

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO GENERADOR DE UN CAMBIO SIGNIFICATIVO EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. María Guadalupe Zamora Aguilar

Recibido/Received: 7/4/2017

Aceptado/Accepted: 1/6/ 2017

María Guadalupe Zamora Aguilar⁴²

Licenciada en Socióloga por la Universidad Autónoma de Querétaro y pasante de la maestría en Administración, con especialidad en alta dirección de empresas. Docente en la Universidad Politécnica de Querétaro

Sumario: I. Introducción; II. Acepciones teóricas sobre el Desarrollo organizacional; III. Las Organizaciones de la Sociedad Civil; IV. El Cambio Organizacional y sus elementos; V. El Cambio más Significativo; VI. Modelo de desarrollo organizacional; VII. Conclusiones; VIII. Bibliografía.

Resumen:

Este artículo es producto de una investigación realizada y la experiencia profesional adquirida como agente fortalecedor⁴³ con diversas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). En un entorno dinámico las organizaciones requieren de estructuras sólidas que les permitan generar estrategias y mecanismos de gestión para el logro de sus objetivos. En este artículo se hace un análisis del proceso de desarrollo organizacional que se lleva a cabo en varias OSC y como éste genera un cambio significativo en las organizaciones implementando estrategias de mejora continua que las conduce a ser efectivas. El estudio realizado permitió identificar los factores esenciales en el proceso de desarrollo organizacional, posibilitando la construcción de un

⁴² María Guadalupe Zamora Aguilar Licenciada en Socióloga por la Universidad Autónoma de Querétaro y pasante de la maestría en Administración, con especialidad en alta dirección de empresas. Docente en la Universidad Politécnica de Querétaro. Consultora en Desarrollo Humano y Alta Dirección, avalada por Secretaria del Trabajo y Previsión Social ZAAG891023PB2-0005. Capacitadora de funcionarios públicos, OSC y empresas. Dentro de su trayectoria profesional está el desarrollo de programas de profesionalización y fortalecimiento institucional. De igual forma, la gestión y ejecución de proyectos a nivel nacional e internacional. Investigadora adjunta por el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

⁴³ Se considera *agente fortalecedor* aquellos profesionistas, fundaciones, OSC, empresas privadas de consultoría y gestión, universidades e instancias de gobierno federal y local que dotan de conocimientos, desarrollan habilidades, brindan recursos, implementan procesos de desarrollo organizacional, acompañamiento y seguimiento, y vinculan a las OSC con otros actores para facilitar y apoyar sus acciones (Fundación Zícara, 2012).

Modelo de desarrollo organizacional que responde a la naturaleza, necesidades y visión de las OSC.

Palabras claves: desarrollo organizacional, organizaciones de la sociedad civil, cambio más significativo y agente fortalecedor.

Abstract:

This article is the product of research carried out and experience gained as a strengthening agent with various Civil Society Organizations (CSOs). In a dynamic environment organizations require solid structures that allow them to generate strategies and management mechanisms to achieve their objectives. This article makes an analysis of the process of organizational development that is carried out in several CSOs and as this gender a significant change in organizations implementing strategies for continuous improvement that lead them to be effective. The study allowed identifying the essential factors in the process of organizational development, making possible the construction of an organizational development model that responds to the nature, needs and vision of CSOs.

Key words: organizational development, civil society organizations, most significant change and consolidated agent.

I. Introducción

Hoy en día las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son un actor clave en el desarrollo económico, social y democrático de México al atender las necesidades de la población y ser gestoras de cambios positivos en la comunidad. En México, de acuerdo con diversas aproximaciones, existen entre 20,000 y 35,000 mil organizaciones, lo cual ha generado una creciente necesidad de analizar más sobre los retos y oportunidades presentes en el crecimiento de este sector (CIVICUS, 2010)⁴⁴.

Para realizar sus actividades las OSC emplean recursos financieros, humanos, tecnológicos, materiales, entre otros. Así como, la aplicación e implementación de conocimientos, herramientas y capacidades que les permitan hacer eficiente su labor. Aunado a esto, la complejidad del entorno económico ha propiciado la urgente necesidad de profesionalización de las organizaciones pues esto "ha llevado a muchos donantes a ser más selectivos en sus aportes

⁴⁴ CIVICUS (2003). *CIVICUS Civil Society Index Toolkit. Implementation Phase 2003- 2004*. Material distributed at the Global seminar Civil Society Index.

y más rigurosos en cuanto a la rendición de cuentas por parte de las organizaciones, su desempeño y sus resultados" (Hayle, James & Wrigley 2005, p. 4)⁴⁵.

En este tenor, el desarrollo de capacidades y competitividad institucional de las organizaciones es muy importante y está considerado en la agenda pública debido al impacto social que éstas generan. Los procesos de desarrollo organizacional son prioridad en la planeación estratégica y planes operativos de las OSC. De igual forma, la oferta en los servicios de profesionalización y desarrollo organizacional se ha incrementado por parte de diversos actores públicos y privados, quienes han sido impulsores de cambios positivos en las OSC. En el ámbito público, el Programa de Coinversión Social (PCS) del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) ha financiado proyectos para crear y fortalecer las capacidades de las OSC e implementar programas de capacitación. Estos programas han impulsado el crecimiento y sostenibilidad del Tercer Sector⁴⁶ en el país.

El presente artículo está integrado por seis apartados: Acepciones teóricas sobre el desarrollo organizacional; Organizaciones de la Sociedad Civil; Cambio organizacional; Cambio más significativo; Modelo de desarrollo organizacional; y conclusiones. Primeramente, se hace referencia a los conceptos teóricos sobre el desarrollo organizacional, la sociedad civil y el cambio organizacional. Posteriormente, se explica la pertinencia de los procesos de desarrollo organizacional en el contexto mexicano. Finalmente, se expone un modelo de desarrollo organizacional que responde a la naturaleza, necesidades y expectativas de las organizaciones de la sociedad civil, haciendo énfasis en los resultados obtenidos a partir de la aplicación del modelo propuesto.

El texto pretende aportar datos de interés que permitan comprender el desarrollo organizacional como un proceso planeado que conduce a un cambio significativo a partir de implementar acciones de mejora continua en las organizaciones. Así mismo, la propuesta de modelo de desarrollo organizacional presenta elementos que pueden ser aplicados en diversas organizaciones bajo condiciones similares.

II. Acepciones teóricas sobre el Desarrollo organizacional

⁴⁵ Hailey, J., Rick J. & Wrigley, R. (2005). *Rising to the Challenges: Assessing the Impacts of Organisational Capacity Building, Praxis Paper*. No. 2, febrero. Oxford. International NGO Training and Research Centre (INTRAC).

⁴⁶ El Tercer Sector está compuesto por actores sociales y organizaciones sin fines de lucro que realizan actividades que no son controladas por una entidad gubernamental ni empresarial y cuyos participantes están integrados de forma voluntaria y autónoma.

