

DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
Curso - Taller

¿Qué es el desarrollo organizacional?

El DO como disciplina tiene poco más de 60 años de existencia.

“...una respuesta al cambio y una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al vertiginoso del cambio mismo.”

Warren G. Bennis (1969)

“ ...el DO es un esfuerzo:

- 1) Planificado,
- 2) De toda la organización y
- 3) Controlado desde el nivel más alto, para
- 4) Incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante
- 5) Intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”.

Richard Beckhard (1969)

¿Qué es el desarrollo organizacional?

(Continuación)

“... el DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de la organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo”.

Jerry I. Porras y Peter J. Robertson(1992)

“...el DO es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría”.

W. Warner Burke(1994)

¿Qué es el desarrollo organizacional?

(Continuación)

En síntesis, el desarrollo organizacional es el **cambio de la organización** por medio del **cambio en las personas**, aplicando, principalmente, las ciencias de la conducta.

Esta hipótesis de trabajo es muy atractiva, casi resulta hasta seductora; sin embargo,

¿Qué tanto ha sido validada empíricamente?

Objetivo del curso

Al concluir el curso el participante será capaz de reconocer:

- ✓ El marco conceptual del DO.
- ✓ El contexto en el que el DO se aplica.
- ✓ Los factores críticos que determinan su aplicación efectiva en procesos de cambio organizacional planeado.

... en procesos de cambio organizacional planeado.

¿Cuáles son los temas del curso?

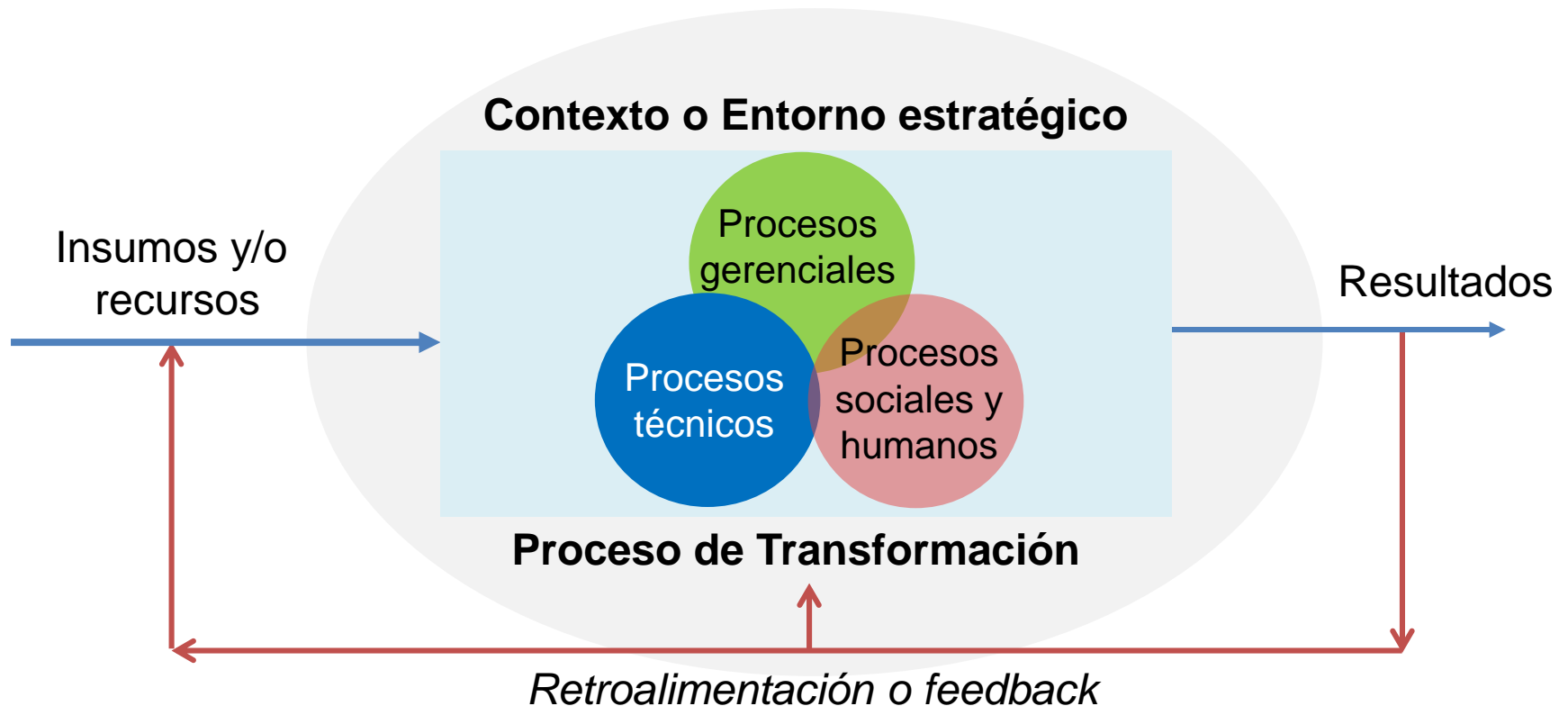
Introducción

- 1.El reto actual de las organizaciones.
- 2.Antecedentes del (DO).
- 3.Valores, hipótesis y creencias del DO.
4. Metodología y proceso de
Investigación ↔ Acción en el DO
5. Diseño, planificación e instrumentación de intervenciones de DO.

¿Cuáles son los temas del curso?

(Continuación)

6. DO con enfoque de sistemas socio-técnicos.



7. Rol del consultor externo en los procesos de DO.

¿Cuáles son los temas del curso?

(Continuación)

8. Esquema de un proceso de cambio organizacional sistémico:



Algo básico en el DO: Retroalimentación o feedback

Conclusiones

¿Cuál es el principal reto de una organización?

- Diseñar e implementar una solución para conseguir un *ajuste efectivo a su contexto o entorno estratégico*.
- Esto es lo que se conoce, justamente, como el *problema estratégico de la organización*.

¿Qué puesto de la organización es responsable de solucionar con efectividad este problema?

¿Cuál es el principal reto de una organización?

(Continuación)

En los últimos 30 años del siglo XX:

- Mundialización de la economía.
- Innovación tecnológica sin precedentes.
(Telecomunicaciones, TI, Internet, reingeniería, etc.)
- Interés del cliente por la calidad y cuidado del medio ambiente.
- Diversidad cultural.
- Emergencia de nuevos estilos de vida (Participativos).
- Demografía de la fuerza de trabajo.

¿Cuál es el principal reto de una organización?

(Continuación)

- Desregulación de los mercados y servicios financieros.
- Corporaciones globales con capacidad de respuesta instantánea al mercado (por consecuencia selectiva).
- Cambio significativo en la relación laboral (De empleado a asociado independiente).
- Estándares de calidad internacionales y recuperación del medio ambiente.
- Cambios socio-culturales en las expectativas de la fuerza de trabajo.

¿Cuál es el principal reto de una organización?

(Continuación)

- Compresión del futuro (Acción-consecuencias inmediatas).

... entre otras

Estas tendencias exigen cambios significativos en la dirección de las empresas, en su forma de organización y en los hábitos de trabajo, tanto de sus directivos y gerentes, como de su personal administrativo y operativo de primera línea.

Antecedentes del DO

Los principales antecedentes son:

Grupos–T (Sensitivity Training, Entrenamiento de laboratorio o T-Groups)

Retroalimentación de encuestas (Survey feedback)

Investigación – Acción (Action – Research)

Enfoque de sistemas Socio - Técnicos

Principales aportes de los Grupo - T

- En 1945 se creó, bajo la dirección de Kurt Lewin, el Centro para la investigación de la dinámica de grupos (MIT).
- Organizó el primer Entrenamiento de Laboratorio (Grupo-T).
- Participaron líderes sociales en un grupo grande con varios instructores o facilitadores.
- El entrenamiento era un grupo de aprendizaje sin estructura (o mínima).

