

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, LA CULTURA, LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO, COMO HERRAMIENTAS
FUNDAMENTALES PARA ASEGURAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS
ORGANIZACIONES.**



LUZ YANETH SILVA PEDRAZA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTA, D.C., NOVIEMBRE DE 2014**

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, LA CULTURA, LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO, COMO HERRAMIENTAS
FUNDAMENTALES PARA ASEGURAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS
ORGANIZACIONES.**



LUZ YANETH SILVA PEDRAZA

**Trabajo de Grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTA, D.C., NOVIEMBRE DE 2014**

Resumen

El Desarrollo Organizacional es un enfoque y una herramienta administrativa que busca crear una transformación a nivel personal, de equipo y de Organización con el fin de lograr que las empresas puedan adaptarse con éxito al cambio, debe ser un esfuerzo planeado y administrado por la alta dirección con alcance al total de la organización, en este artículo se argumenta que el Desarrollo Organizacional a través de la gestión del cambio como factor determinante en un proceso de innovación empresarial, la cultura organizacional lograda mediante una adecuada comunicación interna y la Gestión del Conocimiento concebida como la transferencia de conocimiento y experiencia a través de todos los miembros de la organización, la cual puede convertirse en un activo importante, son herramientas fundamentales que impactan positivamente en la competitividad de cualquier organización.

Palabras Clave: Desarrollo Organizacional (DO), Cultura Empresarial, Gestión del Conocimiento y Gestión del Cambio.

Abstract

The Organizational Development is an approach and a management tool that seeks to create a personal transformation, team transformation and organizational transformation, in order to ensure that companies can successfully adapt to change. It must be a planned effort and managed by senior address with the total scope of the organization, therefore, this article argues that the organizational development through the management of change as a factor in business process innovation, organizational culture achieved through adequate internal communication, and management knowledge conceived as the transfer of knowledge and experience across all members of the organization, which can become an important asset, are fundamental tools that positively impact the competitiveness of any organization.

Keywords: Organizational Development (OD), Corporate Culture, Knowledge Management and Change Management.

Formulación del Problema.

El Desarrollo Organizacional enfocado en el manejo del cambio y su impacto en la competitividad de las compañías.

Objetivo general

Asegurar la competitividad de las compañías que se enfrentan a grandes cambios estructurales mediante el Desarrollo empresarial, la Cultura Organizacional, la Gestión del Conocimiento y la Gestión del Cambio.

Introducción

El entorno empresarial se entiende como el conjunto de factores externos a la empresa, pero al mismo tiempo, directamente relacionados con ella y muy cercanos al desarrollo de su actividad económica, un entorno apropiado para la competitividad se caracteriza por proveer infraestructuras básicas, buena formación de recursos humanos, instituciones fuertes y procesos innovadores efectivos. Desde hace más de una década el concepto de la globalización de la economía y de la sociedad ha estado tomando fuerza ya que los mercados adquieren dimensión global, el estado actualmente otorga protagonismo y liderazgo a las empresas multinacionales porque la globalización se caracteriza por el aumento de la competencia en los mercados, lo cual implica ajustes en las organizaciones debido a que ellas compiten con el entorno productivo e institucional del que forman parte.

En este escenario los procesos empresariales se encuentran condicionados por un conjunto de factores claves que actúan sinérgicamente como son: la innovación, el conocimiento de empresas, adopción de formas flexibles de estructura organizacional, comunicación y desarrollo Organizacional, los cuales se conciben como parte importante de la transformación que asegura el desarrollo de la habilidad para identificar e interpretar el tipo de cambio que necesita realmente cada organización y la profundidad con la cual se abordará el mismo, por ello es muy importante responder a los retos que implica la competitividad mediante acciones que incidan sobre los factores que determinan los procesos de rentabilidad de la compañía, buscando siempre un sendero que permita que la empresa perdure en el tiempo y desarrolle su ventaja competitiva.