El concepto de Desarrollo Organizacional ha ido evolucionando, por sus aportaciones actualmente se considera una herramienta de planificación de las relaciones sociales de producción y como generador de desarrollo socioeconómico. Algunos de los objetivos que persigue son:

- Integra la visión de los integrantes de la organización con la filosofía institucional (misión, visión y valores).
- Toma de decisiones más eficientes distribuyendo el poder entre los diferentes actores involucrados y grupos de interés.
- Resolución de conflictos internos y fortalece las relaciones de confianza entre los individuos.
- Favorece la adaptación de la organización en un entorno dinámico e incierto.
- Brinda claridad y compromiso hacia los objetivos de la organización.
- Genera un aprendizaje organizacional a partir de la experiencia y los errores cometidos.
- Aprender a aprender, promueve el aprendizaje y la mejora continua.
- Desarrolla la capacidad de auto análisis.

En general, todo proceso de desarrollo organizacional cambia la cultura (tradiciones, sistemas y procedimientos anticuados) promoviendo otros modos distintos a los del pasado, a través del análisis de las buenas prácticas, aquello que se ha hecho bien y que por ende debe ser seguido haciendo. De esta forma el proceso ayuda a las organizaciones a enfrentar los retos del entorno.

El desarrollo organizacional genera a su vez desarrollo humano de forma sistemática y planificada. Es un enfoque del cambio como producto de la intervención planificada, estratégica y sistematizada para fortalecer los recursos, las capacidades y las competencias empresariales. En los procesos de desarrollo organizacional se identifican, generan y potencializan relaciones sociales, de producción, políticas públicas, empresariales, etc., que impulsan cambios positivos.

Luego entonces, el desarrollo organizacional es un proceso planificado que inicia cuando las organizaciones y las personas que las integran desean el cambio como algo necesario. Para llevar a cabo el cambio se debe estar motivado para identificar, reconocer y aceptar las necesidades del cambio. Estos cambios pueden ser en conocimientos, habilidades, actitudes, etc. Senge (1992) señala que no hay reglas para efectuar cambios de alto apalancamiento, pero hay modos de pensar que los facilitan.

2.1 El DO como fortalecimiento institucional

Con respecto al primer apartado, cuando el desarrollo organizacional promueve acciones de transformación y cambio social es considerado como *fortalecimiento institucional*, es decir, en el ámbito del tercer sector los procesos llevados a cabo en las OSC son en esencia procesos de desarrollo organizacional en los cuales se implementan diversas técnicas y estrategias para el aprendizaje y solución de problemas que le permiten a la organización alcanzar sus objetivos de una forma eficiente y eficaz (Chiavenato, 2004). En dichos procesos la organización desarrolla capacidades que posibilitan el logro de sus objetivos y ser gestora de su propio cambio.

Por su parte, Lewis (2001) señala tres acciones que comunmente se asocian al Fortalecimiento Institucional:

- La asistencia técnica, enfocada a la operación básica de la organización.
- La asistencia organizacional, la cual responde a las necesidades de la organización y suele llevarse a cabo a través de la capacitación o consultorías de corto plazo.
- Las intervenciones de desarrollo organizacional, las cuales son de largo plazo y suelen involucrar programas para facilitar, a lo largo de varios años, que la organización misma pueda diagnosticar y resolver sus retos presentes y futuros (p. 183).

El Fortalecimiento Institucional es un proceso en el que la organización se adapta y responde a los cambios que se le presentan al interior y en el entorno. Retomando la visión de OXFAM⁴⁷ el Fortalecimiento Institucional promueve “*un enfoque para el desarrollo, más que un conjunto de intervenciones empaquetadas*” (Eade 1997, p.23). En el mismo sentido Blumenthal (2003) considera que el Fortalecimiento Institucional consiste en acciones que aumentan la efectividad de las organizaciones (p.5), o un apoyo al funcionamiento interno de las mismas, que las ayuda a ser más efectivas y a servir mejor a sus poblaciones objetivo (Draper, 2000). De igual forma, “lograr que las instituciones se hagan solidas y fuertes para ser más eficientes y eficaces en lo que se proponen hacer” (Espiral 1999 en Alternativas y Capacidades, 2005, p.17). Aunado a lo anterior, el Fortalecimiento Institucional conduce a las organizaciones a tener visibilidad y posicionamiento por su trabajo, elementos clave para incidir en procesos más amplios de cambio social (Espiral 1999 y Project Concern 2003).

Cabe señalar que en cada proceso de fortalecimiento institucional el agente fortalecedor tiene una manera distinta de realizarlo; así como de las distintas modalidades con características y alcances diferentes. La capacitación, las asesorías, materiales didácticos, diagnósticos

⁴⁷ OXFAM es una organización inglesa no gubernamental (ONG) fundada en 1942 que trabaja en más de 90 países. La confederación está integrada por 17 organizaciones no gubernamentales que realizan labores humanitarias, su lema es "trabajar con otros para combatir la pobreza y el sufrimiento".

institucionales, los acompañamientos y proporcionar fondos son algunas modalidades empleadas.

III. Las Organizaciones de la Sociedad Civil

3.1 Sociedad Civil

A continuación se explica brevemente el concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), ya que ha sido definido por varios autores considerando diversos elementos. El Banco Mundial, bajo un enfoque de desarrollo, considera a las OSC como resultado de la sociedad contemporánea, es decir, una amplia gama de “organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas”. De igual forma CIVICUS⁴⁸ (2003) define sociedad civil como *el espacio fuera de la familia, el Estado y el mercado, donde las personas se asocian voluntariamente sobre la base de intereses y necesidades comunes* (p. 8).

En México la *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*⁴⁹, en su capítulo primero artículo 3º, define como Organizaciones de la Sociedad Civil a todas las agrupaciones u organizaciones mexicanas que, estando legalmente constituidas, realicen alguna o algunas de las actividades a que se refiere el artículo 5º de la presente ley y no persigan fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, sin menoscabo de las obligaciones señaladas en otras disposiciones legales (Indesol 2012, p. 2). Esta ley considera varias figuras jurídicas de las OSC; sin embargo, dado que la mayoría de las organizaciones legalmente constituidas son Asociaciones Civiles (AC) e Instituciones de Asistencia Privada (IAP) en este artículo se hace especial énfasis en estas dos figuras asociativas.

La siguiente tabla muestra las principales semejanzas y diferencias entre las AC e IAP:

Figuras jurídicas de las principales Organizaciones de la Sociedad Civil en México⁵⁰

⁴⁸ CIVICUS (Alianza Mundial para la Participación Ciudadana) es un organismo internacional con presencia en más de 100 países alrededor del mundo. Desde 1993, CIVICUS promueve el fortalecimiento, crecimiento y permanencia de la acción ciudadana.

⁴⁹ La Ley federal de fomento a las actividades Realizadas por Organizaciones De La Sociedad Civil establece el marco normativo y las sanciones que el estado mexicano establece para la operación de las OSC. Dicha ley fue creada por decreto presidencial en el año 2004 y modificada una sola vez en el año 2012, desde entonces. El contenido completo de la ley puede consultarse en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>

⁵⁰ Fuente: Elaboración propia.