Principales aportes de los Grupo - T

(Continuación)

- Se descubrió lo esencial que es la retroalimentación o *feedback* para inducir el cambio en las personas y los grupos.
- Se encontró lo útil que es utilizar las “*Hojas de Rotafolios*” en cursos de entrenamiento.
- Los participantes vivenciaron una experiencia muy intensa y tuvieron muchos cambios radicales inmediatos en su vida.

Principales aportes de los Grupo - T

(Continuación)

- Y muchos, cuando regresaron a sus organizaciones habituales, tuvieron dificultad para aceptar las características de sus organizaciones (Ejercicio de la autoridad y el manejo del poder).
- Se reconocieron los cambios como positivos y de aquí surgió el del DO como un enfoque a la integración de equipos (*Team Building*).
- Se descubrió una técnica muy efectiva para promover procesos de grupo, conocida como “el acuario”.


Principales aportes de la retroalimentación de encuestas

- En 1948 se creó, bajo la dirección de Rensis Likert, el Instituto para la Investigación Social en la Universidad de Michigan.
- Las encuestas pueden recabar información estadística útil para solucionar problemas organizacionales, cambiar actitudes de las personas y diseñar planes de mejoramiento.
- Se confirmó que el feedback cuando se brinda a los supervisores y gerentes, era un elemento efectivo para cambiar las actitudes de la hacia las personas.

Principales aportes de la retroalimentación de encuestas

(Continuación)

Likert caracterizó 4 esquemas de liderazgo que predominaban en las organizaciones:



Autoritario-explotativo.



Autoritario- benevolente.



Consultativo.



Grupo participativo.

Principales aportes de la retroalimentación de encuestas

(Continuación)

- Se prescribía el liderazgo participativo como medio más efectivo para involucrar a los empleados en la planeación y gestión de acciones de cambio.
- El feedback de encuestas todavía es muy utilizado actualmente; por ejemplo, encuestas de clima, encuestas de servicio al cliente y retroalimentación de 360°, entre otras.

Principales aportes de la investigación – Acción

- Este enfoque fue utilizado por algunos antropólogos en el estudio de comunidades en la década de los 40's (Observación participante).
- La Investigación – Acción es un **proceso iterativo, cíclico y continuo**: *observación, recolección de datos, interpretación de los datos y retroalimentación al grupo objeto de la investigación. Un ciclo:*

***....Investigación-acción-investigación- acción
investigación... (diagnóstico-retroalimentación -plan de
acción-evaluación)***

- Orientado a solucionar problemas y cambiar las relaciones humanas en el grupo objeto del estudio y provocar cambios de conducta, con su participación.

Principales aportes de la investigación – Acción

(Continuación)

- La investigación-acción es una aplicación del “método científico” a la solución de problemas prácticos. Implica la aplicación del conocimiento de las ciencias sociales y de la conducta.

Enfoque de sistemas socio - técnicos

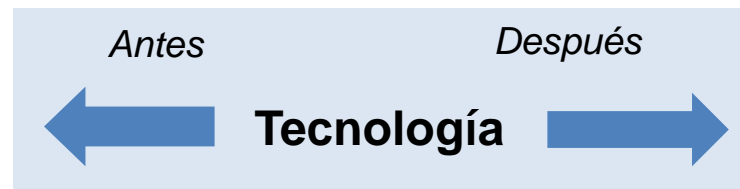
- En Bamforth, Gran Bretaña, en los 40's, unas minas de carbón cambiaron la tecnología de explotación del carbón.
- Se cambio el método de “frente amplio” al de “ frente corto”.
- De acuerdo con la Administración Científica (Taylor) y la Teoría de la Burocracia (Fayol):

“ a mayor especialización, mayor eficiencia”

Enfoque de sistemas socio - técnicos

(Continuación)

- En la realidad, disminuyó la producción de carbón y los mineros desarrollaron diversas problemáticas psico-sociales: ausentismo, accidentes, síntomas psico-somáticos, alcoholismo, estados de ansiedad, etc..
- Se contrató a la Clínica Tavistock (Londres) para investigar porqué el fracaso en las predicciones de las teorías.
- Un equipo de trabajo encabezado por Fred Emery y Erick Trist, investigaron a los grupos de trabajo y cómo operaban antes y después del cambio de tecnología.



Enfoque de sistemas socio - técnicos

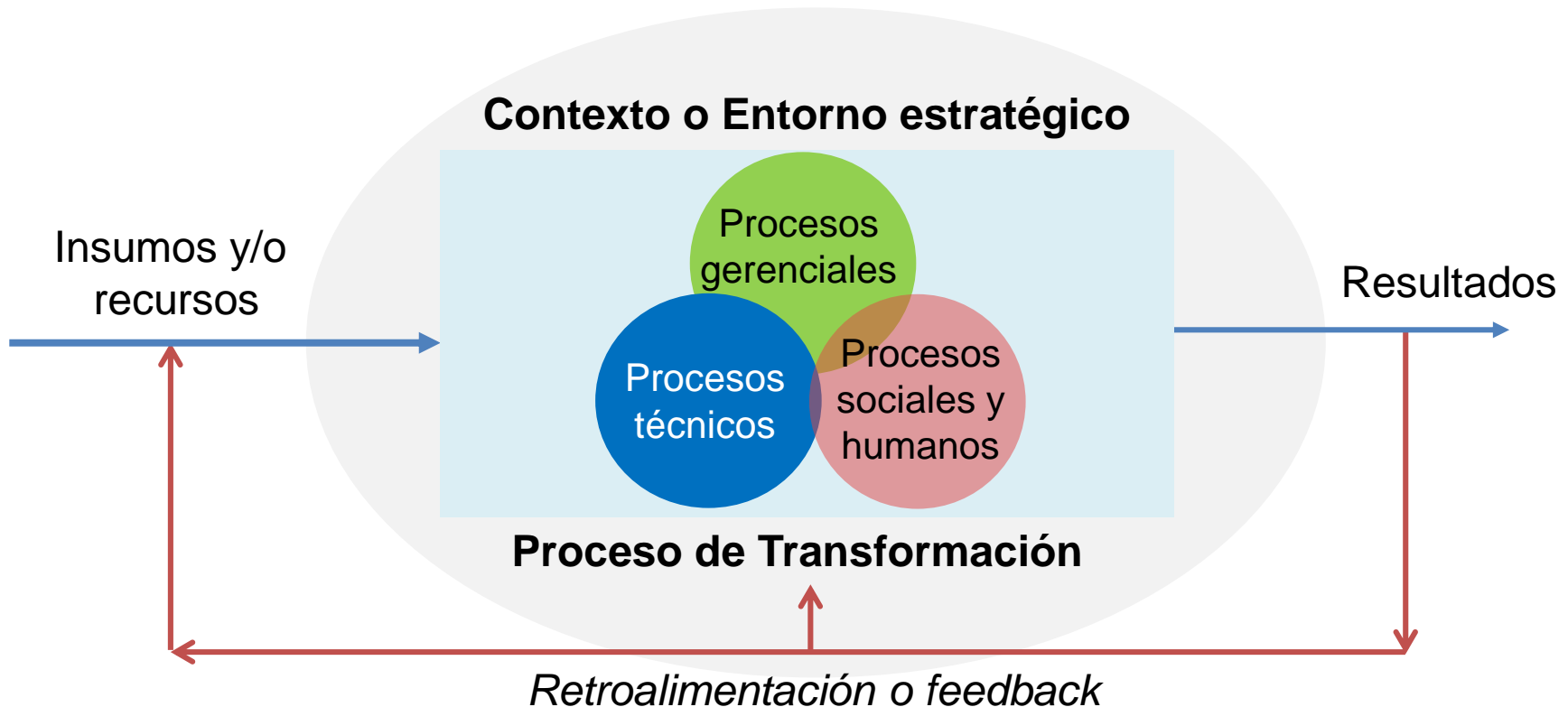
1. La **principal conclusión** fue que: “ *...el cambio en la tecnología de explotación del carbón, había trastocado, significativamente, las relaciones sociales que los equipos de trabajo habían creado con la tecnología anterior*”.

