

## EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO PARA LAS INSTITUCIONES DOCUMENTALES

*Gerardo Sánchez Ambriz\**

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. UNAM.

**Resumen:** El objeto de este trabajo es describir la evolución de los modelos de Desarrollo Organizacional (cambio planeado) y su utilidad en la gestión de Sistemas de Información Documental inmersos en los escenarios de la sociedad del conocimiento, donde la creación de capital intelectual representa ser el icono de la competitividad.

**Palabras clave:** Desarrollo Organizacional – Sistemas de información Documental. 2. Desarrollo Organizacional – Competitividad. 3. Sociedad del Conocimiento – Sistemas de Información Documental.

**Title:** ORGANISATIONAL DEVELOPMENT: A STRATEGY OF CHANGE FOR INFORMATION INSTITUTIONS.

**Abstract:** The purpose of this paper is to describe the evolution of models of Organizational Development (planned change) and their usefulness in managing Information Systems Documentary immersed in the scenarios of the knowledge society, where the creation of intellectual capital is to be the icon of competitiveness.

**Keywords:** 1. Organizational Development – Documentary Information Systems. 2. Organizational Development. 3. Documentary Information Systems – Planned Change.

### INTRODUCCIÓN

El universo organizacional de los diversos sectores productivos de bienes y servicios enfrenta actualmente una de las crisis económicas y sociales de mayor complejidad en los últimos 100 años. El sistema financiero global se ha vuelto inoperante en muchos sentidos y las economías de todo el mundo se encuentran atrapadas en el nulo crecimiento, crisis recurrentes y creciente desempleo.

En este escenario, al que los expertos en economía han denominado proto-recesión, las instituciones de educación superior constituyen uno de los colectivos que en mayor medida sufren el impacto de los efectos de la crisis, debido a que en muchas naciones, los gobernantes buscan reducir sus subsidios; sin embargo, las universidades en contraposición intentan planificar y optimizar sus recursos: económicos, humanos y tecnológicos entre otros.

Los modelos de gestión instrumentados aportan nuevas estrategias que posibilitarán el logro de sus objetivos y metas organizacionales; de este modo, prevén alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia sustentados en procesos de: planificación, organización, dirección control y evaluación.

El ámbito laboral bajo las condiciones antes comentadas, se está transformado y actualmente, el nuevo campo de trabajo exige a los directivos, que centren su atención en la

---

\* gerardos@unam.mx

conducción del cambio, en el fomento de la creatividad y del entusiasmo de la gente, en el descubrimiento de una visión de valores compartidos, el aprovechamiento de la información y el poder cambiar al mundo; orientando sus acciones a: la competitividad, la productividad, transformar la calidad en excelencia, por medio de la innovación, el cuidado del entorno ecológico, la utilización racional de la tecnología, con el fin de que la sociedad alcance una mejor calidad de vida.

El factor humano es lo más importante de la organización y bajo esta dimensión, la construcción de un capital intelectual es la base para la generación de nuevos conocimientos, por medio de la constante innovación.

Las instituciones como la universidad, al igual que las ofertantes de productos y servicios, no escapan a la exigencia de desarrollar organizaciones con conocimiento, que se distingan por su compromiso, trabajo en equipo, motivación, colaboración, participación voluntaria y aprendizaje continuo, y logren la certificación de sus procesos y servicios. Por ende, deben realizar acciones espectaculares que les permitan evidenciar ante la sociedad, la calidad de sus productos y servicios, el espíritu de trabajo de personal y la transparencia en el manejo de sus recursos.

Para lograrlo es necesario un proceso de cambio, que debe iniciarse con el reconocimiento de que existen problemas en el interactuar de las personas. El proceso conlleva la aplicación de un modelo de Desarrollo Organizacional (en adelante DO), que agrupe un conjunto de estrategias administrativas, sistematizadas para realizar un cambio planeado. Con la perspectiva de cambiar la cultura organizacional (comportamientos, creencias, mitos, valores) que tenga como meta convencer e involucrar al factor humano a laborar en equipos de trabajo comprometidos en la transformación de la organización, acordes a las necesidades del entorno y su posible impacto en procesos de evaluación y certificación.

En este sentido, el presente artículo intenta plasmar la evolución de las propuestas metodológicas del DO y sus prospectivas en el siglo XXI; en pro, de facilitar el diseño de intervenciones de cambio planeado en Sistemas de Información Documental (en adelante SID), para la creación de un clima laboral ideal, que coadyuve al éxito de las organizaciones en la hoy llamada sociedad del conocimiento.

## **1 ADELANTARSE AL FUTURO: LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

En las sociedades del conocimiento existe una enorme cantidad de información referida a eventos que acaparan la atención mundial, en todos los ámbitos:

- Deportes: En Sudáfrica se celebrará el Mundial de Fútbol, en 2010 y Brasil será el país anfitrión de la Copa del Mundo en 2014. Los Juegos Olímpicos (Olimpiadas) se celebraran en Londres en el año 2012.
- Económico: Las reuniones anuales del Foro Económico Mundial, la Cumbre Iberoamericana, Asamblea General de la Organización de la Naciones Unidas, entre otros.
- Político: Elecciones presidenciales cada cuatro o seis años dependiendo de la nación.
- Religioso: Congreso Mundial de la Familia a celebrarse cada tres años.

En estos acontecimientos, los países que alcanzan los mayores éxitos (acuerdos comerciales, negocios internacionales, medallas olímpicas o la Copa del Mundo), demuestran una visión estratégica clara. Tienen en cuenta la obtención de resultados con responsabilidad social, que deben ser tangibles. Parten de la premisa de impulsar la eficiencia y la competitividad global de sus representantes, con un concepto de equipos integrales, creativos para visualizar, prever, generar y llevar a la práctica nuevas ideas. Enfrentan situaciones inéditas y su oportuna toma de decisiones en escenarios de alta incertidumbre creando fortalezas que posibilitan el éxito.

La competitividad global es la capacidad de excelencia en la investigación, la innovación, el uso de tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TIC's), espíritu empresarial, educación y formación permanente. Todo esto construye una organización para mantener ventajas competitivas que le permiten alcanzar y sostener una determinada posición en el entorno socioeconómico. La eficiencia conlleva, la valoración del logro de objetivos y metas, en la realización de una tarea, que supone la mejor manera de realizarla en función de los recursos con los que cuenta, Ortiz<sup>1</sup>.

Las entidades científicas que trazan la principal vertiente de conocimiento en las Ciencias administrativas, la Bibliotecología, la Documentación y los Estudios de la Información, son colectivos que paulatinamente construyen una inteligencia corporativa, que posibilita la consolidación de un medio entorno creativo, que produce bienes y servicios de excelencia. A través de una constante innovación y adaptación racional de la tecnología, son entidades sustentables, procurando proporcionar una mejor calidad de vida a las diversas sociedades con quienes interactúan y a los que consideran sus socios estratégicos.

### **1.1 Las organizaciones con inteligencia corporativa**

La inteligencia corporativa en primera instancia, está orientada hacia la construcción de una organización inteligente; la cual se caracteriza por poseer información y conocimiento. El tener un buen proceso de información hace que las organizaciones permitan maniobrar con inteligencia, creatividad y en muchas ocasiones actúan con astucia.

El desarrollo cognitivo se transforma en valor no solo dentro de la organización, sino también a través de interacciones basadas en conocimientos con sus clientes, proveedores y otros socios. Es decir, una organización utiliza la información para percibir cambios y desarrollos en su medio ambiente externo.

Las organizaciones crean, organizan y procesan información a fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional. Según Drucker<sup>2</sup>, el papel correcto de la dirección es asegurar la aplicación y la ejecución del conocimiento, es decir, la aplicación de conocimiento al conocimiento.

En el estereotipo de las organizaciones inteligentes, sus cuadros directivos acrecientan sus competencias administrativas que viabiliza que cotidianamente en su quehacer como ejecutivos, sean capaces de buscar, recuperar y evaluar la información necesaria que apoyará sus toma de decisiones; con base, a lo indicado en los objetivos y metas organizacionales.

La interpretación de la información se da a través de darle sentido a los mensajes dando una conversión al conocimiento; el personal es el primero que percibe lo que existe en

---

<sup>1</sup> Ortiz, S. (2003). *Visión y gestión empresarial*. Madrid, Thomson.

<sup>2</sup> Drucker, P. (2005) *La administración en una época de grandes cambios*. 2ª ed. Buenos Aires: Sudamericana.

su medio ambiente e interpreta los mensajes. La alta dirección debe contribuir en que estos mensajes tengan una acción hacia el conocimiento.

Cuando una organización cae en lo rutinario se enfrenta con un gran obstáculo, debido a qué este factor lo conlleva a no alcanzar el conocimiento porque se generan diversos conflictos, tales como: los individuos están limitando su capacidad cognitiva, a través del manejo de información; las personas recopilan información para tomar decisiones, pero no la utilizan; solicitan informes, pero no los leen esto crea una distorsión de la utilización de la información.

La creación de conocimiento se logra al hacer una conversión entre el conocimiento tácito, interno, que poseen los individuos y el conocimiento explícito, externo, que puede aprovechar la organización.

El conocimiento tácito es aquel de naturaleza y propiedad personal; de difícil formalización, explicación y representación, por lo que su transmisión sólo puede efectuarse mediante la interacción social y directa con los individuos. El conocimiento explícito, es universal; se representa y codifica con facilidad en diversos recursos para el aprendizaje. De ésta manera, permite el desarrollo de sistemas de autoaprendizaje en los que el contacto directo puede reducirse significativamente y facilita el uso de las TIC's.

A nivel de ejemplo: 3M y Microsoft son corporativos que reconoce que las semillas de la innovación germinan en el conocimiento tácito, personal, de los individuos creativos.

Las metodologías para el diseño de investigaciones integradoras muestran directrices orientadas al aprovechamiento de acciones que solucionan problemas y los procesos de mejora son documentados y asequibles para todos los integrantes de la organización. Bajo ésta connotación la eficiencia y la eficacia de los sistemas de información, sirven de base a la detección de nuevas necesidades de información.

La detección de las necesidades de información varía dependiendo de los miembros de grupos profesionales o sociales, según sus antecedentes demográficos y las existencias específicas de la tarea que realizan. Los usuarios obtienen información de una amplia gama de fuentes formales e informales. Las fuentes informales, que incluyen colegas y contactos personales, a menudo son tan importantes como las fuentes de información formales como la biblioteca o las bases de datos en línea (*on-line*) y en ocasiones, otras más importantes que éstas.

La búsqueda de información es un proceso que consiste en distribuir la comprensión y el significado. La formulación de un centro de atención es fundamental en el proceso de búsqueda. La información que se halle puede ser redundante o única. La disposición de ánimo hacia la tarea de búsqueda influye en las posibilidades a las que se aspira. El proceso de búsqueda es una serie de preferencias personales.

Los seres humanos son contradictorios: se inclinan por decisiones rápidas que reducen la incertidumbre, pero luchan por comprender con claridad para tomar una buena decisión, se esfuerzan por el orden pero prefieren hechos desordenados de ideas no convencionales; necesitan lo familiar pero anhelan lo conocido; son incapaces de expresar lo que se necesita pero no obstante hacen preguntas constantemente; están bien informados pero no son capaces de transferir este conocimiento.

Las demandas de información surgen cuando el individuo reconoce que tiene lagunas en su estado de conocimiento y su capacidad para percibir una experiencia. La inteligencia de la organización es hacer buen uso de la información, en una función crítica, y compleja en el control de la información. Finalmente, podemos observar, que la inteligencia de la

organización tiene un fin de uso de información a través de los individuos que integran las organizaciones; dicha inteligencia es conocimiento interpretado que difiere de persona a persona, ya sea por su percepción participación o significado. La eficacia de la inteligencia de la información se observará a través del tiempo en cuanto a su crecimiento y renovación continua dentro de la organización.

Estructuralmente este tipo de organizaciones ha evolucionado en su conformación corporativa, pasando –en términos de eras históricas y socioeconómicas- de ser premodernas, a, posteriormente en modernas, posmodernas y finalmente a través del tiempo y el espacio han logrado consolidarse como entidades corporativas que actualmente son llamadas: Organizaciones Híper modernas, según Carr<sup>3</sup>.

## 1.2 Las organizaciones híper modernas

Las organizaciones híper modernas o también denominadas híper flexibles dentro de sus atributos administrativos, se caracterizan por:

- Desarrollan el factor clave de la velocidad; evoluciona rápidamente ante las oportunidades de negocio y las contingencias del entorno.
- Predisposición al cambio, para la apertura de nuevos negocios, lo que les permite, diversificar sus mercados con nuevos bienes y servicios integrando creativamente la evolución tecnológica.
- Incrementan sus competencias y habilidades para reformarse, y adaptarse a las nuevas realidades sociales y culturales.
- Reforma sus modelos de gestión acorde a las nuevas tendencias; superando las brechas generacionales y tecnológicas, asegurando potencialmente, una supervivencia potencialmente libre de conflictos.
- Crean unidades de negocios diseñadas con una organización y operatividad independiente, que pueden ser vendidas para optimizar los resultados de la empresa.
- Establecen entornos de trabajo promotores del bienestar positivo, eliminando cualquier tipo de discriminación injusta. Fomentan la responsabilidad social corporativa.

Si profundizamos aún más en el enfoque administrativo, detectaremos que los integrantes de cada proyecto y de manera particular sus líderes denotan que se preparan para dichos eventos, con una brillante capacidad para diseñar, planificar y ejecutar una estrategia adecuada. Su mente está entrenada para enfrentar contingencias de manera disciplinada y poseen metodologías para la sistematización de conocimiento que posibilita la integración de una visión y misión, con programas tácticos que hacen factible el cumplimiento de objetivos y metas que dan sustento a una cultura organizacional diferente.

En contraposición, las naciones con una inadecuada planificación, dirección, control y ejecución de sus proyectos, fracasan de manera cíclica y casi nunca destacan. Justifican estos fallos y a pesar de que son cuestionados por sus ciudadanos, repiten sus errores. Las organizaciones que no logran adaptarse a la evolución empresarial están condenadas a morir y desaparecer (fig. 1).

---

<sup>3</sup> Carr, A. (2006). Space and time in organizational change Management. *Journal of Organizational Change Management*. 19 (5), p. 545-557.



Fig. 1. Evolución de las Organizaciones. Fuente: Trabajo de alumnos del Seminario de Desarrollo Organizacional (2008), México, UNAM, FES-C.

La estrategia competitiva que triunfa está basada en una adecuada combinación de modelos de gestión, planificación, ejecución y evaluación del rendimiento, que aporta la premisa: *la excelencia y la calidad de su capital intelectual y su deseo de colaboración desplazan a las finanzas y a la tecnología como factores principales de un corporativo exitoso*, Rosen<sup>4</sup>. El capital intelectual (suma de capital humano, capital estructural y capital relacional), agrupa un conjunto de competencias, habilidades y destrezas personales, organizativas, tecnológicas y relacionales. En síntesis; recursos intangibles que utilizan el intelecto humano y la innovación que permite en mayor medida la generación y mantenimiento de ventajas competitivas, Benavides<sup>5</sup>.

Quizás, como lector de este artículo, te surge la primera interrogante, los estudiosos y profesionales de la Ciencias Administrativas, la Bibliotecología y la Documentación ¿qué papel debemos jugar en la generación de los nuevos cambios que erradiquen las enfermedades de los Sistemas de Información Documental de este milenio?, Frost<sup>6</sup> que tienen que ver con:

<sup>4</sup> Rosen, E. (2006). *The culture of collaboration*. New York: Read Apple Publishing.

<sup>5</sup> Benavides, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.

<sup>6</sup> Frost, P. (2004). New challenges for leaders and their organization. *Organizational Dynamics*. 33 (2), p. 111-127.

1. Intención; rol de la malicia.
2. Incompetencia: dirección sin habilidades de liderazgo.
3. Infidelidad: actos de traición.
4. Insensibilidad: recursos humanos que son emocionalmente poco inteligentes.
5. Intrusión: directivos que quieren estar y saber de todo.
6. Fuerzas institucionales: directivos con sobrecarga de compromisos no laborales.
7. Inevitabilidad: falta de prevención.

Debemos estar convencidos de que los especialistas de la información, en el milenio del conocimiento y la inteligencia, vivimos en una sociedad formada por seres humanos que comparten fines, conductas, cultura y que se relacionan entre sí de manera cooperativa, Charan<sup>7</sup>. Como integrantes de la sociedad estamos predestinados, en el contexto científico, económico, humanista, políticos, sociales y tecnológicos que vivimos, a ser protagonistas en la resolución los problemas de importancia crítica para la humanidad; por medio de formular creativas estrategias administrativas que aporten significativos e innovadores cambios que deben implementarse a una vertiginosa rapidez, en pro de solucionar los desafíos globales relacionados con:

- El agua.
- La seguridad interna.
- Las finanzas.
- Los cambios climáticos.
- La biodiversidad y otros fenómenos que limitan la producción, transmisión y aplicación de nuevos conocimientos que generen saber.

### 1.3 El conocimiento como factor de las organizaciones

El conocimiento como base del desarrollo sostenible, debe entenderse como: la posesión de un modelo de la realidad en la mente; construido a partir de una apreciación de *múltiples datos* interrelacionados que por sí solos poseen un ínfimo valor cualitativo.

La destreza de encontrarles una aplicación se transforma en *información*, con la cual es factible desarrollar procesos cognitivos que coadyuvan a la posesión y transformación de *conocimiento* respaldado con creatividad. Desde ésta orientación, el conocimiento es: una mezcla de experiencias, valores, información y *saber* hacer que sirve de marco para la incorporación de nuevas experiencias e información útiles para la acción; es por lo tanto, útil para la acción, Davenport<sup>8</sup>.

Desarrollo sostenible, concepto emitido durante la Declaración de Río (Brasil), en 1992, tiene aplicaciones en el contexto socioeconómico, en pro de: *Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades*, ONU<sup>9</sup>.

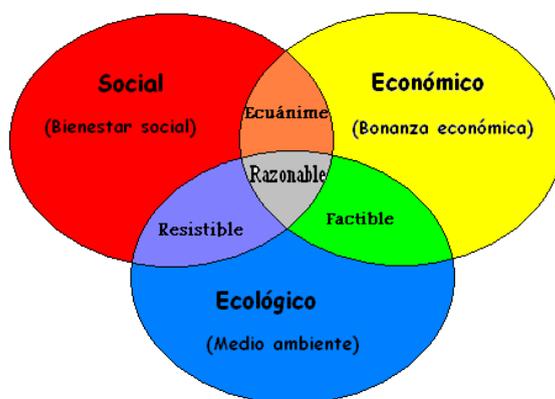
El ámbito del desarrollo sostenible tienen aplicación en tres segmentos: ambiental, económico y social. El aspecto social es el de mayor relevancia, por su relación con: bienestar social, medio ambiente y bonanza económica. ONU<sup>10</sup>, fig. 2.

<sup>7</sup> Charan, R. (2001). *The leadership pipeline*. New York: Wiley & Sons Publishing.

<sup>8</sup> Davenport, T. (2000). *Capital humano: creando ventajas competitivas de las persona*. Madrid: Gestión.

<sup>9</sup> ONU. (2004). *Declaración de Río de Janeiro. Adoptada el 5 de noviembre de 2004*. (En línea). Nueva York: ONU. Disponible: <<http://www.sre.gob.mx/dgomra/grio/Documentos/rio04.htm>> [Consulta: 13 octubre de 2008].

<sup>10</sup> *Ibidem*.



**Fig. 2. Desarrollo sostenible. Fuente: Adaptado de ONU. Declaración de Río de Janeiro.**

El saber es el conjunto de conocimientos que producen un pensamiento continuo que sistematiza los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo y del espacio.

Walczak<sup>11</sup> y Sveiby<sup>12</sup>, argumentan que la nueva producción y aplicación de conocimientos es generado comúnmente en las instituciones educativas y transferida a las organizaciones productivas como propuestas transdisciplinarias, que dan respuesta a los cambios y mejora en el intelecto humano, dentro de la llamada sociedad del conocimiento y los escenarios globalizados.

## 2 LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y SU GESTIÓN

### 2.1 Sociedad del conocimiento

La sociedad del conocimiento es un concepto que fue acuñado en el año de 1969, por Peter Drucker<sup>13</sup> adquiriendo mayor relevancia a partir de los años noventa y en éste siglo resume las transformaciones sociales que se están produciendo en la sociedad moderna y sirve de análisis de dichas transformaciones e incluye una dimensión cultural, económica, política, social, que conlleva la transformación institucional.

Conceptualmente, la sociedad del conocimiento es aquella que se caracteriza por la aparición continua de saberes nuevos y por el desarrollo permanente de facultades intelectuales. En ella adquieren primacía los conocimientos tácitos (capacidad de abstracción, innovación, experiencia, etc.) que son de difícil transmisión y, por tanto presentan un elevado valor estratégico Benavides<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> Walczak, K. S. (2005). Organizational knowledge management structure. *Bradford*. 12 (4), p. 330-340.

<sup>12</sup> Smeby, J. (2007). Connecting to professional knowledge. *European Journal of Engineering Education*. 32 (3), p. 295.

<sup>13</sup> Drucker, P. (2005). *Op. cit.* Ref. 2.

<sup>14</sup> Benavides, C. (2003). *Op. cit.* Ref. 5.

Expertos como Castells<sup>15</sup> y Struckman<sup>16</sup> también argumentan que en esta sociedad del conocimiento la innovación y la creatividad, el intelecto humano, constituye un elemento estratégico que coadyuvará a la evolución y desarrollo de sociedades de excelencia. La calidad ha evolucionado hacia el concepto de excelencia; la excelencia tiene como sello distintivo, la innovación, Morris<sup>17</sup>.

La sociedad del conocimiento también hace referencia a un proceso de transformación estructural de las sociedades avanzadas, en la que desarrollan comunidades basadas en el conocimiento como agentes de cambio económico, al incrementar el capital intangible en el ámbito macroeconómico y vincular revolución tecnológica, globalización económica y cultural, como habilidad para generar la revolución de los medios del conocimiento y procesar la información, Kukubakat<sup>18</sup>.

Estratégicamente, ofrece una nueva dimensión de desarrollo económico a las naciones, que logren competitivamente desarrollar capacidades cognitivas, en la innovación de los procesos de producción de bienes y servicios; facilitando asimismo, una visión moderna sobre el papel de la movilidad social, con un énfasis especial en la productividad, con la excelencia como soporte.

El desarrollo de las capacidades cognitivas en esta sociedad es una de las principales metas que deben alcanzar las organizaciones productivas. Esta perspectiva indica que el rol de la administración ha cambiado, al evolucionar el modelo de sociedad de basarse en la producción, a fundamentarse en la información y el conocimiento, O'hara<sup>19</sup>.

Las organizaciones productivas, en este sentido, son un factor estratégico determinante, para una mejor inserción de los países en el contexto mundial; reconociéndole ser el elemento clave para la evolución y consolidación de un desarrollo justo, equitativo, igualitario y de superación, que propicia el bienestar de sus sociedades y la calidad en la formación de su capital humano, con características dominadas por el uso y manejo de tecnologías, para aumentar las competencia de éstas, en el mercado.

## 2.2 La gestión del conocimiento

La organización en la sociedad de conocimiento es considerada como un conjunto de recursos y el conocimiento es lo más importante; ésta perspectiva; ha posibilitado al sector empresarial: el diseño e implementación de nuevos modelos administrativos y uno de ellos lo constituye el denominado: Gestión del Conocimiento.

La gestión del conocimiento hace referencia a un proceso sistemático en el ámbito organizativo, para crear, transferir, almacenar y aplicar conocimiento tácito como explícito del factor humano para utilizarlo, para ser más eficaces y productivos en sus actividades

---

<sup>15</sup> Castells, M. (2002). La era de la información. En *La Sociedad Red*. México: Siglo XXI Editores.

<sup>16</sup> Struckman, C. y Yammarino, F. (2003). Managing, though multiple change activities: a solution to the enigma the 21st century. *Organizational Dynamics*. 32 (3), p. 234-246.

<sup>17</sup> Morris, B. (1991). Quality and excellence in local Government. Part. 2. *Library Management*. 12 (5), p. 18-20.

<sup>18</sup> Kukubakat, G. (2006). Building knowledge networks though project-based arming a study of developing critical thinking skills via reusable. *Computers in human behavior*. 23 (6), p. 2668-2695.

<sup>19</sup> O'Hara, M. (2007). Strange in strange land: knowing, learning and education for the global knowledge society. *Futures*. 39 (8), p. 930-941.

laborales, Blumentritt<sup>20</sup>. Bajo ésta connotación, agrupa un conjunto de actividades relacionadas con la dirección y administración de la totalidad de flujos de conocimiento en la organización. Se concreta en la planificación, coordinación y control de los flujos de conocimiento, representados en las funciones de creación, transferencia, utilización y absorción de los mismos, con el objetivo de generar competencias básicas esenciales, Benavides<sup>21</sup>.

El reconocido autor Nonaka<sup>22</sup>, aporta el modelo de conocimiento denominado: Conversión de conocimientos; el cual describe el ciclo de generación de conocimientos en las organizaciones mediante cuatro fases:

- La socialización.
- La exteriorización.
- La combinación.
- La interiorización.

Los corporativos que actualmente han adoptado en su organización y dirección, la gestión del conocimiento, con júbilo resaltan sus resultados empresariales; principalmente en lo relacionado con la eficiencia de su modelo de DO que posibilita, que constantemente innoven procesos y productos.

### 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL: CONCEPTO Y OBJETIVOS

#### 3.1 Concepto

La teoría administrativa denominada: Desarrollo Organizacional, en sus principios teóricos aporta un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente; orientadas a propiciar el desarrollo y crecimiento de sus potencialidades representadas en: competencias, habilidades y destrezas.

El DO busca perpetuarse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las organizaciones, de la cultura organizacional y el cambio organizacional.

Conceptualmente, el DO está conformado por dos descriptores relevantes: *Desarrollo y Organización* y éstos desde el punto de vista administrativo podemos definirlos como:

**DESARROLLO:** la palabra implica una acción y efecto de desarrollar o desarrollarse; es decir, aumentar, acrecentar, perfeccionar las actividades que realiza una persona o una organización. Desde la connotación administrativa, significa la implementación de estrategias para la formulación de un proceso de cambio planeado, que resulta lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de las fortalezas, debilidades de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades que coadyuvan la plena realización de sus potencialidades, Karp<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> Blumentritt, R. y Johnston, R. (1999). Towards a strategy for knowledge management. *Technology Analysis & Strategic Management*. 5 (1), p. 8-18.

<sup>21</sup> Benavides, C. (2003). *Op. cit.* Ref. 5.

<sup>22</sup> Nonaka, I. (1995). *The knowledge creating company*. New York, Oxford University Press.

<sup>23</sup> Kart, T. (2006). Transforming organization for organic growth: the DNA of change leadership. *Journal of Change Management*. 6 (1), p. 3-20.

**ORGANIZACIÓN:** es una acción de organizar, disponer o establecer de una forma de regular; bajo el enfoque de las ciencias administrativas: es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines, metas y objetivos que la propia empresa persigue, King<sup>24</sup>.

La conjunción de ambos conceptos nos aportan las primeras directrices teóricas, al incluir el concepto de cambio. El cambio, debe orientarse a: redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a las modificaciones del entorno y evolución de fenómenos administrativos imperantes en el medio.

Existen diversas definiciones del DO y cada una de ellas aporta matices a través de los cuales evoluciona como teoría en el pensamiento administrativo. Así, Beckard<sup>25</sup>, uno de los primeros precursores del concepto del DO en la década de los años sesenta, en su producción literaria sobre el tema, define al DO como: *esfuerzo planeado* de toda organización y administrado desde la parte directiva, orientado a aumentar la *efectividad organizacional* y *bienestar* a través de las *intervenciones planeadas* en los *procesos de la organización*, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Warren Bennis<sup>26</sup>, otro autor clásico del DO comenta que es la respuesta al cambio, una *compleja estrategia educativa* cuya finalidad es *cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones*, en tal forma que éstas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados, retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Blake y Mouton<sup>27</sup> por su parte, visualizaron al DO como un plan integral que agrupa conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para transformar una corporación hacia niveles de excelencia; por medio, del diseño y aplicación de modelo sistémico denominado Grid.

El desarrollo organizacional para French<sup>28</sup> designa una actividad de largo plazo que mejore las capacidades de resolver problemas y de encarar las alteraciones del entorno externo, con ayuda de agentes del cambio, nombre que les da a veces.

Gordon Lippitt<sup>29</sup>, de manera también acertada, expresa que el DO constituye el fortalecimiento de todos aquellos procesos en los que interactúa el ser humano dentro de las organizaciones; aportando metodologías orientadas al mejoramiento del funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

En esencia, la década de los años sesenta los estudios sobre el DO se caracterizan sobre los grupos de trabajo y los sistemas de investigación y retroalimentación.

Durante los años setenta puede destacarse a Ferrer<sup>30</sup>, para quien el DO posibilita *la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos*, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr

---

<sup>24</sup> King, S. y Wright, M. (2007). Building internal change management capability at constellation energy. *Organization Development Journal*. 25 (2), p. 57-63.

<sup>25</sup> Beckhard, B. (1969). *Organization development: strategies and models*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

<sup>26</sup> Bennis, W. (1969). *Op. cit.* Ref. 15.

<sup>27</sup> Blake, R. y Mouton, J. *Building a dynamics corporation through grid organization development*. Reading, Mass.: Addison, Wesley.

<sup>28</sup> French, W. (1969). Organization development: objectives, assumptions, and strategies. *California Management Review*. 12 (2), p. 23-24.

<sup>29</sup> Lippitt, G. (1986). *Implementing organizational change*. San Francisco: Jossey-bass.

<sup>30</sup> Ferrer, L. (1976). *Desarrollo organizacional*. México: Trillas.

mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un *cambio planeado*, según las exigencias del ambiente exterior e interior que las condicionan.

Friedlander y Brown<sup>31</sup>, orientan todos sus estudios y experiencias para resaltar que DO constituye una metodología, que posibilita el cambio y desarrollo de manera integral en: la estructura organizacional, las personas, los procesos y en la tecnología.

Hornsten y Burke<sup>32</sup>, enuncian al DO como una importante estrategia administrativa, para fortalecer los procesos para crear nuevas culturas en las organizaciones, promoviendo el uso de las tecnologías sociales. Resalta la obligatoriedad de formular diagnóstico situacionales y estudiar los cambios de comportamiento entre personas y grupos; principalmente los que se refieren a: comunicación, planeación de la organización y toma de decisiones.

Schumuck y Miles<sup>33</sup>, por su parte enaltecen al DO como todo un esfuerzo planeado que aplica de manera científica, las ciencias del comportamiento humano, aportando un sistema que métodos auto analíticos y de reflexión.

La década de los años setenta nos permite visualizar al DO como un sistema socio técnico.

Por su parte en la década de los años ochenta, Beer<sup>34</sup> afirma que el DO es un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es: aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura. Aportar soluciones nuevas y creativas. Mejorar la calidad de auto renovación. Se realiza con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente de cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta.

Warner Burke<sup>35</sup>, argumenta que el DO: es un proceso planeado del cambio de cultura en una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta.

Faria de Melo<sup>36</sup>, de origen brasileño, diserta que el DO: es un complejo proceso de cambios planeados, basados en sistemas socio-técnico abierto, tendiente a aumentar la eficacia y la salud de la organización, para asegurar el crecimiento de la empresa y sus empleados.

La eficiencia y la calidad de vida y de trabajo constituyen en los años noventa, el principal enfoque del DO. Audirac<sup>37</sup> de origen mexicano, en la década de los años noventa, refuerza la idea, de que el DO es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, las actitudes, relaciones, y clima

---

<sup>31</sup> Nielsen, W.; Nykodym, N. y Brown, D. (1991). *Ethics and organizational change*. Asia Pacific HRM. 29 (1), p. 82-93.

<sup>32</sup> Burke, W. y Hornstein, H. (1972). *The social technology of organization development*. Fairfax, VA: Learning Resources Corporation.

<sup>33</sup> Schmuck, R. y Miles, M. (1971). *Organization development in schools*. Palo Alto, California: National Press Book.

<sup>34</sup> Beer, M. (1980). *Organization change and development a systems view*. Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing.

<sup>35</sup> Burker, W. (2008). *Op. cit.* Ref. 9.

<sup>36</sup> Faria de Melo, F. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Limusa.

<sup>37</sup> Audirac, C. A... et. al. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.

organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.

Fagensen y Burlen<sup>38</sup>, refuerzan las anteriores definiciones, indicando que el DO es: un conjunto específico de intervenciones de cambio, habilidades, actividades, herramientas o técnicas usadas para ayudar a la gente y organizaciones a ser más efectivas, de igual manera, Gibson<sup>39</sup> también, reitera que el DO, es una *estrategia educativa* que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.

Porras y Robertson<sup>40</sup> de igual manera, resaltan la importancia del DO al asegurar que es: *Conjunto de teorías, valores, estrategias y técnicas* basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planeado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y mejorar el desempeño organizacional, mediante la alteración de las conductas de los miembros en el puesto de trabajo.

El DO en la década de los años noventa, incorpora a su estructura teórica estudios relacionados con: aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación, downsizing, empowerment, estructuras de red, reingeniería y equipos autodirigidos.

A inicios del siglo XXI, Hellriegel<sup>41</sup>, considera al DO como: una *estrategia planificada* a largo plazo basada en las ciencias de la conducta para comprender, transformar y desarrollar la fuerza de trabajo de una organización a fin de elevar su efectividad.

Guizar<sup>42</sup>, por su parte expone que el DO es una mezcla de arte y ciencia, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social a la vez que una amplia gama de tópicos que incluyen los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del DO.

Para Cummings<sup>43</sup> el DO conlleva una aplicación y una transferencia global del crecimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planeado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen la eficiencia de las empresas.

Finalmente, desde nuestra perspectiva, el DO es una teoría administrativa orientada hacia su inserción en los medios productivos en la actual economía del conocimiento a través de las personas. Por medio del diseño sistémico de un plan educativo para toda la vida, que tenga como objetivo esencial formar capital intelectual que enfoque su pensamiento hacia la competitividad e innovación en la organización

El DO estratégicamente sistematiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, contribuyendo a que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios, comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio ambiente; bajo una cultura organiza-

---

<sup>38</sup> Burker W. (2008). *Op. cit.* Ref. 9.

<sup>39</sup> Gibson, J. (1990). *Fundamentals of management*. Homewood, Illinois: Irwin.

<sup>40</sup> Porras, J. y Robertson, P. (1992). Organization development: theory, practice and research. En Marvin D. Dunnette y Leaetta M. Hough, comp. *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2. ed. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, vol. 3.

<sup>41</sup> Hellriegel, D. *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.

<sup>42</sup> Guizar, R. (2008). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. 3ª ed. México: McGraw-Hill.

<sup>43</sup> Cummings, T. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. 8ª ed. México: Thomson.

cional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores.

Así toda organización estará en posibilidades de llevar a cabo, de manera científica, con audacia, conocimiento, decisión y liderazgo, el reto de transformar las organizaciones en el siglo XXI.

### 3.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Para la conducción de organizaciones líderes, el DO contribuye al logro de estos objetivos que denominamos estratégicos:

- Posibilitar la identificación, aprovechamiento y protección de los recursos y capacidad actuales que posee la organización; así como, la identificación de las necesidades de los mismos en los momentos futuros y potenciar su talento; en pro, de obtener una ventaja competitiva sostenible, por medio, del diseño de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional.
- Incorporar a sus procesos de cambio planeado, los cuatro tipos de conocimientos: el saber qué (*Know-What*), el saber por qué (*Know-Why*), el saber cómo (*Know-How*) y el saber quién (*Know-Who*).
- Optimizar recursos y elevar la competitividad a través del desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento.
- Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo comprometidos: Auto-dirigidos, Grupos dinámicos (*Hot groups*) y Mejores Prácticas (*Best Practices Replications*).
- Contribuir a la generación de valor añadido en los productos generados por la empresa y adquiridos o contratados por los clientes.
- Conseguir una armonización entre las tecnologías y las habilidades del factor humano, para adquirir el carácter de exclusividad.
- Coadyuvar al acceso de nuevos mercados, favoreciendo la expansión y la diversificación, bajo modelos de: *e-business* (negocio electrónico) y empresa red.
- Construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento.

### 3.3 El futuro del Desarrollo Organizacional

El DO de acuerdo a sus objetivos estratégicos en los próximos años, estudiará y diseñará modelos organizacionales que coadyuven al desarrollo progresivo del rendimiento empresarial sostenible a través del desarrollo de una inteligencia analítica de negocios que colabore en la optimización de las competencias, habilidades y destrezas de las personas, bajo una cultura organizacional capaz de promover cambios y los nuevos desafíos laborales, Wirtenberg<sup>44</sup>; lo que conlleva que las empresas y sus líderes tienen que enfrentarse en las décadas subsecuentes, con complejos desafíos; en los cuales el DO constituye el valor agregado para mejorar su eficiencia y eficacia para elevar su competitividad y mantenerse en la competencia.

---

<sup>44</sup> Wirtenberg, J. (2007). The future of organization development: enabling sustainable business performance through people. *Organization Development Journal*. 25 (2), p. 11-20.

## 4 UN EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL

A nivel experimental, en SID, han existido pocas experiencias documentadas sobre intervenciones de cambio planeado. A continuación presentaremos un caso hipotético, a través del cual ejemplificamos la aplicación de los *Modelos de Desarrollo Organizacional*, denominados Investigación-Acción y Cambio Positivo, para sustentar un proceso de cambio planeado en una organización que enfrenta problemas relacionados con el factor humano.

### 4.1 Planteamiento

El rector de una prestigiada institución de educación superior de Iberoamérica, en la entrega de diplomas y reconocimiento de fin de curso, resaltó la calidad de los programas de las distintas titulaciones y su proyecto de apoyo a la solución de problemas emanados del calentamiento global. Al final del acto algunos de los alumnos charlaron informalmente con el rector y le manifestaron un conjunto de problemas que habían tenido con los servicios que ofertaba el SID; así como con algunos miembros del personal. El rector tomó nota y prometió realizar las correcciones necesarias; solicitándole a su secretario convocar una reunión de trabajo con la alta dirección de la institución.

Reunidos los directivos responsables de la toma de decisiones en la universidad, el rector expuso la experiencia vivida en el evento de entrega de diplomas y algunos otros directivos se unieron a la preocupación; en consecuencia, le preguntaron al director del SD, que opinaba al respecto; sorprendido comentó: *eso es una mentira, tengo evidencias de que mi organización es una de los mejores del mundo y por ello el SID ha sido recientemente certificado*.

El rector pidió cordura y propuso formar un comité integrado por cuatro directivos y consultar a expertos en Desarrollo Organizacional para analizar la problemática de los recursos humanos y posteriormente profundizar en el aspecto técnico con especialistas en documentación.

Se invitó a un bufete de expertos en DO para participar en la solución de la problemática detectada, que se entrevistó con el comité para conocer pormenores de sus servicios y posibles beneficios para la parte contratante. Los integrantes del bufete escucharon con atención los antecedentes y le propusieron al comité, iniciar con la formulación de un diagnóstico situacional del SID.

El diagnóstico, según Daft<sup>45</sup>, es un paso en el proceso de la toma de decisión, que coadyuva a que los administradores analicen y entiendan los factores causales básicos, asociados con la situación de la decisión. Asimismo, el diagnóstico consiste en la recolección de datos, relativos al funcionamiento de la organización y el análisis de los mismos. A partir de ello, se pueden descubrir los puntos fuertes, puntos débiles (causas de los problemas), amenazas o las oportunidades de la organización. También, se obtiene información respecto de la naturaleza del entorno que enfrenta y el diseño de cada departamento, Guizar<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Daft, R. y Marcia, D. (2005). *Introducción a la administración*. 4ª ed. México: Thomson.

<sup>46</sup> Guizar, R. (2008). *Desarrollo organizacional*. 3ª ed. México: McGraw- Hill.

El diagnóstico situacional es diseñado y planificado bajo la estructuración de una investigación científica de carácter formal, que contempla el diseño de investigación de tipo experimental (cuasi-experimental) y con un enfoque cualitativo y cuantitativo.

Los consultores con base a su diseño, en primera instancia realizan una primera visita ocular a la organización sujeto de estudio, posteriormente a los directivos (director y 5 subdirectores), se les aplicó un cuestionario elaborado con los principios teóricos del Modelo EFQM de Excelencia<sup>47</sup>.

Las variables de estudio tuvieron relación con las causas que generan los problemas entre el recurso humano y contempla indicadores en los siguientes rubros:

- Cultura organizacional.
- Estructura organizacional.
- Instalaciones.
- Liderazgo.
- Procesos y comunicación.
- Servicios.
- Tecnología.

Se diseñó un cuestionario que sirve como instrumento de medición; con base a los principios teóricos del Modelo EFQM de Excelencia<sup>48</sup>. En adición, se precisaron las estrategias para su aplicación: muestra, recopilación, tratamiento y análisis de los datos obtenidos. Ejemplo Fig. 3 (Criterios).

#### CRITERIO 1. LIDERAZGO.

---

<sup>47</sup> España. Ministerio de Administraciones Públicas. Ministerio de la Presidencia. (2002). *Guía de autoevaluación para la administración pública: modelo EFQM de excelencia*. Madrid. El Ministerio.

<sup>48</sup> *Ibidem*.

1.- ¿Desarrollan los directivos la misión y visión de la organización, así como los principios éticos y valores fundamentales, actuando como modelos de referencia?

NINGUNO, NUNCA					ALGUNOS DIRECTIVOS OCASIONALMENTE					BASTANTES DIRECTIVOS CON FRECUENCIA					LA MAYORIA DE LOS DIRECTIVOS CASI SIEMPRE					TODOS, SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMATICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
												1												

2.- ¿El quipo directivo revisa y mejora la efectividad de su propio liderazgo y su adecuación a las necesidades actuales y futuras?

NINGUNO, NUNCA					ALGUNOS DIRECTIVOS OCASIONALMENTE					BASTANTES DIRECTIVOS CON FRECUENCIA					LA MAYORIA DE LOS DIRECTIVOS CASI SIEMPRE					TODOS, SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMATICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
										1														

3.- ¿Los directivos de la organización administrativa están implicados y muestran el compromiso con los conceptos e instrumentos de la gestión de calidad y comunican a la organización su misión, visión y valores?

NINGUNO, NUNCA					ALGUNOS DIRECTIVOS OCASIONALMENTE					BASTANTES DIRECTIVOS CON FRECUENCIA					LA MAYORIA DE LOS DIRECTIVOS CASI SIEMPRE					TODOS, SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMATICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
			1												1									

4.- ¿Los directivos reciben e imparten formación, y comparten su conocimiento con los demás miembros de la organización?

NINGUNO, NUNCA					ALGUNOS DIRECTIVOS OCASIONALMENTE					BASTANTES DIRECTIVOS CON FRECUENCIA					LA MAYORIA DE LOS DIRECTIVOS CASI SIEMPRE					TODOS, SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMATICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
				1																				

5.- ¿Los directivos apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal?

NINGUNO, NUNCA					ALGUNOS DIRECTIVOS OCASIONALMENTE					BASTANTES DIRECTIVOS CON FRECUENCIA					LA MAYORIA DE LOS DIRECTIVOS CASI SIEMPRE					TODOS, SIEMPRE Y DE FORMA SISTEMATICA				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
														1										

**Fig. 3. Criterios de evaluación. Fuente: España. Ministerio de Administraciones Públicas. Ministerio de la Presidencia. (2002). Guía de autoevaluación para la administración pública: Modelo EFQM de Excelencia. Madrid. El Ministerio.**

La recogida de datos y el tratamiento de datos, permite la construcción de un primer informe, donde son identificados los problemas más significativos a resolver en la organización y el DO se avocará a resolver los problemas relacionados con el factor humano.

### 4.2 Primeros resultados

El análisis de los datos recogidos permitió observar los siguientes puntos débiles:

- Existen problemas de liderazgo entre los diferentes niveles de la estructura organizacional.
- El personal directivo no ha comprendido la visión, misión, valores, objetivos y metas de SID.

- Los responsables de la toma de decisión en el SID no están integrados en un equipo de trabajo, los responsables de los diversos servicios actúan de manera diferente.
- El plan de desarrollo del SID no ha sido sujeto de un proceso de evaluación.
- Los procesos de comunicación están fracturados y se detecta falta de motivación.
- Falta difusión de los avances, resultados y contingencia.
- La cultura organizacional existente, limita el cumplimiento de la normatividad.
- Desvinculación de los directivos con los colaboradores y clientes/usuarios.
- Algunos responsables de servicio se sienten minimizados.

De manera adicional y por sorpresa, el grupo consultor observó el desarrollo de la reunión semanal del SID, presidida por el director. Observaron una rigurosa agenda y con una exagerada inclinación a respetar los tiempos programados. Sin importar el logro de consensos, ninguno de los subdirectores participantes habló, para refutar ninguna disposición o imposición; incluso con gestos apoyaban abiertamente las sugerencias del director. Pero en el ambiente de trabajo se detectaba que los subdirectores, le seguían el juego y evitaban un conflicto con el director.

Terminada la reunión, el grupo consultor preguntó al director del SID, si existía una programación de entrevistas personales con cada uno de los subdirectores. Contestó: *“no es necesario, si ellos tuvieran alguna inquietud, acudirían conmigo en busca de un consejo, yo soy un directivo de clase mundial, indispensable y sobre todo irremplazable”*.

Al entrevistar el grupo consultor a los subdirectores, éstos expresaron: *“Las reuniones sirven para enaltecer el egocentrismo del director. Debemos aceptar todas sus propuestas, ya que corremos el riesgo de ser despedidos si nos atrevemos a refutar cualquier sugerencia; mi subdirección es la más importante y no me interesa lo que piensen los demás, haré todo lo que esté a mi alcance para que yo sea el director del SID, cuando el actual enferme o jubile”*.

Posteriormente, al revisar los informes de trabajo de cada subdirección, se detectaron significativas irregularidades en los datos estadísticos.

El informe es presentado al comité en una reunión, donde son dados a conocer, discutidos y aclarados los resultados. Junto a ello, el bufete entregó al comité la cotización que describe los costes que conlleva la intervención, que el comité acepta, así como las condiciones de la intervención.

El bufete programó su intervención por un período de tiempo de seis meses, con un equipo de trabajo de cuatro personas. Se realiza una visita al SID, que constituye la unidad de estudio, donde esporádicamente intercambian diálogos con el personal adscrito. La primera visita les permite conocer el escenario del conflicto y proceden a instrumentar el modelo de DO, basado en Investigación- Acción y Cambio Positivo.

Las variables de investigación fueron: Actitudes, Aptitudes, Autoestima, Capacitación, Compromiso, Comunicación, Cultura, Valores, Desempeño laboral, Condiciones laborales, Higiene y Seguridad y Motivación.

Los integrantes del equipo de consultores, para las entrevistas, seleccionan dos tipos de cuestionarios previamente validados con base a los criterios de jueces y expertos en el tema.

El instrumento de medición fue aplicado a 12 jefes de biblioteca y a 50 integrantes del colectivo de apoyo. Los entrevistados inicialmente manifestaban desconfianza pero poste-

riormente cooperaron, bajo la premisa de mejorar su ámbito de trabajo. El análisis permitió detectar los siguientes puntos débiles:

- La plantilla de personal no conoce el plan de desarrollo del SID.
- Falta de planificación en las actividades por desarrollar.
- Incomprensión hacia el personal de apoyo, éstos demandan: aprecio, afecto y reconocimiento.
- No existe un análisis de puestos que posibilite el crecimiento del SID.
- Los entrevistados no están identificados y comprometidos con el SID.
- Rutinas de trabajo inoperantes.
- Nula capacitación; principalmente el colectivo de apoyo.
- Los conflictos son cotidianos entre el personal.
- Desvinculación, dirección – plantilla de personal.
- Desconocimiento de programas de estímulo y motivación.
- Comunicación limitada.
- Insalubridad en algunos espacios físicos.

En síntesis, existe un ámbito de trabajo no propicio que limita el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y metas del SID.

Determinadas las debilidades se procedió a la intervención, donde el grupo Consultor programó cursos vivenciales y charlas, a los cuales asistió todo el recurso humano adscrito a la organización. Estos tratan temas como:

- Inteligencia emocional (director y subdirectores).
- Planificación estratégica. (director y subdirectores).
- Resolución de conflictos (todo el personal adscrito al SID).
- Sensibilización al cambio (todo el personal adscrito al SID).
- Manejo del tiempo (todo el personal adscrito al SID).
- Las filosofías de trabajo de la calidad (todo el personal adscrito al SID).
- Normas aplicables a la organización (todo el personal adscrito al SID).
- Formulación de plan de vida y trabajo (todo el personal adscrito al SID).

Las acciones llevadas a cabo, están permitiendo una radical transformación en la organización, que ha permitido la integración de equipos de trabajo que de manera conciente están estableciendo compromisos en pro de la evolución de la organización S. B. Para comprobar lo anterior, el bufete vuelve aplicar el instrumento de medición (posprueba) a 12 participantes en el proceso de cambio planificado, de acuerdo al diseño de la intervención.

Con base a las evidencias obtenidas, el bufete ha elaborado un nuevo informe donde se precisan los resultados; posteriormente, en una reunión convocada por el rector y el comité, son dados a conocer los avances por parte del grupo consultor y se evaluaron los resultados. Los asistentes manifestaron su satisfacción por los logros obtenidos.

Adicionalmente, el comité proyecta nuevas intervenciones, ahora más orientadas a la consolidación de equipos para mejores prácticas y el desarrollo de competencias en el campo de ejercicio laboral; es decir, el SID, evolucionará hacia los modelos de organización inteligente y organización basada en el conocimiento, con un enfoque sustentable.

## CONCLUSIONES

El actual contexto macroeconómico se caracteriza por la desigualdad social y la apertura a un mundo cada vez más condicionado, a la creciente internacionalización del comercio de bienes y servicios. Los sectores gubernamentales y privados, ante esta situación, intentan adoptar modelos de gestión competitivos e implementar estrategias eficientes, para incorporar planes de desarrollo orientados al diseño, producción y comercialización de productos, que coadyuven en el desarrollo sostenible, la transformación constante, la satisfacción de los consumidores y el bienestar social.

Los gobiernos y las sociedades que forman parte del modelo económico emanado de la teoría económica sistema-mundo y la globalización, reconocen gradualmente la existencia de una sociedad del conocimiento, sustentada en la revolución de las comunicaciones, la tecnología y la constante evolución del intelecto humano.

En la sociedad del conocimiento se experimentan momentos de transición e incertidumbre con respecto a sus posibilidades de desarrollo económico, social y tecnológico, sufriendo acelerados procesos de transformación en su integración regional, formas de gestión, producción, comercialización y la formación de recursos humanos.

Las instituciones que dan servicios de información documental en formatos impresos y digitales no son ajenas a las políticas socioeconómicas. En consecuencia, administrativamente, deben diseñar e incorporar modelos de gestión que estratégicamente, les permitan alcanzar estándares de competitividad en los ámbitos nacionales e internacionales; con ello, evolucionar constantemente y permanecer en el mundo de la información, en pro de proporcionar la construcción de organizaciones inteligentes, que evolucionen a organizaciones con conocimientos.

Las Ciencias Administrativas, las Ciencias Bibliotecológicas y la Documentación aportan a las organizaciones diversas teorías, entre las que se destacan las relacionadas con el Desarrollo Organizacional, la Administración de la Calidad y la Administración del Conocimiento. Su aplicación permite la adopción de una cultura que facilita que los integrantes de la organización alcancen con conocimiento los objetivos y metas institucionales.

La transformación de las organizaciones es una realidad y el desarrollo de diagnósticos situacionales, intervenciones de consultores y la incorporación de estrategias de cambio son una necesidad. El yo pienso, el yo creo, tal vez, es parte del pasado. Nuestras organizaciones deben ser administradas con conocimientos y evaluadas con base a normas internacionales, que permitan asegurar la calidad de sus productos y servicios que ofrecen a una comunidad que posee una mentalidad del Siglo XXI.

Las organizaciones deben contar con un capital intelectual, que como masa crítica tenga la confianza para romper el paradigma de que, sus experiencias lo integran un cúmulo de datos en ocasiones desaprovechados; estos deben transformarse en conocimiento eficiente y eficaz, para generar la información que desarrollará el conocimiento del capital humano, capaz de construir redes cognitivas y así crear el saber, que le permitirán posicionarse y permanecer competitivamente en un mundo lleno de contingencias.