Asociación Civil (AC)	Institución de Asistencia Privada (IAP)
<p>Su actuar no es controlado por una autoridad específica, por lo que tienen mayor libertad sobre sus recursos, actividades y objetivos que persiguen.</p>	<p>En la mayoría de los estados del país, la existencia, operación y disolución es autorizada por la Junta de Asistencia Privada (JAP⁵¹).</p> <p>Para la constitución, modificación y extinción de una IAP la JAP emite una resolución.</p>
<p>El consejo directivo es la instancia máxima de gobierno y administración.</p>	<p>El órgano de gobierno está representado por el patronato, cuyo número de integrantes puede variar.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Están conformadas por personas con ideas, intereses y aficiones similares. • La permanencia de los miembros es de forma voluntaria y por tiempo definido. • Las actividades que realizan no persiguen un fin económico ni ilegal. • En la mayoría de los estados, el Código Civil establece los lineamientos para que una organización se constituya y opere bajo los estatutos determinados en una acta constitutiva certificada por un notario público e inscrita en el Registro Público. • Gozan de personalidad jurídica como persona moral con fines no lucrativos. • La denominación de la Razón Social debe ser registrada y autorizada por la Secretaría de Economía. 	

3.2 El Entorno de las OSC

En seguida, se enuncian datos relevantes sobre las características de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México en el año 2017, específicamente en el estado de Querétaro donde se realizó la investigación que dio pauta al presente artículo.

⁵¹ La Junta de Asistencia Privada (JAP) es una entidad con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin fines de lucro, que realiza actividades de asistencia social. Cada estado del país regula a la JAP a través de La Ley de Instituciones de Asistencia Privada.

Según el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el 2014 existían 27 mil 241 actores sociales inscritos en todo el país, de los cuales 21 042 organizaciones se encontraban activas. Si se toma como línea base esta cifra y se compara con las actuales en el año 2017 se observa un incremento del 1% de las OSC en México durante los últimos tres años. Las entidades con mayor número de organizaciones son la Ciudad de México, Estado de México, Veracruz, Oaxaca y Chiapas. En el estado de Querétaro están registradas 352 organizaciones que se encuentran activas. Si relacionamos el número de habitantes con el número de organizaciones se observa que en México de 112 336 538⁵² habitantes, por cada 5245 habitantes existe una organización legalmente constituida y activa. En el caso particular del estado de Querétaro por cada 5193 habitantes hay una organización de la sociedad civil. Estos datos aportan un panorama del comportamiento del asociacionismo en México, haciendo evidente que el incremento de organizaciones que se constituyen no es proporcional al crecimiento demográfico. Lo anterior es importante si se consideran problemas sociales como la pobreza, delincuencia y corrupción que se presentan en el país frente a la capacidad del estado para cubrir la demanda de la población en cuanto los servicios básicos.

Otro indicador que da sentido a la pertinencia y acciones que realizan las OSC es el Índice de Desarrollo Humano debido a que la sociedad civil contribuye en la construcción de este indicador al brindar a la población vulnerable servicios que cubren diversas necesidades. Con base en el Informe sobre Desarrollo Humano México 2016 (IDH)⁵³ el 46.2 % de la población se encuentra en situación de pobreza, enfatizando la desigualdad de oportunidades entre regiones, hogares y personas. El informe resalta la importante contribución que realiza la sociedad civil para lograr uno de los objetivos más urgentes que enfrenta el país: lograr mayor desarrollo con menor desigualdad.

Sobre la figura jurídica de las organizaciones, el 3% están constituidas como Instituciones de Asistencia Privada (IAP), el 95% son Asociaciones Civiles (AC) y el 2% restante tienen otras figuras. Algo similar sucede en el estado de Querétaro, donde sólo el 18% son IAP, a pesar de existir la Junta de Asistencia Privada del Estado de Querétaro⁵⁴. Los datos anteriores permiten establecer que el contexto de las OSC es complejo frente a la cantidad de causas que atienden. Sin embargo, el número y figura legal de las organizaciones no se traduce directamente en

⁵² Total de población en México según el último censo de población realizado en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

⁵³ El Informe sobre Desarrollo Humano México 2016 brinda un panorama de la movilidad de oportunidades en las entidades, municipios y para los individuos que habitan el país; analiza las razones de la brecha de desigualdad y las políticas públicas implementadas. El documento puede consultarse en: <http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/informe-nacional-sobre-desarrollo-humano-mexico-2016.html>

⁵⁴ La Junta de Asistencia Privada es el órgano estatal que autoriza, vigila y regula a las Instituciones de Asistencia Privada.

mejores condiciones de vida para la población, ya que su alcance e impacto social depende directamente de las acciones, proyectos y estrategias que implementen los diferentes actores sociales en pro de la población vulnerable.

Por lo anterior, la contribución de las OSC deriva de la capacidad que tenga cada organización para desarrollar acciones eficientes que atiendan la causa de las necesidades sociales. Al respecto, Villar (2009) refiere “apoyar el fortalecimiento institucional pasa por entender que la inversión en capacidades no compite con los recursos para los programas y proyectos, sino que los fortalece, multiplica y los hace más eficientes. Las organizaciones efectivas pueden diseñar y gestionar proyectos más efectivos que las organizaciones débiles y mal gestionadas, aún si estas últimas presentan en el papel proyectos bien diseñados” (p.23).

3.3 El Desarrollo Organizacional en OSC

A través del tiempo las OSC han sufrido varios cambios que obedecen al entorno y condiciones del tercer sector en México. Así lo indica Lewis (2001) *las OSC tenían una cultura dirigida a la resolución de problemas, sin dedicar tiempo al estudio, comprensión y planeación sobre cómo enfrentar esos problemas*⁵⁵. Antes del año 2000, las personas que trabajaban en las organizaciones estaban inmersas en el trabajo del día a día, por lo que no consideraban importante desarrollar competencias organizacionales⁵⁶, ya que la prioridad era la operación y atención de la causa. No obstante, los cambios políticos y los efectos de las crisis económicas llevaron a que las organizaciones se transformaran y la planeación se convirtiera en un elemento clave para generar mayor impacto de su trabajo y hacer sostenibles sus esfuerzos a través del tiempo. Entonces, *aprender a organizarse en lo interior y relacionarse con estructuras institucionales “más grandes” se vuelve una condición básica*.⁵⁷

En México las OSC al encontrarse en una situación de inestabilidad y precariedad financiera, a raíz de la dependencia del sector para realizar sus actividades, recurren a los agentes fortalecedores para generar capacidades institucionales a través de procesos de desarrollo organizacional. De esta forma, los programas de fortalecimiento institucional y

⁵⁵ Lewis, D. (2001). *The Management of Non-Governmental Organizations*. Londres: Routledge. P.67.

⁵⁶ Las competencias organizacionales entendidas como “un conjunto de características de la organización, de modo fundamental, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuáles como tendencias están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de la organización correspondiendo a determinada cultura organizacional” (Normas Cubanas 3000, 2007, p. 9).