Este artículo de investigación es muy importante por cuanto en este momento la compañía en la cual trabajo está enfrentando una situación especial debido a grandes cambios organizacionales producto de la decisión de innovación de su distribuidor, quien hace algunos años lanzó la estrategia llamada “Across the Table”, la cual establece como filosofía el enfoque en el cliente, teniendo en cuenta lo anterior y después de un exhaustivo análisis de la situación actual de la compañía, las directivas de la misma optaron por dividirla según su especialidad en el negocio encontrando tres grandes divisiones: una dedicada completamente al sector Minero, otra dedicada a los clientes de Construcción y finalmente todas sus operaciones de Soporte al Producto, Cadena de Suministros, Tecnologías de Información, Contraloría, Servicios Generales, Desarrollo Humano, Compras, Mejoramiento continuo y Nómina; formaran una nueva empresa encargada de realizar soporte por outsourcing a las compañías del grupo, además de prestar sus servicios hacia otras empresas que pueden ser clientes, proveedores, o no tener relación alguna con las compañías del grupo.

Para lograr la estrategia establecida por la Alta Dirección, es de vital importancia la aplicación de diferentes herramientas administrativas con el fin de enfrentar y asegurar el cambio mediante el desarrollo organizacional, manejar de forma efectiva la comunicación y la gestión del conocimiento y de esta manera generar la cultura empresarial necesaria para consolidar la competitividad de cada una de las empresas creadas.

El Desarrollo Organizacional

La alta Dirección de una empresa debe tener una visión tan amplia para lograr que sus estrategias, planes y acciones, permitan a la organización incursionar de la forma correcta en los escenarios donde realmente se desea ingresar, además ellos deben proveer los mecanismos que sean necesarios para lograr el Desarrollo Organizacional.

Antes de responder el cuestionamiento inicial nos referiremos al proceso de Desarrollo Organizacional, el cual se define como una adecuada respuesta al cambio, es la capacidad de generar una estructura de aprendizaje con el firme propósito de cambiar creencias, valores y estructura en las organizaciones, de tal forma que estas puedan adaptarse más fácilmente a nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos y al constante cambio en sí mismo (Bennis, 1966), ha sido una de las técnicas precursoras de las estrategias actuales ya que se produce hacia el interior de las organizaciones, interviene en toda la estructura, diagnostica y enfrenta debilidades contra fortalezas con el firme objetivo de determinar la causa real de los problemas, en especial si se detecta que a empresa ha alterado su visión inicial y sus objetivos estratégicos, lo cual puede afectar de forma negativa su competitividad. (Beckhard, Desarrollo Organizacional estrategias y modelos, 1969), se basa en el fortalecimiento de aquellos procesos humanos, estructurales y tecnológicos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento operativo para alcanzar las metas propuestas (Schein, 2004) , es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el 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. (Beckhard, 1969). Dentro de los factores primordiales de los modelos de desarrollo organizacional se tendrán en cuenta el respeto por las personas, confianza, apoyo, apertura, generación de un clima organizacional solidario, participación y confrontación sana de los problemas

El Desarrollo Organizacional se refiere al cambio planeado dentro de una organización que involucra un grupo de aspectos importantes basados en valores humanísticos y democráticos por medio de los cuales se pretende mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados, es muy importante que sea un proceso innovador y para ello se propone el surgimiento de nuevas categorías conceptuales que aseguren el cambio de la concepción del mismo con una visión capitalista que domina las relaciones de producción, por una visión lógica que impulse el desarrollo integrado de las organizaciones, con lo cual el Desarrollo Organizacional Innovador se concibe como una nueva categoría conceptual, la cual se convierte en una estrategia para generar, desarrollar y sustentar capacidades sociales de innovación que fomenten el empoderamiento innovador de los empleados como ciudadanos, así como su participación en políticas públicas y empresariales. (Petit, 2012).

Modelos de Desarrollo Organizacional

Los modelos de desarrollo organizacional aportan nuevas estrategias que hacen posible el logro de las metas y objetivos de las organizaciones, de esta manera, garantizan alcanzar niveles altos de eficiencia y eficacia soportados por los procesos de: Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación. Existen tres modelos a tener en cuenta.

