

Evolución de los métodos y técnicas del desarrollo organizacional.

Investigación del Dr. Carlos Manuel Vences López

ENFOQUES

MÉTODOS Y TÉCNICAS

INTERVENCIÓN

ORGANIZACIÓN · DIAGNÓSTICO · CAMBIO · EVALUACIÓN



Enfoques de la organización



Comprender una organización implica reconocer que su funcionamiento no puede explicarse únicamente mediante organigramas, reglamentos o líneas de autoridad. Las organizaciones contemporáneas constituyen sistemas complejos en los que interactúan personas, estructuras, tecnologías, procesos, normas, recursos y condiciones externas. En instituciones que tienen responsabilidades frente a la sociedad, esta complejidad adquiere una dimensión adicional, pues las decisiones administrativas repercuten no solamente en el

desempeño interno, sino también en la capacidad para responder oportunamente a las necesidades de la población.

Los enfoques organizacionales representan diferentes perspectivas desde las cuales es posible interpretar esa realidad. Cada enfoque dirige la atención hacia determinados componentes: algunos privilegian la estructura y la eficiencia; otros estudian las relaciones humanas, el comportamiento, la motivación y el liderazgo; otros analizan la organización como un sistema abierto que mantiene relaciones permanentes con su entorno. El desarrollo organizacional contemporáneo precisamente combina elementos estructurales con cultura, comportamiento, capacidades, relaciones y formas de trabajo. CIPD

El enfoque clásico y la estructura formal

El enfoque clásico constituye uno de los antecedentes fundamentales del pensamiento administrativo. Sus aportaciones permitieron sistematizar la división del trabajo, establecer niveles de autoridad, delimitar responsabilidades y desarrollar mecanismos de coordinación y control. Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber representan diferentes vertientes de esta perspectiva.

Taylor concentró su atención en la organización científica del trabajo y en la búsqueda de procedimientos que incrementaran la eficiencia. Fayol trasladó el análisis hacia la administración general, mientras que Weber explicó las características de la organización burocrática sustentada en normas, especialización, jerarquía y autoridad formal.

Estas ideas mantienen relevancia en instituciones que requieren delimitaciones claras de responsabilidad. Cuando una organización desarrolla funciones sensibles para la sociedad, no puede existir incertidumbre permanente acerca de quién toma una decisión, quién autoriza determinado procedimiento o qué área debe ejecutar una función. La estructura proporciona orden y facilita la rendición de responsabilidades.

Sin embargo, la estructura formal también puede convertirse en una limitación cuando existe excesiva centralización, procedimientos innecesariamente complejos o una cadena de autoridad que retrasa la circulación de información. El problema no se encuentra en la existencia de jerarquías, sino en determinar si estas contribuyen realmente al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El enfoque de las relaciones humanas

El enfoque de las relaciones humanas representó un cambio importante al reconocer que una organización no está constituida exclusivamente por puestos y procedimientos, sino fundamentalmente por personas. Las relaciones sociales, la comunicación, los grupos informales y las percepciones del personal pueden influir significativamente en el funcionamiento institucional.

Desde esta perspectiva, un problema aparentemente administrativo puede tener un componente humano. Dos áreas pueden disponer de procedimientos correctamente definidos y, sin embargo, mantener una coordinación deficiente debido a problemas de comunicación, conflictos internos o ausencia de confianza.

El desarrollo organizacional retoma esta dimensión al considerar que la transformación de las organizaciones exige trabajar con cultura, valores, comportamientos, relaciones y formas de trabajo, además de modificar estructuras o sistemas. CIPD

El enfoque conductual

El enfoque conductual profundizó en el estudio del comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. Motivación, liderazgo, toma de decisiones y participación adquirieron especial relevancia. Las aportaciones de autores como Abraham Maslow, Douglas McGregor y Herbert Simon permitieron analizar diferentes dimensiones del comportamiento organizacional.