⁵⁷ Fundación Zícara (2012). *Fortalecimiento y Profesionalización: reflexiones y recomendaciones*. México: Ed. Indesol y Fundación Zícara.

profesionalización comienzan a tener mayor participación y asistencia de los integrantes de las organizaciones.

Luego entonces, la oferta de servicios de *profesionalización*⁵⁸ y *fortalecimiento institucional*⁵⁹ es insuficiente de acuerdo a la demanda por dos principales factores. En primer lugar, según datos del Registro Federal de OSC⁶⁰ (2017) en México están inscritas 36,251 OSC, de las cuales sólo 21,417 organizaciones están activas. De estas, en el estado de Querétaro se ubican 352 OSC activas que representan el 1.64% del universo a nivel nacional. Esto permite deducir que el poco crecimiento del tercer sector y la significativa cantidad de organizaciones que están inactivas está relacionado con la falta de capacidades y recursos que tienen las instituciones para sostenerse en el tiempo. Así lo reflejan los datos proporcionados por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI⁶¹) en su Directorio de Organizaciones Acreditadas 2015 donde sólo 32 OSC de Querétaro están acreditadas con base en los indicadores de Institucionalidad y transparencia.⁶² En esta evaluación se consideran dos indicadores importantes, los años de operación que tiene una organización a partir de la fecha en que se constituyó legalmente y las fuentes de ingresos que tiene para realizar sus actividades.

En segundo lugar, a nivel nacional la principal instancia pública que brinda servicios de fortalecimiento institucional es el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) a través de diversas convocatorias del Programa de Coinversión Social. Por lo contrario, la oferta de capacitación y desarrollo organizacional por parte de la iniciativa privada cada vez es más sin embargo sus costos son elevados, volviéndose inaccesibles para la mayoría de las organizaciones. Esto da como resultado que sólo una mínima parte de las organizaciones acceda a servicios de capacitación y profesionalización pero de manera discontinua, poco articulada y, en

⁵⁸ La Profesionalización entendida como un proceso complejo que debe incidir en el desarrollo institucional de las organizaciones, construye capacidades para dar como resultado instituciones más fuertes y sólidas (Zícara, 2012, p. 10). Este proceso ayuda a las organizaciones a institucionalizar su trabajo para dar continuidad a sus acciones e incrementar su eficiencia. Los conocimientos e información que se brindan a las OSC responden a su naturaleza y el campo de acción en el cual se desenvuelven. Así mismo, los contenidos están tropicalizados, es decir, son acorde al lenguaje y necesidades tanto de las organizaciones como de las personas que las integran.

⁵⁹ El Fortalecimiento Institucional debe entenderse, desde un enfoque del Desarrollo Organizacional, como un proceso de cambio planeado en el cual se implementan diversas técnicas y estrategias para el aprendizaje y solución de problemas que le permiten a la organización alcanzar sus objetivos de una forma eficiente y eficaz (Chiavenato, 2004). Lo anterior, explica como el fortalecimiento institucional es un proceso por el cual una organización desarrolla capacidades que le permiten el logro de sus objetivos y ser gestora de su propio cambio, donde los Agentes Fortalecedores le facilitan su crecimiento y desarrollo.

⁶⁰ El Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil es la instancia autorizada por la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil en México para concentrar toda la información que forme parte o se derive de los trámites de las organizaciones.

⁶¹ El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) es una asociación civil fundada en 1988, con carácter privado, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión. La sede se encuentra en la Ciudad de México y su ámbito de acción abarca todo el país. Por sus acciones en pro de las OSC y la responsabilidad social empresarial se considera una institución líder a nivel nacional en temas de filantropía y buenas prácticas en responsabilidad social.

⁶² CEMEFI. (2015). *Indicadores de institucionalidad y transparencia: Directorio de Organizaciones Acreditadas 2015*. Centro Mexicano para la Filantropía: México. P. 80-84.

la mayoría de los casos, con altos costos. En algunos casos cuando los servicios de desarrollo organizacional se han ofertado de forma gratuita las organizaciones no visualizan el costo real del servicio que están recibiendo. Por otro lado, cuando los servicios tienen una cuota se limita la participación a las organizaciones que puedan cubrir los costos.

Desde un enfoque de cooperación para el desarrollo, “invertir en las capacidades colectivas y en el fortalecimiento de organizaciones, es invertir en desarrollo, ya que con los recursos invertidos se contribuye a la sostenibilidad de la organización y a que ésta sirva mejor a la comunidad que atiende” (Villar, 2009). Visto de esta forma, los procesos de desarrollo organizacional generan organizaciones de la sociedad civil más efectivas, evitando tener lo que Letts denomina “anorexia organizacional”.⁶³ Es decir, las organizaciones requieren desarrollar cierta capacidad operativa, humana y de equipamiento para implementar de forma exitosa los proyectos que realizan, ya que de lo contrario no se lograrían los resultados esperados, con alcances mínimos y en el mediano plazo se convertirían en una pérdida importante de tiempo y recursos.

En el caso del estado de Querétaro, Fundación Merced Querétaro⁶⁴ ha promovido el fortalecimiento del tercer sector brindando entre el año 2010 y 2013 programas de profesionalización y acompañamiento institucional a más de 192 OSC, con una participación de 402 integrantes de diversas organizaciones.⁶⁵ A través de este tipo de programas las personas comparten experiencias, adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y se interrelacionan en espacios que propician un aprendizaje y la obtención de capacidades individuales, mismas que después transfieren a más integrantes de su organización.

La socialización de los saberes y aprendizajes permite que hacer conscientes los recursos materiales e intangibles que posee la organización. De esta forma las organizaciones desarrollan competencias que mejoran su desempeño y las conducen hacia una efectividad organizacional⁶⁶, es decir, logran sus objetivos, son más autónomas y aseguran su permanencia en el tiempo.

⁶³ Letts, C; Ryan, W. y Grossman, A. 1999: 75.

⁶⁴ Fundación Merced Querétaro, A.C. es una fundación creada en el año 2000 que promueve la participación ciudadana, la vinculación entre los miembros de la sociedad y el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil comprometidas con la solución solidaria de diversos problemas sociales, brindándoles servicios de profesionalización y canalizando recursos que posibiliten su trabajo.

⁶⁵ González, M., Zamora, M. y Servín, E. (2014). *Fortaleciendo el Capital Social: Sistematización del Modelo Compromiso de Fundación Merced Querétaro*. Fundación Merced Querétaro: México. Pp. 48-49.