- **Relacionados con cambios estructurales:** Son producidos por la Alta Gerencia y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, la estructura y la tecnología que utilicen, se pueden encontrar orientados hacia objetivos como: Cambios en el procedimiento de trabajo, cambios en los Productos, cambios en la Organización y cambios en el ambiente de trabajo.
- **Relacionados con el cambio del comportamiento:** Se producen cuando después de analizar la sintomatología de la organización se establece que es necesario influir en el

comportamiento de las personas, para ello se utiliza la capacitación como herramienta para fomentar una mayor participación y comunicación dentro de la organización, el método más utilizado es el juego de roles, para lograr un aprovechamiento real, es necesario mover el grupo, mostrarles la posibilidad de romper paradigmas con la posibilidad de obtención de resultados positivos, con ello se busca incentivar el compañerismo y la identificación de objetivos con los jefes, este modelo es muy importante para la resolución de conflictos transformándolos en colaboración y mejoramiento de la escucha.

- **Relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento:** Se debe contar con Directivos de alto desempeño y con recursos acordes con la necesidad de la organización, son ellos quienes deben impulsar los cambios para mejorar su rendimiento, adicional se debe establecer la persona responsable de cada tarea para que por medio del proceso de efectividad se desarrolle un alto nivel de compromiso individual orientado a los resultados estratégicos de la organización. Entre los beneficios de este modelo encontramos la disposición de una consciencia de negocio, afirmación progresiva de liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad así mismo del afianzamiento de la diferencia competitiva, oportunidades estratégicas, generar claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos para la previsión del futuro. (Cristiani, 2012).

Principios Básicos del Desarrollo Organizacional

- La única forma posible de cambiar las organizaciones es mediante el cambio de su cultura, es decir cambiar los sistemas de expectativas, creencias y valores de todas las personas que trabajan en una organización.
- El entorno que rodea las organizaciones es extremadamente dinámico caracterizado por cambios rápidos, constantes y progresivos, lo cual implica que se exija una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir y para ser competitivos, pero la clave está en no dejar al Azar el cambio sino en llevarlo adelante mediante procesos de planificación.

- Todos los sistemas de la organización tanto individual como colectivamente deben ser dinámicos, es decir estar abiertos a realizar ajustes y reorganizaciones si se desea sobrevivir en un ambiente de cambio constante.
- Dentro de un ambiente equilibrado entre la organización y el entorno la empresa debe tener la versatilidad de ser tan flexible y sensible como para poder redistribuir rápidamente sus recursos, de tal forma que logre maximizar su adaptación, orientada al logro de sus objetivos.
- El Desarrollo Organizacional se enfoca en el comportamiento de los individuos (comportamiento micro) para llegar al comportamiento de la organización (comportamiento macro) ya que las normas y los valores de la empresa, pueden cambiarse mediante el cambio de las normas y valores de los individuos que la conforman.
- Una de las premisas fundamentales del Desarrollo Organizacional es el firme propósito de alinear las metas de los individuos a los objetivos de la organización ya que esto conlleva a fomentar el desarrollo personal a través de un trabajo estimulante y gratificante.

Para lograr la excelencia a través del Desarrollo Organizacional se deben tener en cuenta las siguientes áreas las cuales están estrechamente ligadas: la cultura organizacional, comunicación interna, gestión del cambio y gestión del conocimiento.

Comunicación Interna y Cultura Organizacional.

La comunicación interna es producto de la cultura de la organización, la cultura es el núcleo de toda organización, es el marco de referencia para interpretar su propia realidad, no hay empresas carentes de cultura pero existen muchas empresas que no la tienen formalizada. El modo de trabajar, la relación y tipos de vínculos con los diferentes grupos de interés, la imagen que la

empresa tiene de sí misma tanto a nivel interno como externo , su política de beneficios, su accionar, todo forma parte de su cultura.

La relevancia en la gestión de la comunicación interna en función de la cultura organizacional es: “Formalizar la cultura de la organización”, esto significa que se debe lograr que los valores dirijan a la misión para alcanzar la visión, generando un clima de adaptación, integración y compromiso de las personas con sus respectivas empresas para incrementar la motivación y la productividad. La comunicación interna y externa debe considerarse como un área estratégica para el desarrollo organizacional, no hay, ni existen modelos que se puedan aplicar a todas las organizaciones, pero siempre se debe iniciar con un diagnóstico, planeación , realización y plan de control de todas las acciones que se pongan en marcha. Uno de los principales errores por parte de las directivas es el no reconocimiento de la comunicación como un factor estratégico de gran valor y que en un momento determinado puede convertirse también en una ventaja competitiva, para lograrlo hay dos principios básicos que se deben cumplir:

- Combinar los objetivos de los empleados con los de la empresa.
- Los problemas de gestión son muy distintos a los problemas comunicativos. Por lo tanto, no se deben confundir.