Grupos semi-autónomos versus tareas individuales especializadas

2. Se conceptualizo a las organizaciones como **sistemas socio-técnicos abiertos**, en los que el involucramiento y la participación de la fuerza de trabajo, en la organización de su propio trabajo, era clave en su desempeño (nuevo paradigma de organización del trabajo).

Enfoque de sistemas socio - técnicos

3. Posteriormente, también en la Clínica Tavistock, además del componente técnico y el componente social, **se incluyó el componente gerencial**, para entender y cambiar a las organizaciones.



Enfoque de sistemas socio - técnicos

- El enfoque de sistemas Socio-Técnicos impulso una gran cantidad de experimentos e investigaciones, en diferentes países, sobre lo que se conoce como *“Calidad de Vida en el Trabajo”*.
- Ejemplos notables fueron la Planta de Volvo en Kalmar, Suecia y la Planta de Tang, en Topeka, Kansas.
- Fueron los orígenes de lo que hoy se conoce como equipos de Alto Desempeño.
- El enfoque de Calidad de Vida en el Trabajo no sólo promovió la participación de los trabajadores, sino también, en algunos países, la de sus sindicatos.

¿Qué es un equipo de alto desempeño?

ESQUEMA DE TRABAJO CLÁSICO:

El jefe planea, organiza (asigna tareas), dirige, controla y evalúa y reconoce el desempeño individual de los miembros del equipo.

Además, provee los recursos y mantiene las relaciones con proveedores y clientes, tanto internos, como externos.

Generalmente, el equipo de trabajo está integrado por miembros que son especialistas en su área.



ESQUEMA DE TRABAJO DE EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO:

El equipo se auto-organiza para llevar a cabo las tareas del jefe del esquema clásico y hace las negociaciones que se requieren para conseguir los recursos que necesita y mantiene las relaciones con proveedores y clientes, tanto internos, como externos.

Esto implica que el equipo se auto-dirige y sus integrantes desarrollan, gradualmente, multi-habilidades y maduran como personas.

Valores, hipótesis y creencias del DO

- Entender las organizaciones, más como sistemas orgánicos, que como sistema mecánicos.
- Las unidades básicas del cambio son los grupos y no los individuos.
- Más que resistir, rechazar o temer a las diferencias individuales, aceptarlas y aprovecharlas en los procesos de cambio.
- Compromisos basados más en la confianza y la responsabilidad, que en la autoridad y la obediencia.
- Relaciones basadas en la apertura, confianza y respeto entre las personas.

Valores, hipótesis y creencias del DO

(Continuación)

- Estimular una comunicación organizacional abierta.
- Alentar la descentralización y participación en las decisiones.
- Crear condiciones para la cooperación y colaboración organizacional.
- Instrumentar esquemas pertinentes del uso del poder.
- Fomentar relaciones interpersonales auténticas.

Valores, hipótesis y creencias del DO

Describe con sus propias palabras,
¿Cómo es el concepto del hombre(o mujer) detrás de estos
valores?

El DO como una disciplina con identidad

- Ocurrió en la década de los 60's.
- Algunos autores identifican 3 generaciones o etapas en el DO, desde entonces a la fecha.

¿En qué se **distinguen** estas 3 etapas en el DO?

El DO como una disciplina con identidad

El DO como disciplina tiene poco más de 60 años de existencia.

“...una respuesta al cambio y una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al vertiginoso del cambio mismo.”

Warren G. Bennis(1969)

“ ...el DO es un esfuerzo:

- 1) Planificado,
- 2) De toda la organización y
- 3) Controlado desde el nivel más alto, para
- 4) Incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante
- 5) Intervenciones planificadas en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta” .

Richard Beckhard(1969)

El DO como una disciplina con identidad

“... el DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de la organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo”.

Jerry I. Porras y Peter J. Robertson(1992)

“...el DO es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría” .

W. Warner Burke(1994)

Intervenciones de la primera generación (60's – 70's)

1. Retroalimentación de encuestas.
2. Juntas conciliatorias con presencia de tercera parte
(**Confrontation meeting**)
3. Entrenamiento en sensibilización
(**Sensitivity training o T-groups**)
4. Programas de fortalecimiento del liderazgo.
5. Integración de equipos.
6. Intervenciones conciliatorias intergrupales.

.....

Son intervenciones que se focalizan en individuos y grupos de la organización (Componente social).

Intervenciones de la segunda generación (80's – 90's)

1. Transformación organizacional.
2. Cultura organizacional.
3. Organización que aprende (aprendiz).
4. Gestión de la calidad total.
5. Visión y búsqueda de un futuro organizacional (Juntas de toda la “organización en una sala”).
6. Reingeniería de procesos de negocio.
7. Calidad de vida en el trabajo.

.....

Aprovechamiento intensivo de los grupos, intervenciones que se focalizan en la organización (total) y el rediseño de la componente técnica de la organización.

Intervenciones de la tercera generación (época actual)

1. DO versus Cambio organizacional.
2. Organización como Sistema Socio-Técnico Abierto.
3. Los individuos, los grupos y la componente social de la organización, potencialmente, son una fuerza importante en el cambio organizacional.
4. Pero se requiere que sus interrelaciones , con las componentes técnica y gerencial, sean las que exige (enfoque de contingencia) la solución del problema estratégico de la organización.

Intervenciones de la tercera generación (época actual)

(Continuación)

5. Al planear el cambio organizacional, debe procurarse seleccionar intervenciones que muestren efectos de éxito con rapidez y que, en la medida de lo posible, provoquen otros “procesos de descongelamiento” en la organización.

(Efecto domino)

El objetivo: crear una organización con “capacidad de respuesta instantánea al mercado (y, en general, al contexto estratégico)”

Esquema para estructurar
un programa de Desarrollo
Organizacional

Elementos a considerar en un programa de DO

Introducción:

1. El entorno actual.
2. La empresa global de respuesta instantánea al mercado.
3. La relación estrategia- cultura- desempeño.
4. Entender la relación empresa-entorno.
5. El dilema estratégico: cooperar o competir.

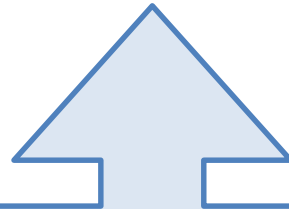
Elementos a considerar en un programa de DO

6. Entender la relación estrategia- cultura- desempeño.
7. La organización por procesos.
8. Desarrollar equipos de Alto Desempeño.
9. Potenciar el desempeño del personal.

Conclusión

El entorno empresarial actual

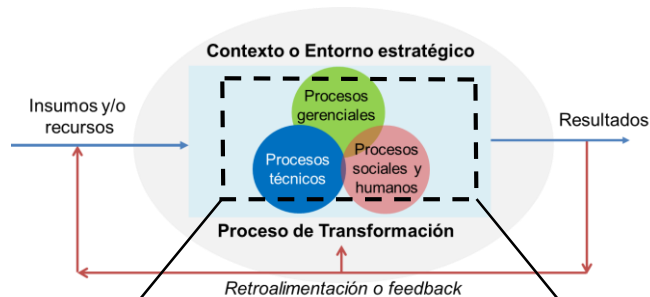
- La globalización de la economía.
- La innovación tecnológica sin precedentes,
- Cambios radicales en el contexto socio-cultural y
- El afianzamiento del tiempo como un factor verdaderamente estratégico en todas las acciones de la empresa.



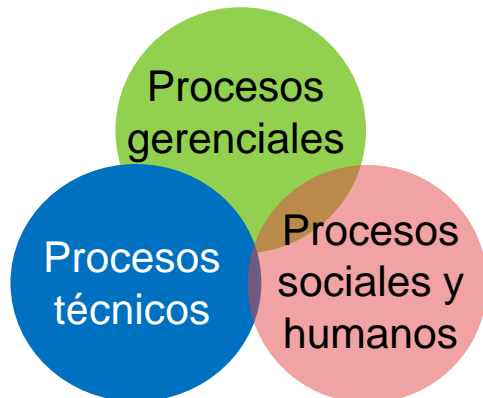
Están creando un entorno de intensa competencia en el que sobrevivirán únicamente aquellas empresas que cuenten con los recursos económicos, tecnológicos, el conocimiento (*know how*) y sobre todo, el talento humano que les asegure una ventaja frente a sus rivales de mercado.