⁶⁶ La efectividad Organizacional, es “el grado en el que una organización logra los resultados que se esperan de ella, cuando se satisfacen las necesidades de los grupos de interés” (Jeffrey Pfeffer y Gerald R., 1978). Desde este enfoque se sugiere que la efectividad de una organización sea evaluada por un agente externo, lo que da pauta a los agentes fortalecedores para dictaminar el desempeño y efectividad de las organizaciones civiles. Sin embargo, la supervivencia de una organización no puede interpretarse como un resultado de efectividad, ya que ésta depende del momento, es decir, está sujeto al punto donde se encuentre la organización dentro de su escala de evolución. Al respecto, Pennings y Goodman (1977) mencionan en su libro Nuevas

IV. El cambio organizacional y sus elementos

En la década de los años 90`s un entorno incierto y dinámico dio pauta a que se hiciera énfasis en la transformación de las prácticas organizacionales implementando acciones para sobrevivir, mejorar la competitividad y el desempeño. Los cambios a nivel organizacional se manifestaron en las estructuras organizacionales, la cultura interna entre los miembros de la organización, en las formas de pensamiento e interacción de los individuos y en sus conocimientos, entre otros. Esto reafirmó la idea de que todo cambio es posible, la mente puede desaprender y aprender nuevas formas de pensamiento.

4.1 Acepciones teóricas del cambio organizacional

Una definición simple del concepto de cambio pudiera ser la que aportan French y Bell en 1996 cuando consideran que "cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas.⁶⁷ Sin embargo, cambiar es un proceso que implica modificar centros de poder, usos y costumbres, tanto personales como grupales, arriesgar, dominar temores y resistencias. Los cambios en una organización van más allá de implementar avances tecnológicos, rediseñar la estructura o desarrollar nuevas estrategias comerciales.

Las organizaciones al estar constituidas por hombres son el reflejo de la humanidad y la vía colectiva idónea para transformar la realidad. En este sentido, al hablar de cambio organizacional Miguel Pina e Cunha refiere que el cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes. De igual forma, Dalton (1969), lo define como cualquier alteración significativa en las pautas de conducta de los individuos que constituyen una organización. Así mismo, el cambio en una organización se puede considerar como la adopción de una nueva idea o un nuevo comportamiento en una organización, (Pierce y Delbecq, 1977).

4.2 Elementos del cambio organizacional

En 1947, Kurt Lewin explicó como las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan el cambio, y fuerzas que se oponen al mismo para mantener

Perspectivas sobre Efectividad Organizacional que “depende de los requerimientos”, es decir, la efectividad de una organización se basa en su habilidad para hacer frente a las contingencias que se le presenten.

⁶⁷ Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El cambio tiene lugar en las personas, estructuras, tecnologías, etc.

el status quo. A este fenómeno el autor lo denominó la teoría del campo de fuerza, en la cual explica el proceso de cambio en tres pasos:

1) *Descongelamiento*: Se crea la motivación para el cambio. Si las personas se sienten incómodas con la situación actual pueden considerar la necesidad del cambio.

2) *Movimiento o cambio*: Es el cambio en sí mismo y puede ocurrir mediante la asimilación de nueva información, la exposición de nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.

3) *Recongelamiento*: Aquí el cambio se estabiliza. Para que éste sea eficaz debe ser congruente con el concepto que la persona tiene de sí misma y de sus valores. Si el cambio es incongruente con las actitudes y comportamientos de otros integrantes de la organización, existe la posibilidad de que la persona regrese a la conducta anterior. Es necesario reforzar la nueva conducta.

Por su parte, Schein (1991) plantea un modelo basado en los siguientes tres pasos para lograr el proceso de cambio: 1) *Descongelar*, es decir, hacer evidente la necesidad de cambio; 2) *Designar un agente de cambio preparado*, se refiere a escoger a un individuo que dirija y guíe el proceso de cambio en la organización; y 3) *Recongelar*, significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o refuerzo, de manera que se convierta en la norma vigente.

En ambas perspectivas se trata de un proceso de cambio planeado⁶⁸ donde la organización realiza acciones coordinadas, en términos de un crecimiento sostenido y una actitud de apertura, *la cual está cifrada en los factores de dirección, liderazgo y cultura organizacional, que son finalmente el producto de una filosofía gerencial para el cambio* (Franklin, 1997). De igual forma, Gordon (1999) señala que dependiendo del enfoque se produce el cambio.⁶⁹

V. Modelo de desarrollo organizacional

A continuación, se presenta un Modelo de desarrollo organizacional que fue construido a partir del trabajo con las organizaciones de la sociedad civil y la aplicación a más de 100 organizaciones sociales dando resultados positivos en cuanto al nivel de desarrollo organizacional

⁶⁸ Al respecto, Warner Burke (1994) y David Nadler (1998) hablan de cambio organizacional planeado y no planeado. Esta es una decisión consciente.

⁶⁹ Si se cambian conocimientos, capacidades, formas de interactuar y actitudes de los miembros, mecanismos de comunicación, las relaciones de poder y la cultura organizacional, el cambio tiene lugar desde un enfoque conductual. Por otro lado, si el cambio refiere al rediseño de la estructura, los empleos o el clima laboral entonces el enfoque es estructural. Mientras que si se cambia el equipo, los métodos, los materiales o técnicas, entonces se trata de un enfoque técnico.

alcanzado en las instituciones. Así mismo, el modelo es producto de prácticas exitosas en el ejercicio profesional como agente fortalecedor.

Primeramente, es preciso señalar cuatro elementos que constituyen las condiciones necesarias para la aplicación del modelo:

1) El **convenio**, entendido como ese acuerdo voluntario, con una actitud de apertura al cambio, que se establece entre la organización y el agente fortalecedor para llevar a cabo el proceso.

2) El **seguimiento**, brindar el apoyo y continuo respaldo a la organización durante y después de haber realizado el proceso de desarrollo organizacional para asimilar y aplicar los cambios necesarios.

3) El **aprendizaje**, se refiere a la apertura para adquirir conocimientos y reforzar los aprendizajes previos a lo largo del proceso. Cabe señalar, que la adquisición del aprendizaje se da de manera simultánea a nivel individual, colectivo, organizacional e inter organizacional.

4) La **evaluación**, se realiza de manera continua durante todo el proceso de desarrollo organizacional de dos formas, se evalúa el avance de la organización en el logro de los objetivos que ha definido; de igual forma, se evalúa la efectividad de los servicios brindados a la organización por el agente fortalecedor. La evaluación continua posibilita hacer modificaciones y mejoras durante el proceso.

Una vez que se han conseguido los cuatro elementos mencionados, da inicio el proceso con la aplicación de una herramienta de evaluación la cual realiza una valoración del nivel de desarrollo que se presenta en la organización. Esto a manera de diagnóstico para conocer las condiciones en las que se encuentra la organización y tener una línea base de referencia para poder medir los alcances del proceso una vez que concluya. Esta evaluación se hace en dos tiempos, primeramente los integrantes de la organización realizan una reflexión con base en la herramienta proporcionada. En un segundo momento, se validan los resultados entre los integrantes de la organización y el agente fortalecedor. Esta evaluación inicial analiza seis áreas elementales de las OSC: Planeación estratégica, Modelo de atención, Gestión de recursos, Administración de recursos, Vinculación y Comunicación⁷⁰.