Desde esta perspectiva, ocupar una posición de autoridad no equivale necesariamente a ejercer liderazgo. Un directivo puede disponer de facultades formales para emitir instrucciones y presentar, al mismo tiempo, dificultades para comunicar objetivos, coordinar equipos o gestionar procesos de cambio.

Este planteamiento resulta especialmente relevante en instituciones caracterizadas por estructuras jerárquicas. La disciplina administrativa y la claridad de responsabilidades son necesarias, pero deben coexistir con habilidades de comunicación, coordinación, análisis y conducción de equipos.

El enfoque sistémico

El enfoque sistémico permite comprender a la organización como un conjunto de elementos interdependientes. Personas, tecnología, recursos, procesos, información y estructura forman parte de un mismo sistema; modificar un componente puede generar consecuencias sobre otros.

Una manera sencilla de comprenderlo consiste en distinguir entradas, procesos, resultados y retroalimentación. Una institución recibe recursos humanos, información, presupuesto, tecnología y demandas sociales; posteriormente los transforma mediante procedimientos administrativos y operativos; genera servicios, decisiones y resultados; finalmente necesita información que permita evaluar esos resultados y efectuar correcciones.

Esta perspectiva evita atribuir los problemas institucionales a una sola causa. Si una organización presenta dificultades para responder oportunamente a determinada situación, el problema podría involucrar simultáneamente comunicación, estructura, capacitación, tecnología y toma de decisiones.

El enfoque de sistemas abiertos

La perspectiva sistémica se amplía cuando la organización se entiende como un sistema abierto. Esto significa reconocer que mantiene intercambios constantes con su entorno. Los cambios

sociales, tecnológicos, económicos, jurídicos y políticos pueden modificar las condiciones bajo las cuales funciona.

En instituciones vinculadas con la seguridad ciudadana, las transformaciones sociales, nuevas demandas ciudadanas, cambios normativos, innovaciones tecnológicas y evolución de determinadas problemáticas obligan a revisar periódicamente procedimientos y estructuras.

Por ello, una organización efectiva necesita desarrollar capacidad de aprendizaje. Adaptarse no significa modificar continuamente sus procedimientos sin dirección; significa identificar transformaciones relevantes del entorno, analizar sus implicaciones y determinar cuáles requieren una respuesta institucional.

El enfoque contingencial

El enfoque contingencial sostiene que no existe una única manera correcta de organizar todas las instituciones. Una estructura, estrategia o procedimiento debe analizarse considerando las características específicas del contexto.

El tamaño de la organización, la disponibilidad de recursos, las características territoriales, la tecnología, las competencias del personal y las condiciones del entorno pueden modificar la pertinencia de una determinada solución. OpenStax señala igualmente que no existe una única metodología de cambio apropiada para todas las situaciones; el enfoque utilizado debe corresponder con las necesidades concretas del contexto. OpenStax

Esta perspectiva resulta fundamental para evitar la reproducción automática de modelos. Que determinada estrategia haya generado resultados positivos en una institución no garantiza que produzca los mismos efectos en otra.

El enfoque sociotécnico

El enfoque sociotécnico analiza conjuntamente las dimensiones humanas y tecnológicas. La introducción de una nueva herramienta digital no constituye exclusivamente una decisión técnica, porque también puede modificar responsabilidades, procedimientos, comunicación y formas de trabajo.

Por ejemplo, implementar un sistema digital de información sin proporcionar capacitación adecuada podría producir resistencia, errores o duplicidad de procedimientos. La transformación tecnológica requiere entonces considerar infraestructura, competencias, procesos y comportamiento humano.

La relación entre personas y tecnología adquiere creciente importancia porque la transformación organizacional contemporánea está vinculada con digitalización, automatización, sistemas de información y nuevas formas de procesamiento de datos. Sin embargo, la tecnología produce resultados cuando se integra coherentemente con los objetivos y las capacidades institucionales.