Conceptos básicos para analizar las organizaciones

¿Cómo entender las organizaciones?



¿Qué componentes básicos integran un sistema socio- técnico?



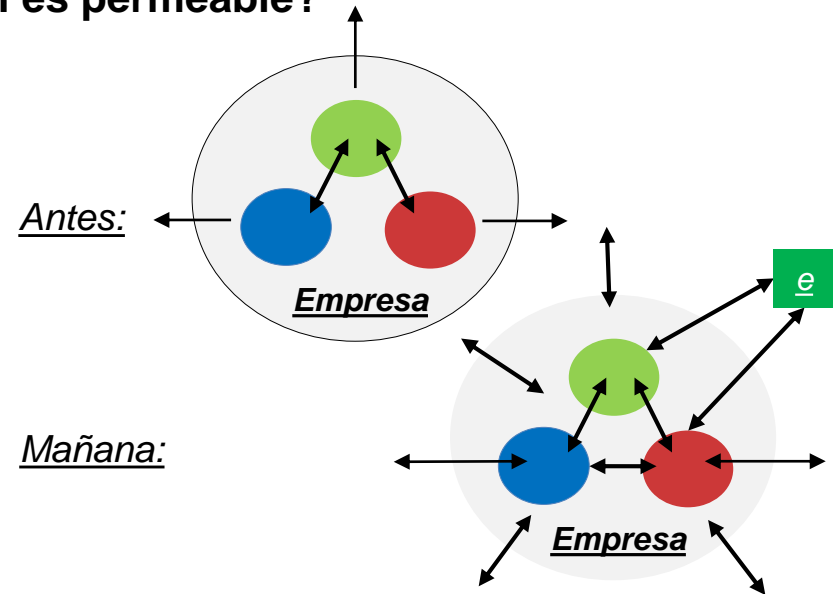
La organización puede entenderse como un sistema socio-técnico abierto:

- Tiene una frontera permeable. (Ideal: La organización sin fronteras).
- El ciclo de abastecimiento-transformación-entrega(resultados). (La organización con capacidad de respuesta instantánea).
- La efectividad del proceso de transformación está condicionada por el ajuste organización-entorno y la sincronización de los procesos gerenciales, técnicos y sociales de la propia organización (solución al problema estratégico).

Conceptos básicos para analizar las organizaciones

¿Qué significa que la frontera de organización es permeable?

- Intercambia recursos, información, energía, materiales, productos, etc; con el entorno.
- También las áreas internas de las organizaciones están abriendo y diluyendo sus fronteras.



¿Cómo se sincroniza la cadena de abastecimiento-producción-distribución?

Cada vez más la competencia se desplaza de competencia entre empresas a competencias entre grupos de cadenas de abastecimiento-producción-distribución.



Mediante la administración de tres flujos en la empresa:

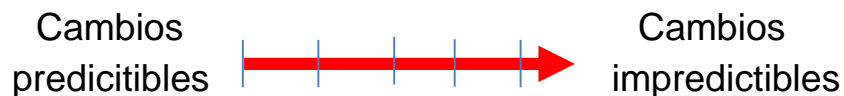
- Flujo de información
- Flujo de materiales
- Flujo de dinero

Conceptos básicos para analizar las organizaciones

¿Qué determina el ajuste organización- entorno?



¿Cómo caracterizar el entorno estratégico?



¿Cómo caracterizar la organización?

- Grado de diferenciación de la estructura.
- Necesidad de integración de la estructura.

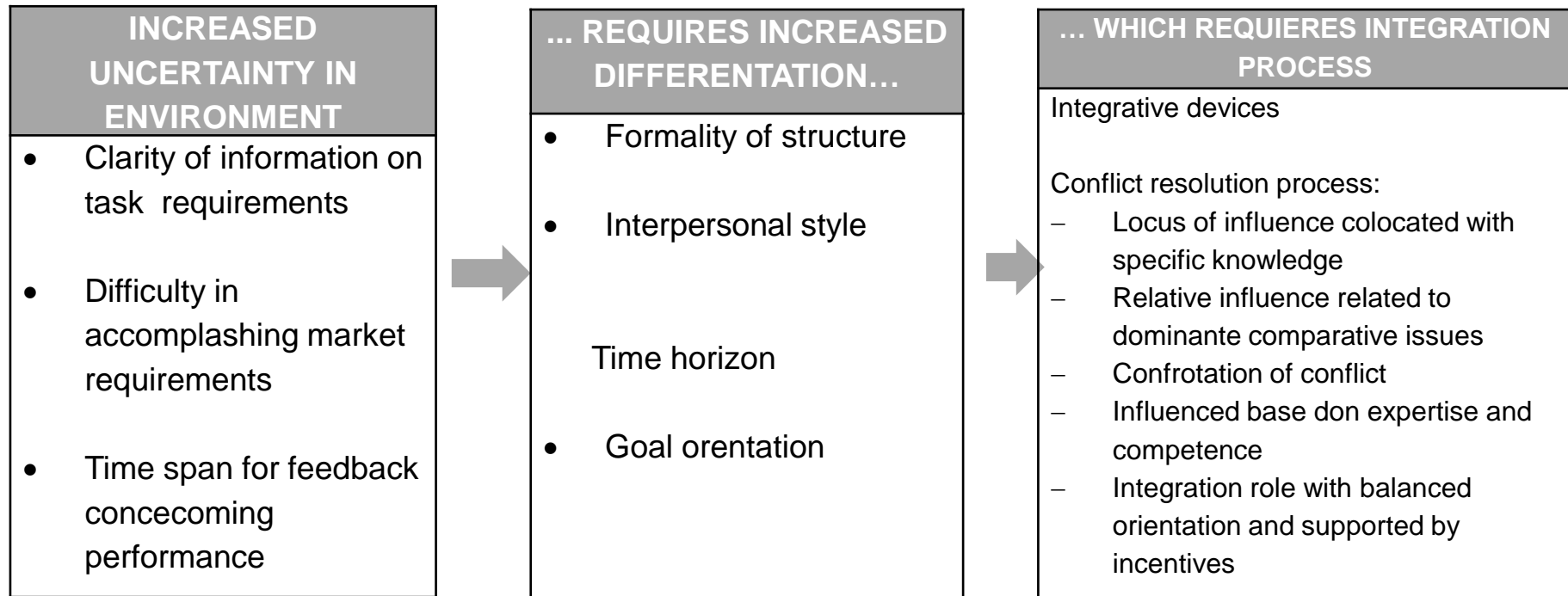
¿Cuál es la clave para sincronizar los procesos gerenciales-técnicos-sociales de la organización?

El trabajo del equipo gerencial clave de la organización

Enfoque de contingencia en las teorías organizacionales

Lawrence and Lorsch's Comparative Studies Demonstrate Relationship Between Environment and Organization's Requirements for Differentiation and Integration