La Cultura Interna de la Organización se forma por el conjunto de valores, creencias, historia, usos y costumbres que identifican y materializan las prácticas cotidianas de la empresa, estos factores influyen directamente en la comunicación interna, por el contenido de la información de los mensajes, la eficacia de los procedimientos, la estructura organizativa y principalmente en los comportamientos de las personas. La cultura de una empresa determina su identidad, por lo cual al crear estrategias de comunicación ya sean externas o internas, la identidad de la organización es la que se ve afectada por la buena o mala comunicación que exista ya que es la ocurrencia de los objetivos, valores y forma de expresarse. Las organizaciones expresan su cultura de distintas maneras, la forma como se comunican las personas en la empresa a través del lenguaje, el

comportamiento no verbal y las diferentes maneras de interacción entre ellos se convierte en parte de la cultura organizacional y este es el origen del desarrollo de la comunicación interna. (Millán, 2013).

Una de las herramientas primordiales usadas en el Desarrollo Organizacional es la planificación de la comunicación interna, esta es considerada una fuente generadora de valor ya que su finalidad es desarrollar un marketing interno considerando como cliente a cada uno de los miembros de la empresa, esta teoría tiene como fin motivar a los colaboradores para que se adhieran a los objetivos estratégicos de la misma, (Carles Arias, 2004).

La comunicación organizacional es considerada como la plataforma de la generación, difusión y apropiación del conocimiento, la comunicación interna apalanca las acciones para el mejoramiento continuo de los procesos ya que a través de la dinámica de Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural, Capital Relacional), se pueden estructurar innovaciones en productos y procesos, y de esta manera estar preparados para responder a las variaciones del mercado y aumentar la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos establecidos. (Tómas José Fontalvo Herrera, 2012).

Las organizaciones son sistemas activos que funcionan mejor cuando variables como los valores organizacionales y la cultura actúan en la misma dirección. Estas dos variables son primordiales para una organización que pretende que sus colaboradores se encuentren cohesionados, compartan sus objetivos, estén motivados, coordinados, sean leales y por ende más eficientes. (Castellano, 2013).

Enfoques de la Comunicación

Sistémico: Se orienta a la relación con el entorno ya que los procesos de comunicación se centran en la generación de imagen la cual se asegura con el desarrollo de políticas de comunicación que

motiven conductas internas de adaptabilidad y garanticen el logro de objetivos y el equilibrio del sistema organizacional.

Dialéctico: Considera que los interlocutores de procesos comunicativos participan como sujetos y/o actores sociales, y que los medios e instrumentos intervienen como medios de producción y desde las relaciones que se generan a partir de su apropiación y uso en el entorno.

Conductista-estructural-funcionalista: La comunicación es la contracara de la Organización, ya que aquélla facilita el "orden" que ésta requiere , considera que los procedimientos comunicativos organizacionales deben tener los objetivos y funciones bajo esta perspectiva, Actualmente, la economía global y la lógica del mercado plantean una proyección de la idea de empresa a cualquier tipo de institución social. Esto explica la vigencia de las concepciones conductistas-estructural-funcionalistas. (Lilian Paez, 2000).

Muchas organizaciones tienen un desempeño bajo porque no tienen la capacidad de manejar la brecha existente entre la estrategia del negocio y la verdadera capacidad, las conductas y los mercados a los que se tiene la posibilidad de atender y uno de los errores más comunes es que la alta gerencia no tiene claridad para establecer o generar conversaciones abiertas para tratar diferentes temas que afectan y/o amenazan las empresas, debido a ello los ejecutivos no se arriesgan a hablar lo cual en muchas ocasiones ha sido causante de grandes fracasos en la implementación de estrategias, como una alternativa de solución se presenta una metodología que se ha desarrollado para dilucidar la verdad sobre los problemas reales de una organización por medio de la conformación de un equipo de trabajo compuesto por los mejores ejecutivos con el fin de levantar información sobre los problemas estratégicos y organizacionales. Los equipos ejecutivos que han seguido este proceso en las organizaciones, han realizado cambios de fondo en cómo sus empresas se organizan y gestionan, y también en los resultados de su balance final. El éxito que comienza con las conversaciones francas ocasiona más conversaciones en el futuro, que mejoran aún más el desempeño de las organizaciones. (Eisenstat, 2004).