Integración de los enfoques

Los enfoques organizacionales no necesitan entenderse como perspectivas incompatibles. Cada uno permite observar una dimensión diferente. El enfoque clásico permite analizar estructura; las relaciones humanas explican interacciones sociales; el conductual estudia comportamiento y liderazgo; el sistémico analiza interdependencias; el contingencial considera las particularidades del contexto y el sociotécnico estudia la relación entre personas y tecnología.

La combinación de perspectivas proporciona una comprensión más completa. De hecho, los enfoques actuales de diseño organizacional consideran que las organizaciones están formadas por prácticas interconectadas y que una modificación realizada en una dimensión probablemente tendrá consecuencias sobre otras. CIPD

Los enfoques de la organización constituyen herramientas conceptuales que permiten interpretar una misma institución desde diferentes perspectivas. Su importancia reside precisamente en evitar explicaciones simplificadas. Una organización no puede comprenderse exclusivamente desde su estructura ni solamente desde el comportamiento de las personas.

La integración de las perspectivas estructural, humana, conductual, sistémica, contingencial y sociotécnica permite construir diagnósticos más completos y constituye una base indispensable para seleccionar posteriormente métodos, técnicas y modelos de intervención organizacional.

Métodos y técnicas del desarrollo organizacional



Una vez comprendida la organización desde diferentes perspectivas, el siguiente desafío consiste en determinar cómo estudiar su funcionamiento y cómo generar información suficiente para decidir qué debe cambiarse. El desarrollo organizacional no puede sustentarse únicamente en percepciones o intuiciones. Requiere métodos y técnicas que permitan recopilar información, identificar problemas, interpretar sus causas y establecer alternativas de intervención.

La literatura contemporánea sobre desarrollo organizacional contempla métodos de diagnóstico como entrevistas, observación, grupos focales, encuestas y mapeo, además de intervenciones relacionadas con facilitación de equipos, análisis de procesos y nuevas formas de trabajo. CIPD

Diagnóstico organizacional

El diagnóstico constituye uno de los métodos fundamentales del desarrollo organizacional. Puede definirse como un proceso sistemático mediante el cual se recopila y analiza información para comprender la situación actual de una organización.

Su propósito no consiste simplemente en encontrar problemas. También permite identificar fortalezas, recursos disponibles, relaciones funcionales y capacidades que pueden utilizarse durante un proceso de cambio.

El diagnóstico debería responder preguntas como: ¿qué está sucediendo?, ¿por qué ocurre?, ¿quiénes están involucrados?, ¿qué consecuencias produce?, ¿qué debería modificarse y qué debería conservarse?

Un diagnóstico adecuado diferencia síntomas de causas. Una baja coordinación entre áreas constituye un síntoma observable; detrás de ella pueden encontrarse responsabilidades ambiguas, sistemas de información incompatibles, comunicación insuficiente o problemas de liderazgo.

Observación

La observación permite estudiar directamente comportamientos, procedimientos, relaciones y dinámicas de trabajo. Su utilidad reside en que existe una diferencia entre la manera en que formalmente debería realizarse un proceso y la manera en que efectivamente se desarrolla.

Mediante observación pueden identificarse duplicidades, interrupciones, problemas de comunicación, actividades innecesarias o diferencias entre procedimientos escritos y prácticas reales.

La observación debe realizarse sistemáticamente y con criterios previamente establecidos. No consiste en vigilar personas, sino en comprender procesos y comportamientos organizacionales.

Entrevista

La entrevista permite obtener información directamente de los integrantes de la organización. Puede ser estructurada, semiestructurada o abierta dependiendo de los objetivos del diagnóstico.

Su principal ventaja consiste en profundizar en experiencias y percepciones que difícilmente pueden identificarse mediante datos cuantitativos. Un reporte administrativo puede señalar retrasos en determinado procedimiento; una entrevista puede revelar que estos se relacionan con instrucciones contradictorias o dificultades de coordinación.