ORGANIZATION AND ENVIROMENT



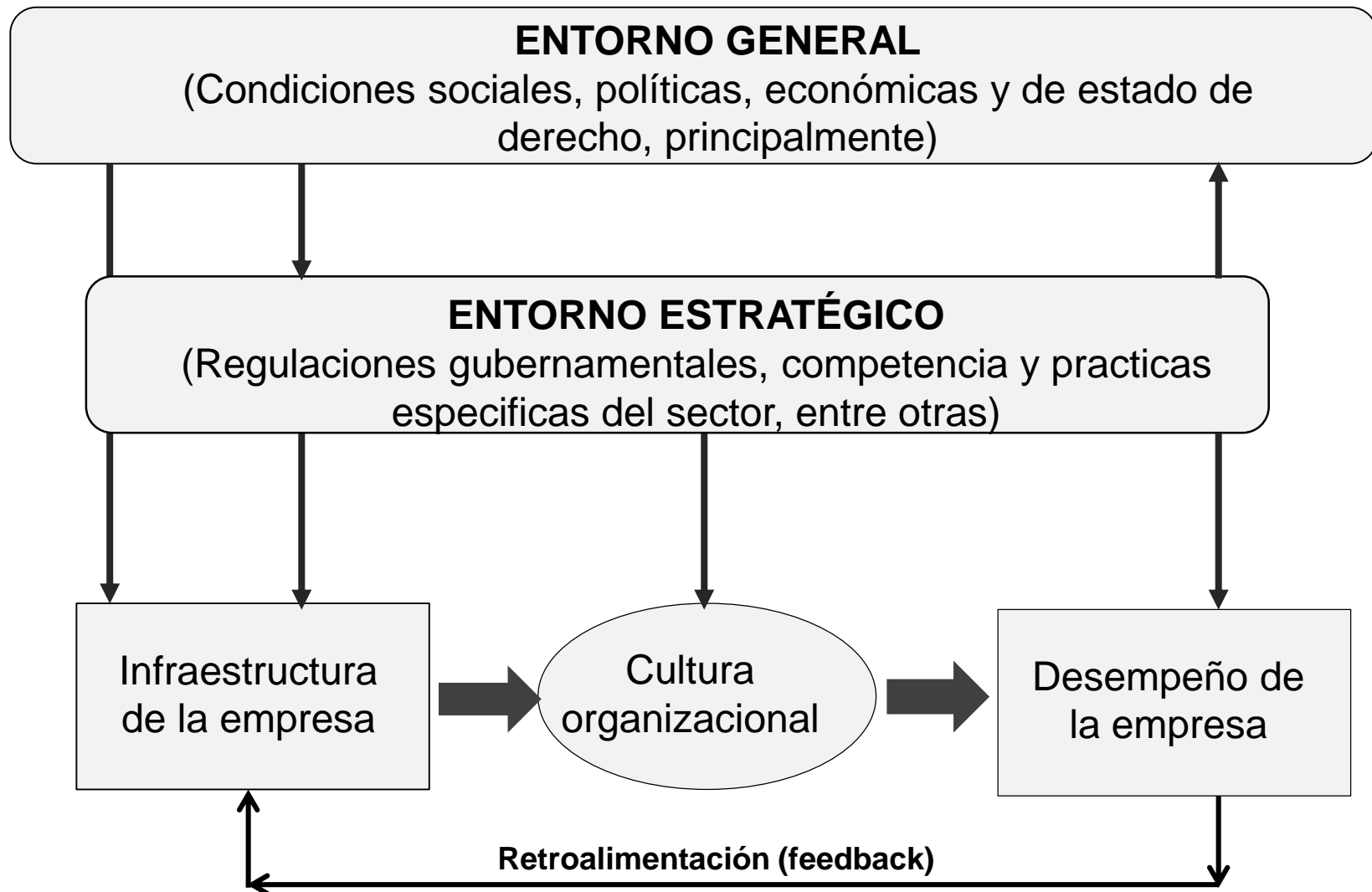
According to Lawrence and Lorsch, if an organization's internal state of differentiation and integrative process are consistent with environmental demands, then the organization will be effective.

El entorno empresarial actual

Un entorno como este, de intensa competencia, exige:

Crear la empresa global con capacidad de respuesta instantánea al mercado.

Una relación de causa-efecto para entender las organizaciones



Una relación de causa-efecto para entender las organizaciones



1. **Estrategia del negocio.**
2. **Tecnología**
(Propia del negocio, tecnologías de información y comunicaciones y logística).
3. **Estructura organizacional.**
4. **Personal clave.**
5. **Procesos organizacionales**
(Selección, medición del desempeño, capacitación, integración de equipos de trabajo, reconocimiento social, económico y promoción, desarrollo de la organización, entre otros.)

La manera como la **ALTA DIRECCIÓN** decide, comunica, dirige, y evalúa la implementación de esta infraestructura, modela gradualmente la **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Una relación de causa-efecto para entender las organizaciones



La **MADUREZ** de la cultura organizacional puede aprovecharse para potenciar la respuesta instantánea de la organización al mercado y el desempeño individual, el de los equipos de trabajo y el de la empresa, en su conjunto.

1. De responsabilidad (Resultados; madurez)
2. Medición y calidad
3. Organización por procesos
4. Integración de equipos de Alto Desempeño
5. Desarrollo Gerencial (Liderazgo de jefes)
6. Innovación técnica
7. Desarrollo de la organización

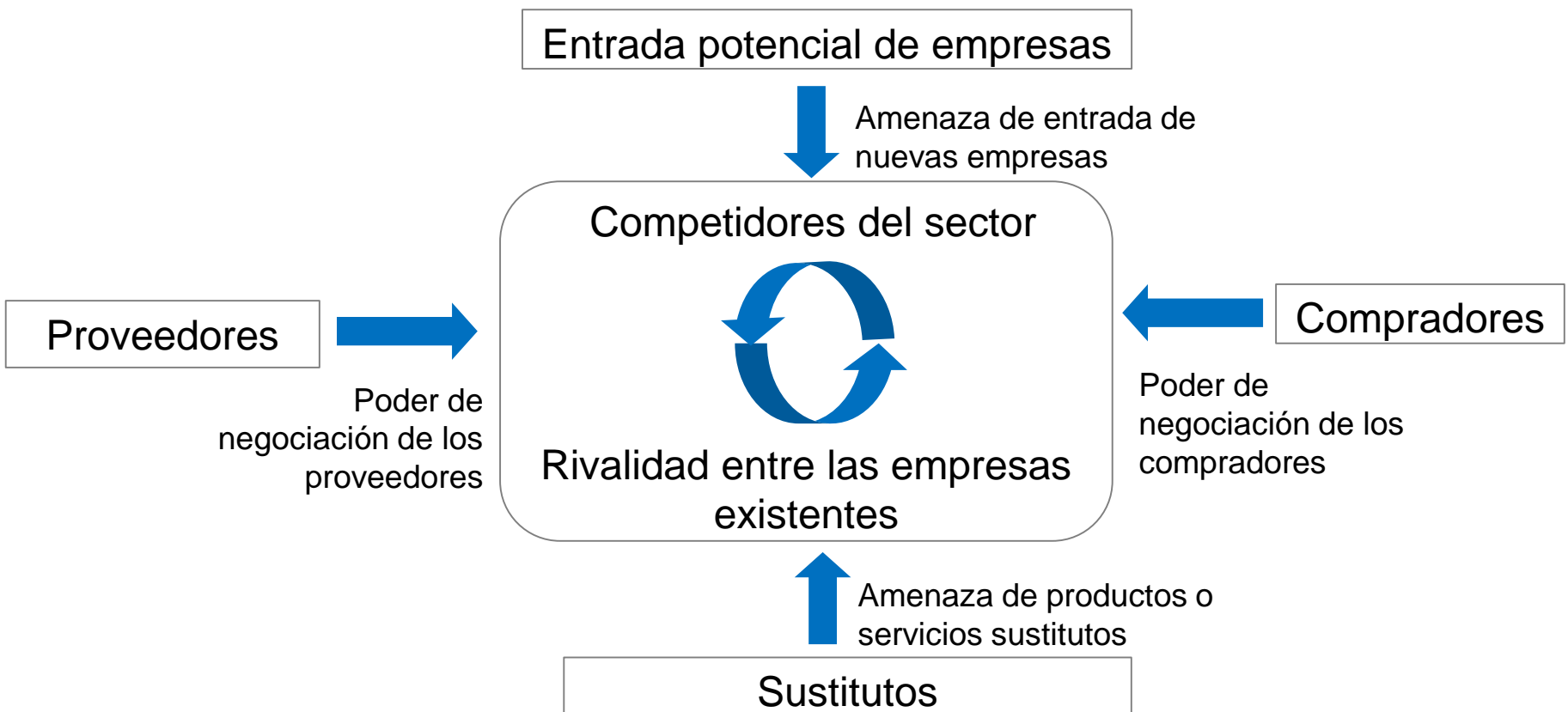
Una relación de causa-efecto para entender las organizaciones



En cada empresa se requiere verificar esta **HIPÓTESIS DE CONGRUENCIA:** Estrategia-Cultura-Desempeño

1. Satisfacción de los clientes.
2. Satisfacción de los empleados.
3. Satisfacción de los accionistas.
4. Convertirse en una empresa socialmente responsable. (Grupos de interés específicos de la empresa).