De acuerdo con los resultados de la evaluación realizada, la organización decide los objetivos y metas que quiere alcanzar con el proceso de desarrollo organizacional. Posteriormente, en conjunto con el agente fortalecedor la organización construye un plan de

⁷⁰ Las OSC atienden distintas causas, tienen diferente trayectoria, años de constitución, emplean diversos recursos, etc. Sin embargo, a partir del trabajo realizado con las organizaciones estas seis áreas aplican para cualquier organización de la sociedad civil con las características del entorno mexicano y la naturaleza de instituciones no lucrativas.

acción donde se plasman las estrategias y acciones a realizar durante el proceso. Este plan considera los recursos necesarios, los responsables de implementar las estrategias y los supuestos o complicaciones que se pueden llegar a presentar en la ejecución.

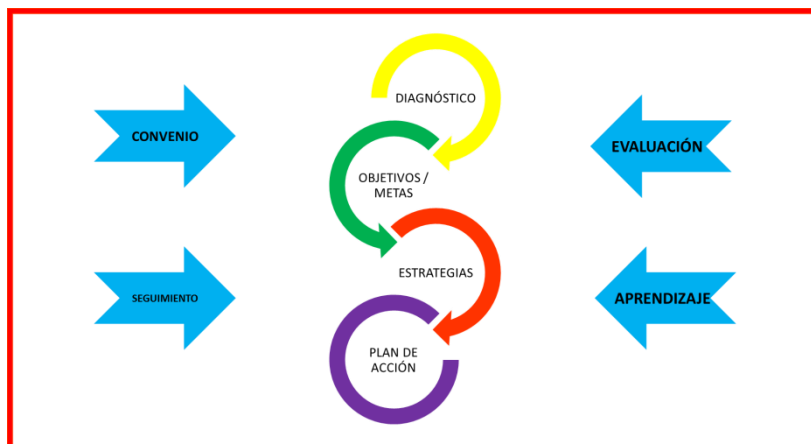
Cabe señalar que, el modelo en todo momento promueve el aprendizaje, la construcción de capacidades y el desarrollo de competencias⁷¹ a nivel de la organización (micro) y entre diversos actores (macro). No obstante, es la organización la que decide los alcances que desea lograr en el proceso de desarrollo organizacional, a través de diversos servicios como asesorías, cursos, talleres, coaching organizacional, redes y vinculación.

En el caso de las OSC, los resultados del proceso de desarrollo organizacional promueven la participación ciudadana, la inversión social, la incidencia en políticas públicas y generan un reconocimiento social de la causa y la organización que la atiende. Por tanto, la participación en este proceso favorece las condiciones necesarias para que la organización desarrolle la capacidad para realizar una contribución efectiva a la solución de la problemática que atiende y mejore su desempeño organizacional⁷².

La siguiente imagen muestra la propuesta de modelo de desarrollo organizacional construida a partir de la praxis profesional y el análisis de las organizaciones de la sociedad civil que han participado en procesos de desarrollo organizacional.

⁷¹ Las competencias organizacionales hacen referencia a las capacidades desarrolladas por las organizaciones, a través del proceso de desarrollo organizacional bajo un enfoque holístico y colectivo. Así mismo, “las características que resultan al integrar habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes demostrables a través de comportamientos, que le permiten a las personas actuar de acuerdo con los parámetros definidos por la organización y las conducen a un desempeño superior” (Grupo EPM, 2011, p.48).

⁷² El desempeño organizacional es considerado como *“el grado en que los procesos responden a la estrategia que la organización selecciona para aproximarse a los resultados esperados”* (Chenhall, 2005). Entonces, el desempeño organizacional es en relación a la gestión que se haga del conocimiento, los procesos, la calidad y los mecanismos para la toma de decisiones. La medición del desempeño de una organización requiere de la aplicación de un modelo basado en los procesos de gestión y los resultados esperados a través de estrategias implementadas, es decir, el desempeño de las organizaciones se mide a partir de la manera en como llevan a cabo sus procesos y el logro de objetivos que se plantean (Clegg, Courpasson y Phillips, 2006).

Figura 1. MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL⁷³

El éxito del modelo radica en las condiciones que este establece para su aplicación, ya que la disposición para llevar a cabo un proceso de desarrollo organizacional tanto de la OSC como del agente fortalecedor hacen que el interés perdure durante la ejecución de las etapas, sobre todo cuando se presentan imprevistos o problemas. De igual forma, el seguimiento realizado durante la aplicación del modelo y posterior a los resultados es el principal apoyo e impulso para que la organización realice los cambios que requiere. El seguimiento debe dar continuidad a los procesos previos, tomando en cuenta los avances y qué tan lejos se encuentra la OSC de sus objetivos.

La evaluación continua (antes, durante y después) permite medir y monitorear los cambios efectuados, así como resolver de manera rápida los inconvenientes que pudieran surgir. Por lo anterior, el modelo promueve el aprendizaje al tiempo que hace consientes y sistematiza los saberes, usos, costumbres y prácticas presentes en la organización.

La creación, desarrollo y consolidación de capacidades organizacionales⁷⁴ a partir de un modelo de desarrollo organizacional permite acompañar, registrar y evaluar la implementación del proceso. A la vez que, genera las condiciones para llevar a cabo una gestión al interior de las organizaciones que propicie el cambio planeado.

⁷³ Fuente: Elaboración propia.

⁷⁴ Por *capacidades organizacionales* se entiende un conjunto de conocimientos, habilidades y recursos que las organizaciones necesitan para ser efectivas. Cabe señalar que las capacidades de una organización son multifacéticas y están en continua evolución.

VI. El cambio más significativo

El desarrollo organizacional es un proceso transformacional por lo que para conocer los resultados de dicho proceso es preciso realizar una evaluación minuciosa valorando no sólo los resultados finales sino el proceso como tal en cuanto a los alcances que han tenido las acciones llevadas a cabo por la organización.

En seguida se presenta un análisis de dichos procesos de desarrollo organizacional a partir de la metodología de evaluación del *Cambio Más Significativo*. Cabe aclarar que, realizar una evaluación de este tipo es complicado por la dificultad de evaluar procesos intrínsecamente complejos, intangibles y con frecuencia poco definidos como lo es el desarrollo de la capacidad organizacional (Hayle et al. 2005, p. 3).

Para realizar una valoración del proceso de desarrollo organizacional es preciso implementar técnicas de investigación tanto cualitativas como cuantitativas y hacer uso de la triangulación de éstas. Pues en este tipo de procesos la dependencia en información de tipo cuantitativo “puede significar que la verdadera esencia del cambio no se registre o se comprenda. Como dijo Einstein “no todo lo que cuenta puede ser contado” (Hayle et al. 2005, p. 4).

El método de evaluación y monitoreo denominado el *Cambio Más Significativo* (CMS) facilita la participación activa de los diversos actores involucrados y proporciona información sobre los resultados, efectos e impacto de un programa o proyecto a través de la recolección de historias que son documentadas y analizadas. Por lo anterior, es muy importante la observación sintetizada en historias⁷⁵ y el análisis para extraer lecciones o prácticas exitosas.