Las entrevistas deben aplicarse procurando que las preguntas sean claras y evitando inducir respuestas. Posteriormente, la información debe analizarse buscando patrones y coincidencias, no únicamente opiniones individuales.

Encuestas y cuestionarios

Las encuestas permiten recopilar información de un número amplio de integrantes y comparar percepciones respecto de diferentes dimensiones de la organización.

Pueden utilizarse para analizar clima organizacional, comunicación, liderazgo, satisfacción, colaboración, percepción de los procedimientos o disposición frente al cambio. El valor de esta técnica aumenta cuando los instrumentos son claros y los resultados se interpretan junto con otras fuentes.

Una encuesta que indica problemas de comunicación proporciona una señal importante, pero no necesariamente explica las causas. Por esta razón resulta conveniente complementar los resultados con entrevistas, observación u otras técnicas.

Grupos focales

Los grupos focales reúnen a un número reducido de participantes para discutir de manera dirigida una problemática organizacional. Permiten identificar coincidencias, diferencias y experiencias compartidas.

Esta técnica resulta especialmente útil cuando se necesita comprender cómo diferentes integrantes interpretan un mismo proceso. También puede utilizarse para explorar alternativas antes de implementar una modificación.

La interacción entre participantes puede revelar información que no aparece en entrevistas individuales, aunque requiere una adecuada moderación para evitar que determinadas personas monopolicen la conversación.

Análisis documental

Las organizaciones generan permanentemente documentos que contienen información valiosa: manuales, reglamentos, organigramas, indicadores, informes, estadísticas, procedimientos y registros administrativos.

El análisis documental permite comparar lo establecido formalmente con lo observado en la práctica. Por ejemplo, puede determinarse si las funciones establecidas en un manual corresponden con las actividades realmente desarrolladas.

Su principal fortaleza consiste en proporcionar evidencia histórica y formal. Sin embargo, un documento puede encontrarse desactualizado, por lo que debe contrastarse con otras fuentes.

Mapeo de procesos

El mapeo de procesos representa gráficamente las actividades que integran un procedimiento, mostrando secuencias, decisiones, responsables y puntos de interacción.

Su utilidad consiste en hacer visible aquello que normalmente se encuentra distribuido entre distintas personas o departamentos. Permite detectar duplicidades, cuellos de botella, actividades sin valor, responsabilidades confusas y puntos donde se pierde información.

En instituciones complejas puede utilizarse para comprender cómo una solicitud, reporte o información atraviesa diferentes áreas antes de producir una decisión.

El CIPD identifica precisamente el mapeo de procesos y el desarrollo de nuevas formas de trabajo entre las intervenciones que pueden contribuir a mejorar el desempeño de los equipos. CIPD

Análisis FODA

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permite relacionar condiciones internas con factores externos. Las fortalezas y debilidades se concentran principalmente en características internas; las oportunidades y amenazas corresponden al entorno.

Su utilidad no reside simplemente en elaborar cuatro listas. El verdadero análisis comienza cuando se estudian las relaciones entre los elementos identificados y se determinan prioridades de actuación.

En desarrollo organizacional debe considerarse como una técnica complementaria, no como sustituto de un diagnóstico profundo.

Análisis de fuerzas

El análisis de campo de fuerzas, asociado con Kurt Lewin, permite identificar elementos que favorecen un cambio y aquellos que lo dificultan. CIPD lo incluye entre las herramientas utilizadas en diagnóstico y desarrollo organizacional. CIPD

Ante la implementación de una transformación pueden existir fuerzas impulsoras, como apoyo directivo, necesidad evidente de mejorar o disponibilidad tecnológica; simultáneamente pueden existir fuerzas restrictivas, como resistencia, falta de capacitación o incertidumbre.