Gestión del Conocimiento

Como otra herramienta del Desarrollo Organizacional tenemos la gestión del cambio, dentro de ella una parte importante tiene que ver con el estudio del clima organizacional, la principal meta de una evaluación de Clima Organizacional es mejorar la calidad a través del cambio en la gestión, a partir de diferentes pautas de acción que lleven a tomar decisiones con bases confiables y elaborar planes de trabajo que cambien las deficiencias que fueron encontradas en el diagnóstico, importante tener en cuenta que el concepto de Clima Organizacional abarca una serie de aspectos que están interrelacionados, el Liderazgo, Cultura, Poder y compromiso, los cuales siempre deben ser incluidos en el estudio de situación actual. (Urrutia, 2014).

Se demuestra que la gestión del conocimiento brinda resultados prácticos y eficientes que impactan directamente la cadena de valor de la organización y de sus clientes y establece que el proceso interactivo de aprendizaje desarrollado entre las empresas y su entorno impactan positivamente en la innovación y competitividad de las organizaciones. (García, 2001).

La principal ventaja competitiva de una organización es la capacidad de gestionar adecuadamente las habilidades y el conocimiento de los trabajadores, ya que se convierten en el capital más valioso que las empresas modernas identifican en forma creciente. Todas las organizaciones que quieran asegurar su competitividad en el mercado actual deben aprovechar sus ventajas diferenciales y por ello deben hacer uso de sus conocimientos para mejorar a través de la innovación como producto de la investigación. Los procesos de gestión del conocimiento, del aprendizaje organizacional y de la información solo perciben mejoras significativas si se trabaja en mejorar la sinergia entre ellos. (Luis Ahumada Figueroa, 2004).

Las organizaciones actuales demandan de sus miembros el dominio de nuevas habilidades en los diversos campos de actividad, estas se reflejan en la evolución de los procedimientos y de las técnicas de producción y de gestión. La capacitación y el aprendizaje se convierten en puentes entre lo que es y lo que debe ser el desempeño de las personas y de grupos. Se estudia el fenómeno

cultural en las organizaciones, el efecto de los hábitos arraigados y de la resistencia al cambio, la importancia de los grupos subculturales en el desarrollo de esquemas cognitivos, concibiendo el cambio organizacional como un proceso de aprendizaje en la organización. (Sorondo, 1998). La formación es un recurso utilizado de forma recurrente en muchas ocasiones, pero no siempre se lleva a cabo en el momento correcto ni de la forma más adecuada, muchas veces se espera más de lo que realmente puede aportar, para lograr una formación eficiente y eficaz se deben tener en cuenta tres perspectivas de análisis como lo son : Planificación de la formación (mediante planes de formación, formación por competencias y el diagnóstico de necesidades) , funcionamiento de las organizaciones (práctica de nuevas metodologías de formación como la mentoría o formación reflexiva , evaluación de impacto) y por último las propuestas especiales (las propuestas de cambio cultural , las actuaciones vinculadas al desarrollo cooperativo , la gestión del conocimiento o el desarrollo de redes institucionales). (Armengol-Asparó C, 2008).

Gestión del Cambio

Partiendo de los retos a los que las organizaciones se enfrentan actualmente, se busca la mejor manera en que las empresas y sus esferas de influencia detectan, anticipan y leen el significado e implicaciones de los cambios del mercado, adicional la forma como se integra y transforma los resultados de esa capacidad de aprendizaje en acciones y decisiones, esta necesidad de integración se hace más fuerte en el ámbito de las decisiones que impactan la dirección y el rumbo estratégico de los negocios, es aquí donde aparece el término de Inteligencia Competitiva que no es una propuesta nueva ya que lleva mucho tiempo de práctica en muchas empresas, sin embargo aún es desconocida y parcialmente aplicada o totalmente desaprovechada en la mayoría de las empresas, por esto es importante afirmar que el no aprovechar el potencial que plantea la Inteligencia Competitiva en las organizaciones, supone una desventaja competitiva. (Marro, 2013)