Entender la relación empresa- entorno estratégico



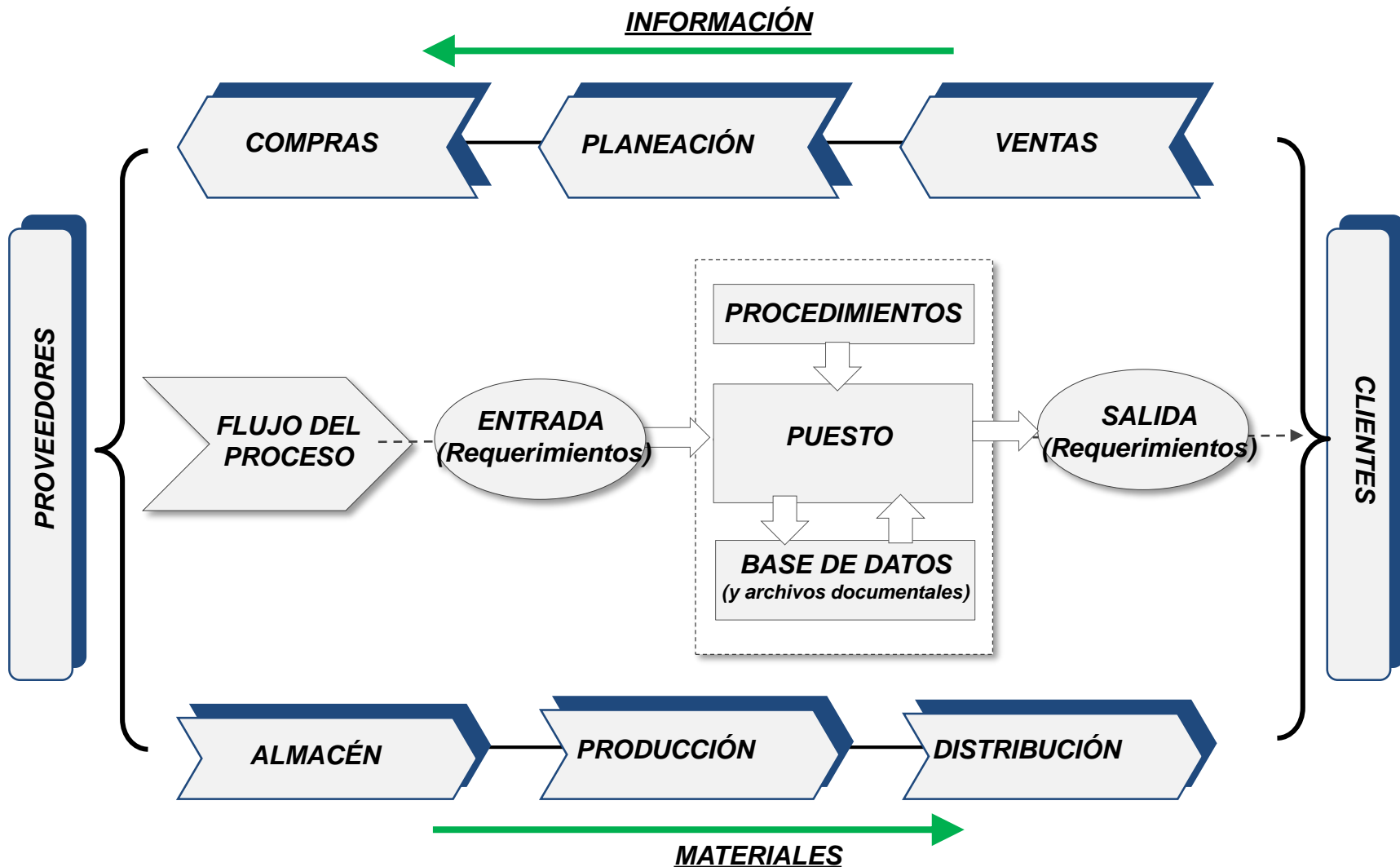
El dilema estratégico: cooperar o competir

A mayor rivalidad dentro del sector, menor rentabilidad promedio.

Acciones estratégicas sectoriales:

1. Integrar cadenas productivas de valor agregado (Especialización).
2. Crear redes empresariales de complementación (Colaboración).

La organización por procesos: Esquema general



Temas críticos en una organización por procesos

1. **PLANEAR** es la clave para ordenar las acciones de la empresa.
2. **SINCRONIZAR** los flujos de información, materiales y dinero.
3. **REDUCIR** los tiempos (*acelerar la empresa*) de los ciclos de proceso:

CLIENTE- EMPRESA- PROVEEDOR.

4. **ESTABLECER** esquemas de medición de resultados (y calidad).
5. **INTEGRAR** equipos de proceso de alto desempeño.
6. **ESTIMULAR** la *innovación técnica* que modele la creación de la

EMPRESA GLOBAL DE RESPUESTA INSTANTÁNEA AL MERCADO.

7. **INSTRUMENTAR** *esquemas dinámicos* de compensación por resultados (Reconocimiento, social, económico y promoción por Alto Desempeño).

Integrar equipos de alto desempeño

ESQUEMA DE TRABAJO CLÁSICO:

El jefe planea, organiza (asigna tareas), dirige, controla y evalúa y reconoce el desempeño individual de los miembros del equipo.

Además, provee los recursos y mantiene las relaciones con proveedores y clientes, tanto internos, como externos.

Generalmente, el equipo de trabajo está integrado por miembros que son especialistas en su área.



ESQUEMA DE TRABAJO DE EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO:

El equipo se auto-organiza para llevar a cabo las tareas del jefe del esquema clásico y hace las negociaciones que se requieren para conseguir los recursos que necesita y mantiene las relaciones con proveedores y clientes, tanto internos, como externos.

Esto implica que el equipo se auto-dirige y sus integrantes desarrollan, gradualmente, multi-habilidades y maduran como personas.

Integrar equipos de alto desempeño

En una organización así,

¿Qué papel desempeñan los Jefes?

- ✓ Innovar el proceso de su ámbito de responsabilidad.
- ✓ Acompañar a su equipo de trabajo.
- ✓ Animar a sus colaboradores a lograr un alto desempeño.

.....

Potenciar el desempeño del personal

¿Qué factores explican el desempeño personal?

| Factor | Peso |
|---|-------------|
| 1. Ajuste persona<>Puesto | 42% |
| 2. Estilo de dirección del jefe | 26% |
| 3. Clima organizacional del área de trabajo | 21% |
| 4. Otros factores | 11% |
| | <hr/> |
| Total | 100% |

Los procesos organizacionales son la clave para potenciar el desempeño individual, el de los equipos de trabajo y el de la empresa en su conjunto.

Resumiendo el tema

1. Potenciar el desempeño y desarrollo de la empresa exige entender su entorno estratégico.
2. Planear las estrategias y acciones de desarrollo manteniendo una visión sistémica de la empresa
3. Entender la relación estrategia-cultura- desempeño propia de la empresa y del sector.
4. Empeñarse en crear una organización global con capacidad de respuesta instantánea al mercado
5. Instrumentar esquemas de trabajo y reconocimiento capaces de potenciar el desempeño (contribuciones) individual, el de los equipos de trabajo y el de la organización, en su conjunto.

Del DO clásico al DO como cambio organizacional

- El propósito del DO es incrementar la efectividad (o desempeño) organizacional.
- Cambiando a las personas para que ellas cambien la organización
<Por qué esta hipótesis, a veces, resulta falsa>
- El DO trata de cambiar a las personas y, en consecuencia, la manera como se relacionan en la organización.
- El DO promueve una comunicación abierta y en libertad como un medio para despertar en compromiso y la responsabilidad de las personas con su rol(puesto), su grupo de trabajo y con la organización.
- Recuérdese que el DO supone un concepto “humanista” del hombre (o mujer) en el trabajo

Administración del cambio organizacional

¿Cómo pueden identificarse las presiones que exigen un cambio en la organización?