El CMS fue propuesto por Rick Daves y Jess Dart en 2005 para evaluar un proceso de desarrollo social complejo en Bangladesh generando, a partir de esta experiencia, una guía que explica a detalle la metodología. Desde entonces, este método ha sido utilizado varios contextos a nivel internacional en los cuales se han podido identificar y valorar cambios no planeados o imprevistos que representaron impactos significativos para los involucrados.

En seguida se muestra la guía de aplicación del CMS:

⁷⁵ El uso de historias representa el medio más sencillo para explorar la profundidad y complejidad del cambio humano (Hayle et al., 2005).

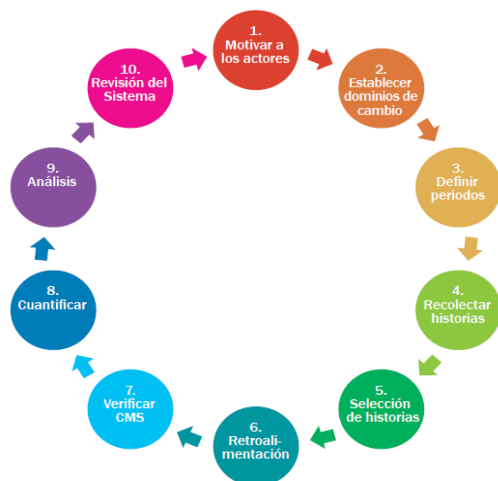


Figura 2. Pasos del método del Cambio Más Significativo. ⁷⁶

Aplicando la metodología del Cambio Más Significativo en el análisis de los procesos de desarrollo organizacional realizados con algunas OSC en el estado de Querétaro⁷⁷, se identifica lo siguiente:

- Las organizaciones que han participado en procesos de desarrollo organizacional de forma continua generan competencias organizacionales, adquiriendo conocimientos, habilidades y actitudes que sirven para mejorar la administración y operación de la organización.
- Sin importar los años de constitución, las OSC tuvieron una mejor estructura del trabajo que realizan. Las organizaciones con una larga trayectoria reconocen la importancia de implementar mejoras estructurales. De igual forma, las organizaciones consideran que el desarrollo organizacional es esencial para tener una base más sólida que permita su crecimiento y permanencia en el tiempo.
- Sobre la gestión de recursos, las organizaciones mencionan que los procesos de desarrollo organizacional favorecieron la generación de mejores proyectos y una mayor vinculación con otros actores para la obtención de recursos económicos, humanos, intelectuales, etc.

⁷⁶ González, M., Zamora, M. y Servín, E., 2014, p. 68.

⁷⁷ Para realizar este análisis se solicitó la participación de más de cien OSC con las cuales se ha trabajado en temas de profesionalización y desarrollo organizacional desde hace varios años. Por cuestiones de confidencialidad no se menciona sus nombres ni datos de contacto.

- El trabajo en equipo, una mejor distribución de responsabilidades y toma de decisiones al interior de las organizaciones.
- Otra aportación importante de los procesos de desarrollo organizacional es que los aprendizajes no sólo se incorporan a la práctica cotidiana sino que se ven reflejados en la atención con los beneficiarios finales, por lo que los cambios no sólo se quedan a nivel organizacional.

Lo anterior, a partir de establecer dos dominios de cambio para clasificar y analizar los aportes realizados por las organizaciones que han implementado procesos de desarrollo organizacional:

Dominio 1 Cambios en las competencias organizacionales de las OSC.

Con respecto a la adquisición de conocimientos, habilidades, capacidades o actitudes que generaron cambios a nivel individual u organizacional.

Dominio 2 Cambios en su articulación con otros actores.

Los cambios en relación a su vinculación con otros actores y grupos de interés.

Para establecer los tipos de cambio que se presentaron en las OSC se realizó un ejercicio de reflexión sobre las expectativas y objetivos que las organizaciones buscaban al implementar procesos de desarrollo organizacional. Esto permitió definir las áreas de cambio que son importantes para los actores involucrados. Algunas de las preguntas que resultaron de este ejercicio fueron:

¿Qué cambios han tenido las OSC que han participado en los procesos de desarrollo organizacional?

¿Qué elementos del proceso de desarrollo organizacional son más esenciales en la generación de un cambio?

¿Cómo han aplicado las OSC los conocimientos adquiridos?

¿Qué cambiarían las OSC para mejorar los servicios de desarrollo organizacional?

Las grandes transformaciones organizacionales implican un cambio de mentalidad de quienes dirigen la organización, recordando que la misma es el reflejo de sus integrantes. El El

Cambio Más Significativo puede semejarse, desde la *teoría del cambio organizacional*⁷⁸ al cambio de segundo orden que produce una transformación radical, difícil y que fundamentalmente altera la organización y su centro. Este cambio explica que mientras más adaptadas estén las organizaciones a su contexto es más difícil para ellas lograr un cambio. El cambio es un conjunto de modificaciones reactivas y proactivas, con base en el objetivo que se quiera alcanzar.

VII. Conclusiones

El desarrollo organizacional es un proceso que genera cambios positivos debido a que responde a las necesidades de las organizaciones y las conduce a los objetivos que éstas quieren llegar, a partir de una evaluación de la organización que considera su estructura, actividades, propósito, presupuesto y recursos con los que cuenta para llevar a cabo su función. El proceso debe ser a mediano y largo plazo, no está sujeto a una temporalidad ya que responde a la naturaleza, recursos y requerimientos de cada organización.

Como resultado, el modelo de desarrollo organizacional propuesto genera un proceso dinámico, participativo e incluyente entre todas las áreas que comprenden la organización. En el caso de las OSC que han realizado procesos de desarrollo organizacional tienen una participación activa y mayor capacidad de intervención en asuntos públicos de su interés. Es así que, agentes fortalecedores impulsan el asociacionismo en México, favorecen la articulación entre los diversos actores y construyen capacidades en las organizaciones para que estas puedan diseñar, gestionar y realizar acciones contribuyendo de forma efectiva al desarrollo social del país. Lo anterior posibilita la generación de oportunidades en un entorno que está en constante cambio.

Sobre los efectos y cambios que generan los procesos de desarrollo organizacional, es importante resaltar que el cambio no ocurre en todos los casos de la misma manera ni magnitud, ya que esto depende en gran medida de los objetivos establecidos por cada organización. Es evidente que los cambios más significativos tienen lugar en los casos donde la organización implementó de manera permanente estrategias y acciones de mejora de forma planeada y articulada. Siendo un desafío que los aprendizajes adquiridos durante el proceso sean incorporados a la práctica organizacional.

⁷⁸ Meyer, Goes & Brooks. (1990). *Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change*. Strategic Management Journal.

El proceso tiene lugar en el marco de una relación basada en la empatía, cercanía y apertura, tanto de la organización como del agente fortalecedor. Este proceso incluye la perspectiva de la organización y la visión del agente fortalecedor externo con el propósito de contar con un análisis más completo. Los resultados obtenidos del proceso son útiles en cuanto resaltan la experiencia más que en evidenciar las problemáticas.