La capacidad de adaptación al cambio es primordial para asegurar la supervivencia de las empresas y el conocimiento es considerado el elemento clave dentro de este proceso. Gestionar el conocimiento en cualquier organización demanda la aplicación de modelos integradores que

conciban un cambio profundo en el concepto de proporcionar información a las personas. Se presenta un desfase entre la investigación aplicada, centrada en el desarrollo de herramientas para la gestión del conocimiento y la creación de modelos que sustenten conceptos y procesos. La inversión en recursos de tecnología para gestión del conocimiento, ha tenido pobres resultados ya que no aportan ventaja competitiva a las organizaciones, pues se continúa con problemas básicos sin respuesta como lo son “Medición del conocimiento organizacional y el contexto de la organización”. Como propuesta se plantea un ciclo de gestión de conocimiento que se inicie en el diagnóstico, con la creación del modelo ajustado a las necesidades y recursos de la empresa y finalmente la retroalimentación sobre los resultados obtenidos para cerrar el ciclo. Como conclusión se dice que la Formación, Investigación Participativa y gestión del conocimiento en los procesos de cambio organizacional son primordiales y deben ser tenidos en cuenta y planificados para facilitar los cambios colectivos. (Beatríz Lucia, 2003).

Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes y tiene como mínimo las siguientes premisas:

- El cambio es un reto tanto humano como técnico.
- La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.
- Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.

- La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
- Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
- La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
- Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
- Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio. (Gross, 2009).

Como caso de éxito de la comunicación a través de la capacitación se toma el ejemplo de la General Electric en el año 2006 cuando lanzó su programa “Liderazgo, Innovación y Crecimiento LIG” para impulsar el crecimiento corporativo expandiendo sus negocios y creando otros nuevos, la actividad inicial fue capacitación grupal para todo el equipo senior de gestión, y el 2007 se realizó con la capacitación con 19 altos ejecutivos, como respuesta se obtuvo un alto grado de impacto ya que se aceleró el ritmo del cambio pues entre todos llegaron a un consenso sobre las barreras organizacionales y conductuales del cambio y definieron como superarlas, se enfatizó

sobre como equilibrar el corto plazo con el largo plazo, se creó un glosario de vocabulario común para el cambio, palabras que se volvieron de uso diario. LIG era un ejercicio práctico que estaba estructurado para que un equipo terminara redactando un plan de acción preliminar al cambio. Este programa fue desarrollado en cuatro días, en los cuales los ejecutivos de GE crearon una declaración de visión que hoy está en todas partes, fortalecieron el liderazgo en sus negocios centrales, aumentaron el personal de regulaciones y equipos de proyectos en los mercados emergentes, modernizaron el desarrollo de productos, crearon un sitio web donde cualquier empleado puede publicar ideas para el crecimiento y crearon un consejo para considerar propuestas y monitorear su progreso. (Prokesh, 2009).

Conclusiones

A través de los años, las directivas de las organizaciones han venido trazándose metas limitadas que solo reflejan su punto de vista y sus propias necesidades lo cual les ha impedido ver más allá, usualmente la planeación se realiza a corto plazo lo que conlleva a no lograr los niveles óptimos de mejoramiento, ni al desarrollo de la ventaja competitiva y por consiguiente se afectan los resultados económicos colocándose en riesgo la continuidad de las organizaciones. El actual contexto en el que se desarrolla el mercado se caracteriza por un constante cambio donde la innovación viene a convertirse en uno de los factores principales para hacer frente a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, para lograr superar todos los problemas que trae el cambio se hace necesario combinar varias herramientas apoyándose en las diferentes metodologías de administración, según sea la necesidad en cada caso puntual. La competencia ya no se desarrolla al interior de los países, cada vez más organizaciones se enfocan en ser competitivas a nivel internacional rompiendo de esta forma las barreras culturales y las del mercado, debido a ello una empresa que busca ser sostenible y desea perdurar en el tiempo se encuentra en la necesidad de penetrar nuevos mercados destacando su ventaja competitiva y para ello es primordial la aplicación del Desarrollo Organizacional, Gestión del Conocimiento, Gestión del Cambio y la generación de una Cultura Organizacional enmarcados en el Direccionamiento Estratégico de la compañía como herramientas fundamentales para asegurar el cambio.

En la actualidad el Desarrollo Organizacional no se utiliza muy a menudo debido a que este proceso toma bastante tiempo y en algunos casos implica altos costos, sin embargo se debe aprovechar la creciente necesidad de generar estrategias de cambio dinámicas que proporcionen a la empresa una visión más amplia y que consideren las posibles soluciones que se pueden dar para enfrentar las dificultades que implica el cambio organizacional, esto se puede realizar estableciendo modelos acordes a los requerimientos de la organización, teniendo en cuenta su entorno con el fin de promover los cambios de forma rápida y eficaz, por lo tanto al aplicar el Desarrollo Organizacional como herramienta administrativa se puede conocer la forma de incrementar la productividad, reducir el ausentismo, reducir costos y gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados de las influencias externas o internas lo cual obliga a los directivos a permanecer en una constante actitud de mejoramiento continuo ya que ello recae en la supervivencia y competitividad de las organizaciones.

La Gestión del Cambio se enfoca en administrarlo de forma correcta, dicho proceso no es fácil de manejar ya que existe la intervención del elemento humano cuya complejidad es muy diversa, se requiere de metodologías flexibles que se adecúen a la problemática de la resistencia al cambio que es de natural expresión en las personas, pero significa el principal obstáculo para realizar cambios en las organizaciones, bien sean estructurales, de personas, de tecnologías o de ambiente, Se concluye que no puede existir Desarrollo Organizacional sin una adecuada gestión del cambio, si bien es cierto que lo que se desea es que el cambio sea un proceso voluntario que no implique mayor esfuerzo, en la mayoría de los casos, el cambio es impuesto y por ello se debe manejar de una forma inteligente que permita la participación de todo el personal de la compañía, a través del logro de una excelente interacción entre los individuos, la organización y el ambiente.

Otras dos variables a tener en cuenta cuando se habla de cambio son la Comunicación Interna y la Cultura, ya que son la clave para lograr que un cambio sea aceptado por todas las personas involucradas en la organización, es claro que existe una relación muy estrecha entre ambas y al mismo tiempo una influencia mutua, es decir, la cultura es un factor determinante de la

comunicación interna de una organización y recíprocamente la comunicación se convierte en un elemento fundamental para transmitir la cultura, bien sea para su consolidación o para su cambio.

La Gestión del Conocimiento se debe llevar a cabo para asegurar y mantener los cambios que sean requeridos por cualquier organización, para ello es fundamental considerar el conocimiento que tiene el personal como un activo de vital importancia y una ventaja competitiva, ya que es necesario desarrollar el conocimiento como un camino para afianzar la competitividad.

Para concluir, la Cultura Organizacional a través de la Comunicación Interna, la Gestión del Cambio y la Gestión del Conocimiento como herramientas fundamentales de la administración, pasan a ser aspectos indisolubles e interdependientes en la construcción y reconstrucción de los procesos que afectan el Desarrollo Organizacional, la aplicación de estas herramientas debe estar relacionada con la estrategia de la organización a fin de encontrar la mejor forma de garantizar la adaptación al cambio, controlar y optimizar la interacción organización-ambiente-individuo, por medio de la alineación entre objetivos, valores, misión y visión tanto individuales como organizacionales, siempre bajo la premisa de otorgar valor estratégico a la cualidad de contar con el mejor y más comprometido Talento Humano como factor crítico de éxito, de esta manera se garantiza que todas y cada una de ellas permiten asegurar la competitividad de una organización, independiente del tipo y de la actividad económica que realice.

Para el caso de mi empresa tenemos que aplicar el modelo de Desarrollo Organizacional relacionado a cambios estructurales y de comportamiento, la comunicación no se ha manejado de la mejor forma, el cambio es impuesto y ha afectado bastante la motivación de todos los colaboradores que pasan a ser parte de la empresa de servicios compartidos, obviamente, las otras dos compañías también se ven afectadas por tanto el tamaño y la solidez que tenían ya no es la misma, de ser una de las 100 mejores empresas en Colombia, ninguna de las tres va a permanecer con esta distinción.

Es importante apoyarse en la comunicación, fortalecer lazos entre los directivos, las gerencias y el personal operativo, sin embargo una de las fallas es que no ha sido un cambio planeado, surgió como consecuencia de un cambio en el entorno, por lo cual se debe realizar el proceso completo iniciando con el análisis organizacional, establecer la sintomatología de la organización y mediante la gestión del cambio tomar las acciones necesarias para mitigar la resistencia, lograr la adaptación no solo en este momento sino de cara a estar preparados para el cambio permanente, adicional es importante que por medio de una excelente comunicación interna se genere un impacto positivo en la cultura organizacional que facilite el cambio de paradigmas y permita realizar una verdadera gestión del conocimiento de tal forma que sea posible establecerlo como un activo, que repercuta en el Desarrollo Organizacional para preservar la competitividad en las dos empresas que continúan con la actividad económica actual y crear una nueva empresa competitiva que este al nivel de las mejores en su entorno.

Bibliografía

- Ambriz, G. S. (2009). El Desarrollo Organizacional: Una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Revista de Biblioteconomía y documentación*, 235-254.
- Armengol-Asparó C, G.-S. J. (2008). Estrategias de Formación para el cambio Organizacional. 223-233.
- Beatríz Lucia, D. A. (2003). El largo camino hacia la Gestión del Conocimiento. *Revista Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 199-214.
- Beckhard, R. (1969). Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos .
- Beckhard, R. (1969). Desarrollo Organizacional estrategias y modelos. *Universidad de Michigan*.
- Bennis, W. (1966). Teoría del Desarrollo Organizacional.
- Carles Arias, M. R. (2004). La Comunicación Interna, una fuente generadora de valor. *Análisis local*, ISSN 1575-5266, N° Extra 53, 43-52.

- Castellano, C. R. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales . *Conciencia tecnología*, 12-17.
- Cristiani, M. E. (2012). Desarrollo Organizacional. *Red Tercer Milenio, México*, 26,40.
- Dicenta, F. C. (2001). Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna. *Artículo en la Universiada Politécnica de Madrid*.
- Eisenstat, M. B. (2004). Como tener una conversación Franca sobre una estrategia de negocios. *Harvard Business Review*, 72-79.
- García, J. A. (2001). Hacia un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la organización moderna. *Tesis Universidad Politécnica de Madrid*, 562.
- Gross, M. (2009). Desarrollo Organizacional barreras para el cambio. *Pensamiento imaginativo*.
- Lilian Paez, D. E. (2000). Comunicación en Instituciones y prganizaciones . *Revisata Latina de Comunicación Social* .
- Luis Ahumada Figueroa, A. B. (2004). Aprendizaje Organizacional, cambio Organizacional, gestión del conocimiento. *Acta Colombiana de Psicología*, 34-46.
- Marro, F. P. (2013). La inteligencia para competir: Nuevo paradigma en la dirección estratégica de las organizaciones en un mundo globalizado. *Cuadernos de Estrategia*, 135-175.
- Millán, R. Á. (2013). Cutura Organizacional y Comunicación Interna. *Caracas Comunicación e Imagen*.
- Petit, E. E. (2012). Desarrollo Organizacional Innovador. *Revista de Ciencias Sociales*, 74-88.
- Prokesh, S. (2009). Cómo General Electric enseña a sus equipos a liderar el cambio. *Harward Business Review*, 81-88.

Rodríguez, C. A. (s.f.). La comunicación Interna, una fuente generadora de valor .

Schein, E. (2004). La cultura organizacional y el liderazgo.

Sorondo, F. (1998). Cultura, cambio y aprendizaje en las Organizaciones. *Prisma*, 52-67.

Tómas José Fontalvo Herrera, R. Q. (2012). La Comunicación Organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de Gestión. *Encuentros - Universidad Autónoma del Caribe Ciencias Sociales*.

Urrutia, A. C. (2014). Redefinición de procesos y estructura organizacional a través de la gestión del cambio en una institución educativa. *Tesis Universidad de Sevilla España*, 308.