La utilidad del análisis consiste en reconocer que impulsar un cambio no siempre significa aumentar la presión para realizarlo. En ocasiones resulta más efectivo disminuir las barreras que lo dificultan.

Retroalimentación

La retroalimentación convierte la información del diagnóstico en conocimiento útil para la organización. Los resultados obtenidos mediante entrevistas, encuestas, observaciones y análisis documental deben comunicarse de manera comprensible.

La retroalimentación no debería convertirse en una búsqueda de culpables. Su finalidad consiste en generar conciencia sobre la situación y facilitar decisiones de mejoramiento.

Investigación-acción

La investigación-acción constituye uno de los métodos históricamente relacionados con el desarrollo organizacional. Integra diagnóstico, acción y evaluación dentro de un proceso continuo.

Puede representarse mediante la secuencia:

Identificar → recopilar información → analizar → intervenir → evaluar → aprender → ajustar.

La principal característica es que el conocimiento generado no permanece únicamente en un informe. Se utiliza para intervenir sobre la realidad y posteriormente evaluar los resultados.

Triangulación de información

Utilizar una sola técnica puede generar una visión parcial. La triangulación consiste en combinar diferentes fuentes y métodos para contrastar los hallazgos.

Si una encuesta identifica dificultades de comunicación, las entrevistas pueden explorar sus causas; la observación puede mostrar cómo se manifiestan y el análisis documental puede determinar si los procedimientos formales contribuyen al problema.

La investigación reciente sobre contextos organizacionales también ha destacado el valor de integrar distintos métodos para comprender de forma más completa las rutinas y procesos de una organización. ScienceDirect

Los métodos y técnicas del desarrollo organizacional convierten la observación de los problemas en evidencia susceptible de análisis. Diagnóstico, observación, entrevistas, encuestas, grupos focales, análisis documental, mapeo de procesos, análisis de fuerzas, retroalimentación e investigación-acción permiten estudiar la organización desde diferentes dimensiones.

Su efectividad aumenta cuando se utilizan de manera complementaria. La finalidad no consiste en acumular información, sino en convertirla en conocimiento que permita comprender las causas de los problemas y seleccionar intervenciones pertinentes.

Modelos de intervención para el desarrollo organizacional



Diagnosticar una organización permite comprender su situación; intervenir implica utilizar ese conocimiento para producir una transformación deliberada. Una intervención de desarrollo organizacional es un conjunto estructurado de acciones diseñado para modificar determinados elementos de la organización con la finalidad de mejorar su funcionamiento.

Las intervenciones pueden dirigirse al individuo, los equipos o la organización completa y concentrarse en tareas, procesos, comportamientos, cultura, estructura o estrategia. Actualmente se reconoce que pueden combinar métodos estructurados con aproximaciones emergentes y participativas. CIPD

El modelo de cambio de Kurt Lewin

Uno de los modelos más conocidos es el propuesto por Kurt Lewin, quien explicó el cambio mediante tres grandes momentos: descongelamiento, cambio y recongelamiento. OpenStax continúa presentándolo como uno de los modelos fundamentales para comprender los procesos de cambio organizacional. OpenStax

Descongelamiento significa preparar a la organización para abandonar determinadas prácticas existentes. Antes de transformar procedimientos es necesario que los integrantes comprendan por qué el cambio resulta necesario.

Cambio corresponde al momento en que se introducen nuevas prácticas, estructuras, tecnologías o comportamientos. Esta fase requiere comunicación, capacitación, acompañamiento y seguimiento.

Recongelamiento busca consolidar las nuevas prácticas para evitar que la organización regrese automáticamente a las rutinas anteriores.

Puede representarse como:

Situación actual → preparación → transformación → consolidación → nueva situación organizacional.

Su principal aportación es mostrar que el cambio no comienza cuando se implementa una nueva medida. Empieza antes, cuando la organización reconoce la necesidad de transformarse.