Respecto a la oferta y demanda de las OSC para participar en procesos de desarrollo organizacional, los datos expuestos en el presente texto y el modelo propuesto buscan promover mecanismos y estrategias para reducir la brecha en el acceso a los servicios de profesionalización. Todo proceso de fortalecimiento institucional implica la organización invierta recursos como tiempo, personal, económicos, etc. El grado de inversión depende de la modalidad y el agente fortalecedor que brinde el servicio. De igual forma, los donantes juegan un papel importante como detonadores de este tipo de procesos. En ese sentido, se requiere eliminar la falsa idea de que el desarrollo organizacional es un “gasto” y que invertir en este proceso significa desaprovechar recursos que están destinados a la atención de las problemáticas sociales. Existe un reto para que tanto organizaciones como entes financiadores entiendan que al invertir en las capacidades de las organizaciones sociales, el uso de los recursos será más eficaz ya que las OSC tendrán las capacidades de gestión necesarias para llevar, de forma sostenible, los proyectos que se propongan, los cuales a su vez generarán los bienes y servicios que esas poblaciones priorizan y requieren⁷⁹.

El desarrollo organizacional va más allá de adquirir conocimientos y habilidades, el proceso implica un cambio profundo en las personas y sus relaciones tanto al interior como al exterior de la organización. Existen factores que contribuyen a que el cambio suceda y cumpla con su finalidad. Al respecto James y Wrigley (2007) comentan “una vez que los conocimientos adquiridos a través de un agente externo son internalizados se detonan los procesos de transformación, sin embargo, esto sólo ocurrirá si hay una motivación interna preexistente”. Un elemento importante que detona un cambio significativo es la actitud de las personas⁸⁰ que participan en el proceso de desarrollo organizacional, pues las actitudes favorecen el aprendizaje y la disposición al cambio o adaptación. Otro factor importante en el proceso es la construcción de confianza entre los diferentes actores involucrados. Esto debido a que la confianza que tenga la organización en sí misma y sus colaboradores es esencial para iniciar un proceso de cambio.

⁷⁹ Villar, Rodrigo (2009). El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia de RedEAmérica. Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD): Madrid. P.5.

⁸⁰ Una actitud positiva propicia la apertura a nuevas ideas, el intercambio de opiniones, tomar riesgos y a enfrentar el temor que se puede tener a lo diferente. Así mismo, se requiere que los miembros de la organización cuenten con el tiempo, los recursos y el apoyo para realizar los cambios necesarios que contribuyan al desarrollo organizacional.

Además, la confianza que se genera entre el agente Fortalecedor y la organización es vital para establecer canales de comunicación que fortalezcan las relaciones.

Después del análisis realizado y los argumentos antes expuestos, se concluye que la ejecución de procesos de desarrollo organizacional a través de un modelo permite adquirir herramientas y dirigir las acciones de acuerdo a los objetivos de cada organización, reconociendo que no existe un plan único de desarrollo organizacional pues se trata de un proceso dinámico que responde a la naturaleza de cada organización fortalecida. Por tanto, el modelo antes mencionado pretende brindar una alternativa para llevar a cabo procesos de desarrollo organizacional cuya finalidad sea implementar mejoras y un cambio institucional.

Bibliografía

Banco Mundial. *Definición de sociedad civil*, recuperado el 20 de marzo de 2017, desde <http://web.worldbank.org/wbsite/external/bancomundial/exttemas/extcsospanish/0contentmdk:20621524~menupk:1613473~pagepk:220503~pipk:220476~thesitepk:1490924,00.html>

Blumenthal, Barbara. (2003). *Investing in Capacity Building. A Guide to High-Impact Approaches*. Nueva York, The Foundation Center.

Carrillo, P., García, P., Tapia, M. (2007). *El fortalecimiento Institucional de las OSCs en México: debates, oferta y demanda*. Recuperado de: CIVICUS (2003). CIVICUS Civil Society Index Toolkit. Implementation Phase 2003- 2004. Material distributed at the Global seminar Civil Society Index.

Cummings, T. y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. (8a. ed.). México: CENGAGE Learning.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2a. ed.). Mc Graw Hill.

CEMEFI (Abril, 2015). *Indicadores de Institucionalidad y Transparencia: Directorio de Organizaciones Acreditadas*. México: Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

Chenhall, R. H. (2005). *Content and process approaches to studying strategy and management control systems*. En Chapman, C. S. (ed.), *Controlling strategy: Management, accounting and performance measurement*. Nueva York, NY: Oxford University Press.

CIVICUS (2003). *CIVICUS Civil Society Index Toolkit. Implementation Phase 2003- 2004*. Material distributed at the Global seminar Civil Society Index.

Clegg, S. R., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. Londres: Sage.

- Daft, Richard L. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. (11a. ed.). México: CENGAGE Learning.
- Daves, R., Dart, J. (2005). *The "Most significant change" (MSC) Technique: A guide to its use*. Recuperado de <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>
- Draper, Lee (2000). *Goal: Stronger Nonprofits. How to 'Do' Capacity Building*. Foundation News and Commentary, 41: 5. Washington, D.C., Council on Foundations.
- Eade, D. (1997). *Capacity-Building: An Approach to People Centered Development*. Oxford, OXFAM.
- Espiral (1999). *Fortalecimiento institucional. Propuestas para las organizaciones civiles y sociales*. México, Espiral.
- Fundación Zícaro, A.C. (2012). *Fortalecimiento y Profesionalización: reflexiones y recomendaciones*. México: Ed. Indesol y Fundación Zícaro.
- González, M., Zamora, M. y Servín, E. (2014). *Fortaleciendo el Capital Social: Sistematización del Modelo Compromiso de Fundación Merced Querétaro*. Fundación Merced Querétaro: México. Pp. 48-49.
- Jones, Gareth R. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. (5a. ed.). México: PEARSON Educación.
- Letts, Christine; Ryan, William and Grossman, Allen. *High Performance Nonprofit Organizations. Managing Upstream for Greater Impact*. Wiley Nonprofit Series. John Wiley & Sons, Inc. New York.
- Lewis, D. (2001). *The Management of Non-Governmental Organizations*. Londres: Routledge.
- PNUD (Marzo, 2016). *Informe sobre Desarrollo Humano México 2016*. Consultado el 20 de enero de 2017 en: <http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/informacional-sobre-desarrollo-humano-mexico-2016.html>
- Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina. El Arte y La Práctica de las Organizaciones que Aprenden*. Recuperado el 20 de marzo de 2017 desde: <Http://gerenciaestrategica.pbworks.com/w/file/fetch/55691078/LA%2520QUINTA%2520DISCIPLINA%2520- %2520PETER%2520SENGE.pdf>
- SIRFOSC (2017). Sistema de información del registro federal de las OSC. Para su consulta en: <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=>
- Villar, Rodrigo (2009). *El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia de RedEAmérica*. Madrid: Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD).