y algún tipo de práctica educativa, porque la educación es una forma de generar cambio individual, tendría que tener algunos elementos que tenga que ver con la conducta individual o social y no sólo necesita estrategia sino marcos de referencia, cómo se manejan las relaciones y vinculaciones dentro de los grupos de trabajo, cómo se maneja el poder dentro de una organización. Hay otras aristas que tienen que ver con lo netamente administrativo, que es un proceso muy importante porque

todas las organizaciones se mueven en un marco muy estructurado y que depende también del enfoque que tengan las organizaciones y los líderes para poder llevarlos adelante. Habría que pensar que el DO debe tener este marco de conocimiento sobre la administración de empresas, el tema estructural, el tema de procesos, y cómo hace parte del cambio y hay algo que me parece muy importante, que pone a conjugar todos los elementos que es el enfoque sistémico, que es fundamental en el DO y le da sentido al cambio, y cuando se habla de sistémica, se habla de todo lo que trabajan las constelaciones. Cómo se generan los vínculos, cómo los vínculos están atados a una dinámica de dar y recibir. Cómo en las organizaciones y dentro de la vinculación hay una jerarquía que tiene que ver con lo que va apareciendo primero que necesita ser mirado para poder construir sobre eso. Muchas organizaciones lo que se hace, es que viene alguien y destruye lo anterior, y eso genera problemas y heridas profundas dentro de las organizaciones porque hay personas que se convencieron en un momento de hacer las cosas en una determinada dirección y después son botadas a la basura. El enfoque sistémico es muy importante porque termina de darle sentido a las otras áreas que entran dentro del mundo del DO, la educativa con el proceso de cambio individual, la psicológica desde la psicología de los grupos y la psicología social, desde elementos que tienen que ver con la sociología y la otra corriente importante que es la gerencial, que quizás habría que repensar todo el mundo gerencial desde el DO porque no es solamente la administración de empresas como macro estructura sino la forma cómo se gestiona la empresa. A veces el DO es reducido a una función de entrenamiento conductual, es decir a un proceso sólo terapéutico de conducta y no se ve a la organización como un todo como un sistema. Yo creo que ese sería uno de los elementos más importantes y ver el DO como un enfoque muy globalizador de la empresa. Yo siempre he dicho que una persona que esté dentro del mundo del DO tiene que manejar estructura de conducta o de enfoques educativos, psicológicos de la psicología individual y

social, enfoques de la sociología y el gran enfoque sistémico para ir adelante con los procesos de cambio y el enfoque metodológico, donde hay una metodología propia del DO que ve el tema del cambio como un elemento continuo, por ello la investigación acción está muy adaptada. Allí también hay una discusión, ya que en el inicio del DO, algunos discutían si debía llamarse Desarrollo Organizacional o Desarrollo de Organizaciones. Es una discusión interesante, porque cuando se habla de organizacional da la impresión que toma a la organización como un ente teórico, porque lo organizacional en realidad no existe sino las organizaciones y si se habla de desarrollo de organizaciones se habla de contextos muy concretos, entonces el desarrollo de la organización evidentemente se produce a través de una sucesión de eventos que van modificando las formas de hacer las cosas o el estatus que va generando nuevas realidades y esto me parece que es bien interesante ponerlo en la mesa de discusión, yo voy más por el tema organizacional en el sentido de que el DO es un enfoque teórico, no es sólo un enfoque práctico, además de la práctica hay una teoría, y hay una forma de ver las organizaciones, vinculados con algunos elementos de la sociología, psicología organizacional, etc. Hay unos temas vinculados también, cuando se habla de DO, también hay otra discusión si debería ser Desarrollo Organizacional o Transformación Organizacional, desde mi enfoque de DO la palabra Desarrollo incluye los dos, porque se habla de desarrollo como algo evolutivo que no es profundo y cuando se habla de transformación es una forma de desarrollo más abrupta y cualitativamente superior, pero es una forma de desarrollar a la organización. Esas son distinciones más finas, se discute mucho sobre eso, pero en el fondo cuando se hace DO se trabaja con transformación y con desarrollo.

2. ¿Para usted hacia dónde se orienta la estrategia del DO?

R: A nivel teórico hay varias escuelas, hay una escuela que está muy de la mano sólo con el comportamiento organizacional el enfoque psicológico y un

pedacito de la psicología social e individual, y convierte o reduce al DO a ese enfoque. Hay otro enfoque que es mucho más orientado hacia lo educativo y uno encuentra personas e incluso estructuras organizacionales donde ponen por encima de los Gerentes de DO a los Gerente de Formación y se convierte el DO en una subestructura de lo educativo y esa es una forma de asfixiar todo el enfoque de cambio, porque se reduce el cambio a lo educativo, que si bien tiene la educación que es el cambio individual de una manera excelsa, todo lo que se suele hacer en los talleres y en los cursos es algo cognitivo, y uno termina haciendo algo interesante pero no tiene una estructura para mantenerse. Eso yo creo que le hizo mucho daño al DO, durante mucho tiempo, sólo el enfoque educativo. Y hay un enfoque administrativo, que es un enfoque que ha pretendido sin éxito desde mi punto de vista, traer a la mesa del DO temas estratégicos como la reingeniería de procesos, el tema de procesos en general, temas que tienen que ver con la planificación y estructura estratégica. Es un enfoque muy técnico y pierde el valor de la gestión del cambio, la generación de cambio. Eso es en la práctica, que son escuelas. Lo que yo pienso que hacia donde se va la estrategia del DO, hay dos campos importantes, una que es el corazón es el cambio y todo lo que está implicado alrededor del cambio, llámese comportamiento individual, o grupal, social, todos los temas estratégicos y todos los temas de cambio individual desde procesos educativos, ése es como el núcleo del enfoque. Pero el contenedor de este enfoque, es la gestión, la gerencia. No basta tener la filosofía del cambio, es necesario tener la forma gestionarlo. Es importantísimo de la formación cómo se puede ayudar a que emerja dentro del mundo del DO, gerentes de cambio, gestores de cambio. Personas que impulsen el Aprendizaje Organizacional desde una visión de cambio que pueda ser más o menos profundo, son como dos capas, una capa que necesita vivir con la otra, si no, no funciona. Se complementan y se necesitan, porque la gerencia sin capacidades de acompañar modificaciones del entorno se convierte en una jefatura donde

hay un seguimiento estricto de procesos y procedimientos que no asegura en realidad ni el desempeño excelente, ni el clima necesario para poder llevar adelante tareas retadoras o desafiantes. Dentro del tema de gestión, el lugar más importante lo ocupa todo lo vinculado con las competencias de liderazgo o las capacidades de influir.

3. ¿Cuáles son los desafíos actuales del DO?

R: El primer desafío es reencontrarse con su identidad. Desde la academia por ejemplo es muy interesante confrontar distintos estilos y distintos enfoques, y enfoques que no se discuten, o sea son enfoques muy poco dados, este es mi enfoque, es mi verdad y yo no digo nada de tú verdad. Tú verdad contigo y mi verdad conmigo, lo que pasa es que hay tantos enfoques de DO que dificulta el tener un acuerdo en lo que es básico y esencial a nivel académico. Hay una problemática dentro del DO, que tiene que ver una crisis en el DO, justamente por estos enfoques que se ven que han tomado mucho lugar dentro de la historia del DO, el educativo, el administrativo, el psicológico exclusivamente, entonces eso hoy presenta el gran desafío de encontrar la identidad y yo creo que la encuentra en el cambio y en la gestión del cambio, en los enfoques teóricos más rigurosos que tienen que ver con el aporte de estas disciplinas a una forma de ver la organización y el otro enfoque que es el de la gestión. Allí hay un gran desafío, rehacer una síntesis que permita alinear y permitir los acentos dentro del estilo del DO y de la investigación, que uno no sea la negación del otro. Y el último desafío desde mi punto de vista es acercar lo académico a lo práctico, me parece que hay un abismo, porque la práctica del DO como tiene esta necesidad de reencontrarse con su identidad no logra el espacio que debería ocupar, que es un espacio estratégico, cuando uno habla de gestionar el cambio, habla de gestionar el futuro, no es sólo modificar lo que está pasando. Cuando yo hago un cambio estoy mirando hacia adelante y buscando situaciones con las que quiero encontrarme en el futuro, entonces eso es un tema muy

importante el desafío que se puede afrontar con investigación, publicaciones, experiencias. El DO en la situación actual es una mesa servida, la mesa para el DO está servida, el único tema es como se dilucida en las organizaciones para que ellas encuentren que el DO tiene una oferta de valor sustantivo para poder abordar los desafíos que hoy tienen las empresas. Por ejemplo, cuántos practicantes del DO están ofreciendo estrategias para gestionar la crisis dentro de las organizaciones, no se escuchan, y cuáles son los modelos que existen para la gestión de la crisis que se han desarrollado mucho para las crisis naturales, cuántos de esos modelos pueden enriquecer una propuesta del DO para poder ayudar a que las organizaciones tengan planes de contingencia o puedan organizar procesos o puedan ayudar a su gente para que puedan manejar la crisis, esa es una idea. Hoy en el país el DO podría tener un impacto profundísimo, siempre y cuando la academia y los operadores hagan ofertas que sean seductoras, en el sentido de que descubran las oportunidades que tiene el DO para ellos.

4. ¿Cuáles considera usted que son las tendencias actuales del Desarrollo Organizacional?

R: Es interesante porque ninguna tendencia ofrece un foco sistémico, ni el foco sistémico ni el foco antropológico. Hay un foco que tiene que ver con lo administrativo, o lo más duro la planificación estratégica, los procesos administrativos, psicológicos y los educativos son tres enfoques o tres líneas que están muy vivas y que no lograr integrar todo, no logran tener un enfoque integrador. Y está el enfoque sistémico que no se hace presente a no ser que muestren en algunas experiencias o en algunas elaboraciones que no tienen demasiado eco, por ejemplo las constelaciones organizacionales, qué hay allí para el DO como un elemento que contribuya para que las personas vean y hagan un diagnóstico de lo que les está sucediendo o comiencen a mover la forma de vinculación que tienen, que empiecen a generar movimientos en el sistema. Eso se ve como tendencia,

hay escuelas europeas y alemanas que están trabajando sobre eso y poco a poco se van extendiendo. Pero el enfoque sistémico, probablemente todavía es muy pobre y existe la necesidad de incorporar personas con este conocimiento. Por ejemplo para la certificación internacional en constelaciones organizacionales, hay un requisito como el conocimiento académico, la experiencia con organizaciones, las aproximaciones que se tienen. Ese es un tema que hay que considerar como algo emergente. Hoy la tendencia en la práctica, que salió en un libro publicado hace unos años en EEUU que ponía en evidencia la crisis del DO, la más fuerte es la tendencia de la psicología y el comportamiento organizacional creo que es la tendencia más fuerte, aunque las otras dos siguen estando sobre el tapete, la administrativa y la educativa. Hay cosas que yo veo tanto en las estructuras académicas como prácticas, que hay un enfoque muy fuerte sobre lo conductual y administrativo y para decir de lo sistémico nada, incluso desde lo instrumental para acompañar desde una perspectiva terapéutica como nació el DO, es muy limitado. El coaching se ve como un enfoque y en realidad no es un enfoque es una herramienta y hay personas que están allí en el DO y asumen roles de coaches y en vez de ofrecer DO, venden coaching, este tipo de cosas que tienen que ver con la identidad. Esto no es una tendencia, pero es hablar de los enfoques, hay un tema que es interesantísimo y es que lo antropológico puede ser una forma de enriquecer la integración del DO, porque cuando se ve lo antropológico entendido como el enfoque de la idea del hombre cuando la persona que hace DO está es en la práctica, entonces hay una forma de ver al hombre en la post modernidad, todo el tema que tiene que ver con las generaciones, de qué modo eso es abordado por el DO, la antropología como lo sistémico tiene una gran potencialidad. A Edgar Schein lo leí alguna vez que el DO debía acercarse más a lo antropológico, como un patrón que pudiese lograr la reconceptualización del DO.

5. ¿Cuáles son los conocimientos con los que cuenta el egresado en DO?

R: En función de la academia hoy, básicamente el enfoque de comportamiento organizacional. Hay algunos elementos que tienen que ver con el enfoque educativo, pensado la educación como un acompañamiento y terapia organizacional, y muy pocos elementos de lo administrativo (cómo intervenir procesos, estructuras, la planificación estratégica). En la academia actual, hay una reducción del DO al comportamiento organizacional y quizás con pobreza en elementos que tiene que ver con psicología social, allí hay un enfoque de dinámica de grupos o conducta grupal, pero es muy básica me parece a mí. Lo administrativo no es considerado dentro del postgrado cómo tiene que ver la gerencia de proyectos con la gestión del cambio, se han elaborado y desarrollado cosas muy importantes como la gerencia de proyectos y hay poca herramientas duras desde el punto de vista administrativo. Y quizás en las otras áreas del comportamiento organizacional, hay poca reflexión sobre lo instrumental en el comportamiento organizacional, eso se deja al proceso de aprendizaje y error de los estudiantes, cómo se facilita un proceso de equipo, de coaching, de mentoring, eso está fuera de la reflexión y fuera de la práctica metodológica. Un egresado cuenta con comportamiento organizacional a nivel teórico, individual y grupal, de lo otro que he dicho nada o muy poco.

6. Según su opinión ¿Cuáles son los temas neurálgicos que debe manejar el DO?

R: Yo creo que debería manejar los tres enfoques que a veces son excluyentes, debería manejar el enfoque administrativo, el enfoque de la psicología individual, social y la sociología y los enfoques de la educativa, y el enfoque sistémico, porque el cambio es muy complejo y no puede abordarse sólo desde una perspectiva. Por ejemplo cuando se genera

cambio, evidentemente hay elementos conductuales que hay que generar y que hay que apoyar. Pero necesitan una estructura que puede venir desde la vertiente de los procesos o de lo administrativo, procesos de planificación o de proyectos, hay unas herramientas duras, todo el contenedor que yo le llamo que es el tema de la gestión, de la gerencia está muy vinculado con lo administrativo. Entonces me parece que considerando al DO con estas dos capas, cambio y gestión, es crucial que haya mayor vinculación con lo administrativo en todos los procesos conductuales y hay algunas cosas que tiene que ver con lo instrumental. Poner a disposición de los que son consultores en DO, instrumentos para el acompañamiento, para la terapia, el coaching, mentoring, cómo haces un focus group, cómo abres y cierras un proceso emocional, todo lo que tiene que ver con inteligencia emocional.

7. ¿Considera usted que existe relación entre la formación académica en DO y las prácticas que se llevan a cabo en las empresas del sector bancario?

R: Lo que yo creo es que hay una insuficiencia en la investigación, investigación empírica, significa que hay unos buenos marcos teóricos, conceptuales, que provienen de los EEUU y muy pocos de Europa que en realidad dejan prisionero al Especialista en DO en un marco muy genérico que a veces hay que adaptarlo a la fuerza a la realidad. Lo que quiero decir con esto, que la práctica del DO tendría ser una oportunidad de investigación y es ahí donde no está. Por ejemplo las cosas que se están haciendo en muchos lugares de DO, con algunos de estos enfoques podrían contribuir muchísimo a la búsqueda de la integración y de la identidad del DO 2.0 es decir cómo llegamos a una reconceptualización del enfoque sistémico del DO. Este abismo tiene que ver con la realidad de las preguntas y yo la respondo de la mejor manera que puedo. Entonces las personas que van haciendo prácticas en el DO, van tomando herramientas de muchos lugares y las va integrando como estrategias, pero no responden a un modelo,

perspectiva o enfoque, sino que se va aprendiendo poco a poco a través de cosas que antes no estaban. Y los que están en el mundo de la academia, lo que hacen es repetir investigaciones o manuales que se hacen fuera. Yo creo en realidad, que esta gran distancia, este abismo que existe tiene que ver con la incapacidad que tenemos de generar investigación en la práctica y que nuestros operadores como son operadores formados en el DO con una identidad un poco frágil, no son investigadores.

8. Una vez conversado sobre los aspectos anteriores, usted considera que actualmente el DO... (completar la frase)

R: El DO es una forma de vivir. El DO es un enfoque para generar nuevas oportunidades. El DO es una respuesta a las preguntas que tienen muchas organizaciones, el DO es una oferta de un futuro mejor. El DO es una dinámica de cambio en la que todos los que están participando pueden ser protagonistas. El DO es cambio y gestión. El DO es reencuentro del hombre con sus posibilidades, en el fondo es creer que el cambio es posible, que las personas se den cuenta que pueden hacer su historia. Es acompañamiento, terapia, es una caja de herramientas para salir al auxilio y la ayuda de alguien que necesita mirar hacia adelante con esperanza, eso es.