Investigación-acción como modelo de intervención

La investigación-acción puede utilizarse también como modelo de intervención. Su lógica establece una relación permanente entre recopilación de información y transformación.

Primero se identifica la situación problemática. Posteriormente se recopilan datos, se analizan, se retroalimentan a los integrantes, se diseña una intervención, se ejecuta y finalmente se evalúan los resultados.

Si la evaluación muestra que el problema no ha sido solucionado completamente, comienza un nuevo ciclo. Por esta razón se representa mejor como un proceso circular que como una línea con principio y final.

Diagnóstico → análisis → retroalimentación → acción → evaluación → nuevo diagnóstico.

Este modelo resulta especialmente pertinente en instituciones complejas porque reconoce que una intervención puede producir efectos imprevistos y que las decisiones deben revisarse conforme aparecen nuevos datos.

Modelo de Kotter

John Kotter desarrolló un modelo compuesto por ocho etapas para conducir transformaciones organizacionales. El proceso contempla crear conciencia sobre la necesidad del cambio, construir un grupo que lo impulse, desarrollar una visión, comunicarla, eliminar obstáculos, generar resultados iniciales, mantener el impulso y consolidar las nuevas prácticas.

OpenStax señala que este modelo suele resultar especialmente compatible con organizaciones que poseen estructuras jerárquicas fuertes y donde la dirección cuenta con capacidad para conducir un proceso planificado desde los niveles superiores. También advierte que la participación limitada del personal puede generar resistencia si las personas no comprenden suficientemente la necesidad o la visión del cambio. OpenStax

En instituciones públicas esta observación resulta relevante. La existencia de autoridad formal facilita la implementación de determinadas decisiones, pero no garantiza su apropiación por parte del personal. La comunicación y participación siguen siendo necesarias.

Modelo de las 7S de McKinsey

El modelo de las 7S permite analizar siete componentes relacionados entre sí:

Strategy (estrategia), Structure (estructura), Systems (sistemas), Shared Values (valores compartidos), Skills (habilidades), Staff (personal) y Style (estilo de dirección).

Su utilidad radica en mostrar que una transformación no debería concentrarse exclusivamente en la estructura. Una modificación estratégica puede requerir nuevas competencias; una nueva tecnología puede modificar sistemas y responsabilidades; un cambio de procesos puede exigir diferentes estilos de liderazgo.

CIPD identifica el modelo 7S entre los marcos de diagnóstico y diseño organizacional utilizados para comprender la relación entre diferentes componentes institucionales. CIPD

En una organización pública, por ejemplo, introducir un nuevo sistema de información sin revisar las habilidades del personal, los procedimientos y el estilo de dirección podría limitar considerablemente los resultados de la transformación.

Modelo Burke-Litwin

El modelo de Burke-Litwin estudia el cambio organizacional mediante diferentes variables conectadas entre sí. Considera elementos externos, liderazgo, estrategia, cultura, estructura, sistemas, clima, motivación, necesidades individuales y desempeño.

Una de sus principales aportaciones consiste en diferenciar entre factores de carácter transformacional y factores transaccionales. Los primeros se relacionan con modificaciones profundas en liderazgo, estrategia o cultura; los segundos con condiciones más cotidianas de funcionamiento, como procedimientos, tareas o clima laboral.

Este modelo resulta útil cuando el problema presenta múltiples causas y se necesita comprender cómo una modificación realizada en niveles superiores puede generar consecuencias sobre otras dimensiones.

Actualmente continúa formando parte de los marcos sistémicos reconocidos para analizar diseño y desarrollo organizacional. CIPD

Intervenciones sobre procesos humanos

No todas las intervenciones requieren modificar estructuras. Algunas se concentran en relaciones, comunicación y comportamiento.

Dentro de esta categoría pueden encontrarse desarrollo de equipos, facilitación, capacitación, mentoría, coaching y aprendizaje mediante la acción. CIPD agrupa estas prácticas como intervenciones de procesos humanos. CIPD

Estas intervenciones pueden utilizarse cuando el diagnóstico muestra que la estructura es adecuada, pero existen problemas de coordinación, comunicación o liderazgo.

En un equipo que dispone de responsabilidades correctamente establecidas pero presenta dificultades para intercambiar información, rediseñar toda la estructura podría resultar innecesario. Una intervención dirigida a procesos humanos podría ser más pertinente.

Intervenciones tecnoestructurales

Las intervenciones tecnoestructurales buscan modificar procesos, estructuras, puestos o relaciones entre tecnología y trabajo.

Pueden involucrar rediseño de procesos, reorganización de áreas, modificación de responsabilidades o incorporación de nuevas formas de trabajo. CIPD incluye en esta categoría herramientas como Lean, Six Sigma y reingeniería de procesos. CIPD

Este tipo de intervención adquiere importancia cuando los problemas no derivan principalmente de las personas, sino del diseño de los procesos. Capacitar continuamente al personal no resolverá un procedimiento que estructuralmente contiene duplicidades o pasos innecesarios.

Intervenciones sobre recursos humanos

Otro grupo se concentra en la relación entre las personas y la organización. Puede incluir evaluación del desempeño, reconocimiento, motivación, desarrollo de competencias, encuestas y otros mecanismos relacionados con la gestión de personas. CIPD

Estas intervenciones deben vincularse con necesidades identificadas previamente. La capacitación, por ejemplo, no debería convertirse automáticamente en la solución para cualquier problema organizacional. Primero debe determinarse si existe realmente una brecha de conocimientos o habilidades.

Intervenciones estratégicas

Las intervenciones estratégicas presentan un alcance mayor porque buscan modificar la relación entre la organización, sus objetivos y su entorno. Pueden involucrar planeación institucional, transformación cultural o programas amplios de cambio. CIPD

Estas intervenciones son pertinentes cuando los problemas superan el nivel de un departamento y afectan el funcionamiento global de la organización.

Los cambios organizacionales pueden variar precisamente en su alcance. Algunos son incrementales y perfeccionan prácticas existentes; otros son transformacionales y modifican de manera significativa estructuras, procesos o elementos fundamentales del sistema. OpenStax

¿Cómo seleccionar el modelo de intervención?

No existe un modelo universalmente superior. La selección debe realizarse de acuerdo con la naturaleza del problema, las características de la institución y los resultados del diagnóstico.

Una secuencia razonada sería:

Problema → diagnóstico → identificación de causas → determinación del nivel de intervención → selección del modelo → implementación → evaluación → ajuste.

Si el problema principal se relaciona con resistencia al cambio, Lewin puede proporcionar una estructura útil. Si existe una transformación institucional amplia que requiere dirección progresiva, Kotter puede servir como marco. Si es necesario analizar la congruencia entre estrategia, estructura, sistemas y personas, las 7S permiten observar esas relaciones. Cuando se requiere estudiar relaciones causales complejas entre entorno, liderazgo, cultura y desempeño, Burke-Litwin proporciona una perspectiva más amplia.

Los modelos tampoco tienen que utilizarse necesariamente de forma aislada. Las aproximaciones contemporáneas reconocen que pueden combinarse de acuerdo con las necesidades específicas del proceso de transformación. OpenStax

Evaluación de la intervención

Una intervención no concluye cuando se implementa el cambio. Es indispensable determinar si produjo los resultados esperados.

La evaluación puede considerar indicadores de proceso y de resultados: tiempos, coordinación, cumplimiento de objetivos, reducción de duplicidades, utilización de nuevos procedimientos, percepción del personal o calidad de la información disponible para decidir.

También debe analizarse la sostenibilidad. Un resultado favorable inmediatamente después de una intervención no garantiza que se mantenga. El verdadero desarrollo organizacional requiere que las nuevas capacidades se integren al funcionamiento cotidiano.