Externos

Cambios externos provenientes de (des)regulaciones gubernamentales.

Cambios externos derivados de la situación competitiva en el sector del negocio.

Innovaciones tecnológicas externas.

Cambios en la propiedad.

Cambios derivados del entorno socio-cultural en que opera la empresa.

Cambios evolutivos en la fuerza de trabajo.

Internos

Insatisfacción con los resultados empresariales.

Aprovechamiento de nuevas oportunidades del mercado.

Conflictos internos que minan la energía de la gente.

Altos índices de incumplimientos, ausentismo, rotación y horarios laxos.

Poco involucramiento y compromiso de las personas con su trabajo y, en general, con la organización.

Administración del cambio organizacional

Un modelo para explicar el cambio:

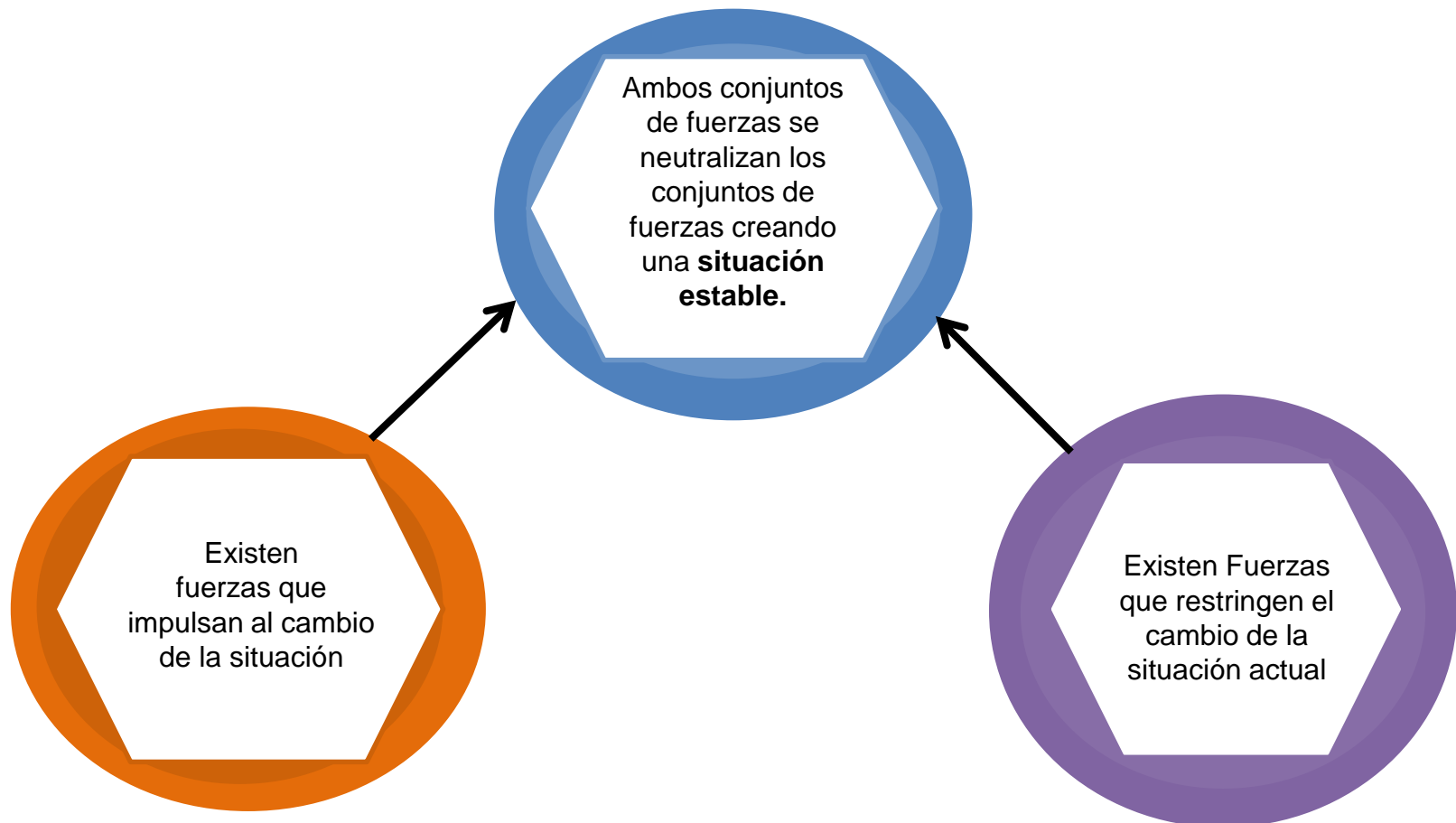
El análisis del campo de fuerzas.

Kurt Lewin propuso un modelo general para explicar el cambio y que también puede servir de patrón para imaginar formas de intervenir en situaciones que exigen un cambio.

Administración del cambio organizacional

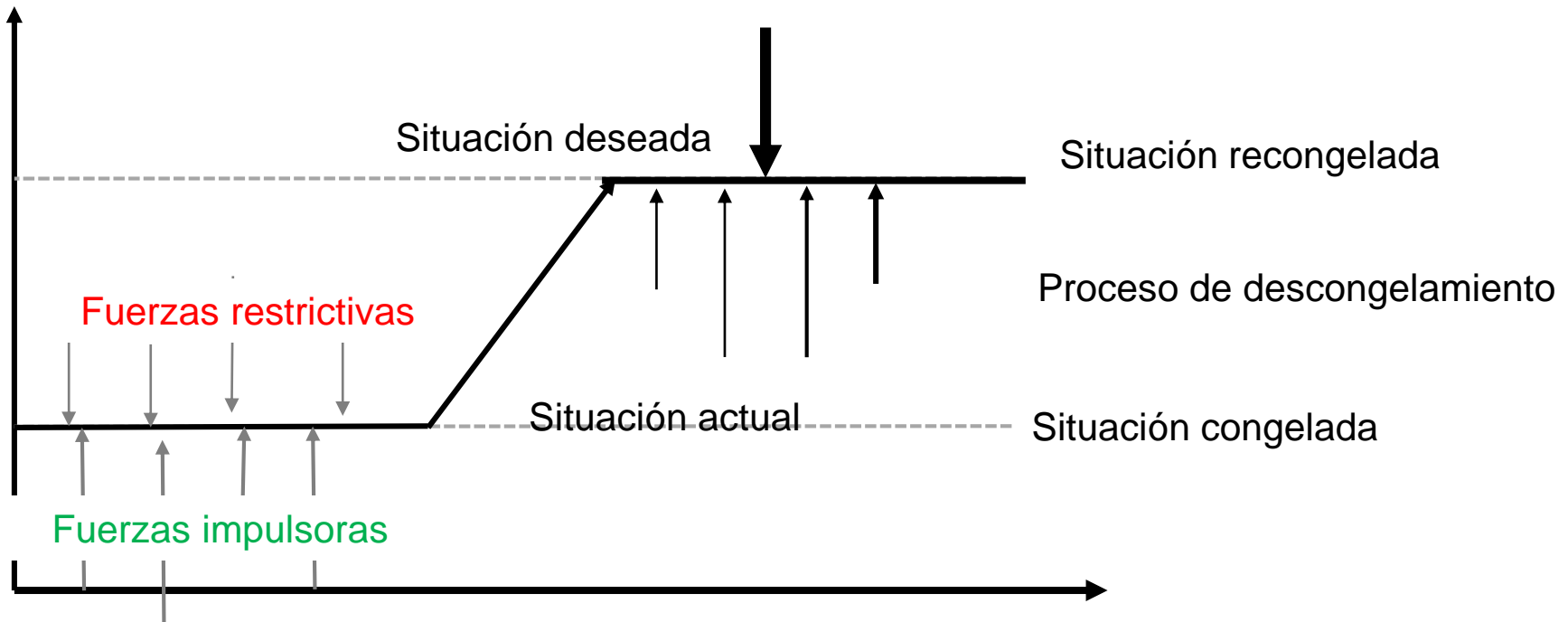
(Continuación)

Las situaciones que vemos, o que enfrentamos, son el resultado de un conjunto de fuerzas que actúan en la situación, pero que están en equilibrio. Esto significa que:



Un modelo para explicar el cambio: El análisis del campo de fuerzas

¿Cómo puede provocarse un cambio en una situación?



Un modelo para explicar el cambio: El análisis del campo de fuerzas

¿Cómo puede provocarse el cambio en una situación?

| Opción | Fuerzas impulsoras | Fuerzas restrictivas | Consecuencias | Acciones |
|--------|--------------------|----------------------|---------------------|-------------------------------|
| 1° | Aumentarlas | = | Aumenta la tensión | Coerción |
| 2° | = | Disminuir las | Puede tener límites | Quitar cuellos de botella |
| 3° | Aumentar algunas | Disminuir algunas | Deseable | Participación/ Negociación |

El modelo del análisis de campo de fuerzas es realmente un instrumento poderoso para analizar problemas, iniciar situaciones de cambio y diseñar estrategias de intervención en procesos de cambio organizacional.

Puede utilizarse en trabajo con grupos.

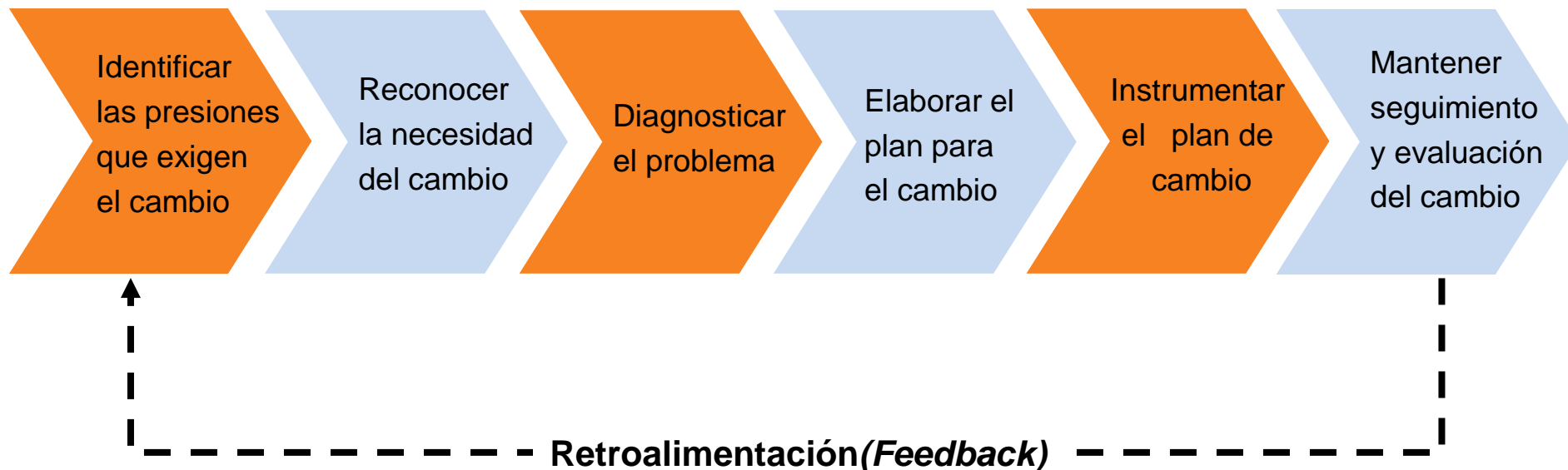
¿Cuáles son y en qué consisten las principales intervenciones del DO?

- Retroalimentación de encuestas
- Juntas conciliatorias con presencia de tercera parte
(*Confrontation meeting*)
- Entrenamiento en sensibilización
(*Sensitivity training o T-groups*)
- Programas de fortalecimiento del liderazgo
- Formación de equipos
- Intervenciones conciliatorias intergrupales.
- Programas de plan de vida y carrera

.....

Administración del cambio organizacional

Un modelo de seis pasos ara administrar el cambio.



Proceso de un plan del DO

Fases o etapas de un proyecto de DO:



Administración del cambio organizacional

Primer paso para *administrar el cambio*

¿Cómo pueden identificarse las presiones que exigen un cambio en la organización?

Externos

Cambios externos provenientes de (des)regulaciones gubernamentales.

Cambios externos derivados de la situación competitiva en el sector del negocio.

Innovaciones tecnológicas externas.

Cambios en la propiedad.

Cambios derivados del entorno socio-cultural en que opera la empresa.

Cambios evolutivos en la fuerza de trabajo.

Internos

Insatisfacción con los resultados empresariales.

Aprovechamiento de nuevas oportunidades del mercado.

Conflictos internos que minan la energía de la gente.

Altos índices de incumplimientos, ausentismo, rotación y horarios laxos.

Poco involucramiento y compromiso de las personas con su trabajo y, en general, con la organización.

Administración del cambio organizacional

Segundo paso para ***administrar el cambio***.

¿Qué significa reconocer la necesidad del cambio?

- El ejecutivo principal debe reconocer la necesidad del cambio ante presiones, actuales o potenciales, externas e internas.
- El ejecutivo principal debe reconocer la necesidad de ayuda externa(Consultor experto).
- El ejecutivo principal y, si es posible, su equipo gerencial clave deben involucrarse y comprometerse con el proceso de cambio.

Administración del cambio organizacional

Tercer paso para *administrar el cambio*.

- Observación de la realidad organizacional.
- Análisis de los resultados del negocio o la parte de la empresa en dificultades.
- Entrevistas(**Se planean según la situación y de preferencia buscar un tema “neutro” que permita obtener la información que se requiere**).
- Encuestas.
- Juntas de análisis y solución de problemas, si es factible.
- Cuando sea posible, recabar información de los grupos de presión externo (**Stakeholders**).

....

Administración del cambio organizacional

(Continuación)

¿Cómo se puede saber si se está frente a un problema?

¿Por qué se necesita tener un esquema o marco de referencia para elaborar un diagnóstico?

¿Qué efecto tiene el esquema de referencia en la recolección de información?

Administración del cambio organizacional

Cuarto paso *para administrar el cambio.*

El plan de cambio debe responder:

- ¿Qué debería cambiarse?
- ¿Cuándo cambiarlo?
- ¿Cómo hacer el cambio?

Tarea primaria: cambio de la estrategia del negocio.

- Estructura: adecuación estrategia-estructura.
- Tecnología: básica, procesos, productos, información, telecomunicaciones, etc..
- Gente clave: esquemas de selección y retención de personal clave.
- Rediseño de procesos técnicos de la organización.

Administración del cambio organizacional

(Continuación)

- Procesos gerenciales: desarrollo gerencial, APO, facultación (empowerment), medición, evaluación y reconocimiento del alto desempeño.
- DO: retroalimentación de encuestas, integración de equipos, formación de líderes, aprendizaje organizacional, organización paralela, etc.
- Cambios de infraestructura física.

Punto clave: Focalizar las acciones de cambios en aspectos críticos. *“Colocar pequeñas cargas que pueden derrumbar el edificio”*.

En términos del esquema de K. Lewin, planear acciones cuya consecuencia a su vez provoquen un mayor *“descongelamiento”*.

Administración del cambio organizacional

Quinto paso para **administrar el cambio**.

¿Qué factores clave debe contemplar la instrumentación del cambio?

- Prever y neutralizar la resistencia al cambio
(Incentivos por el cambio).
- Considerar el tiempo como un factor crítico en el cambio.
- Continuum educación versus coerción
(Poder unilateral, compartido y delegado).
- Negociación con grupos de presión clave
(Stakeholders y estrategias de medios).

¿Es el cambio organizacional un proceso racional o un proceso político?

Si el cambio es, fundamentalmente, un proceso político
¿Por qué, entonces, se plantea como un proceso racional?

Rol del consultor en procesos de DO

¿Qué aporta el consultor externo en los procesos de cambio organizacional?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

La confianza cliente-consultor es básica para el éxito de los procesos de cambio organizacional.

El consultor eficaz mantiene su capacidad de maniobra estratégica frente a la organización cliente.

Rol del consultor en procesos de DO

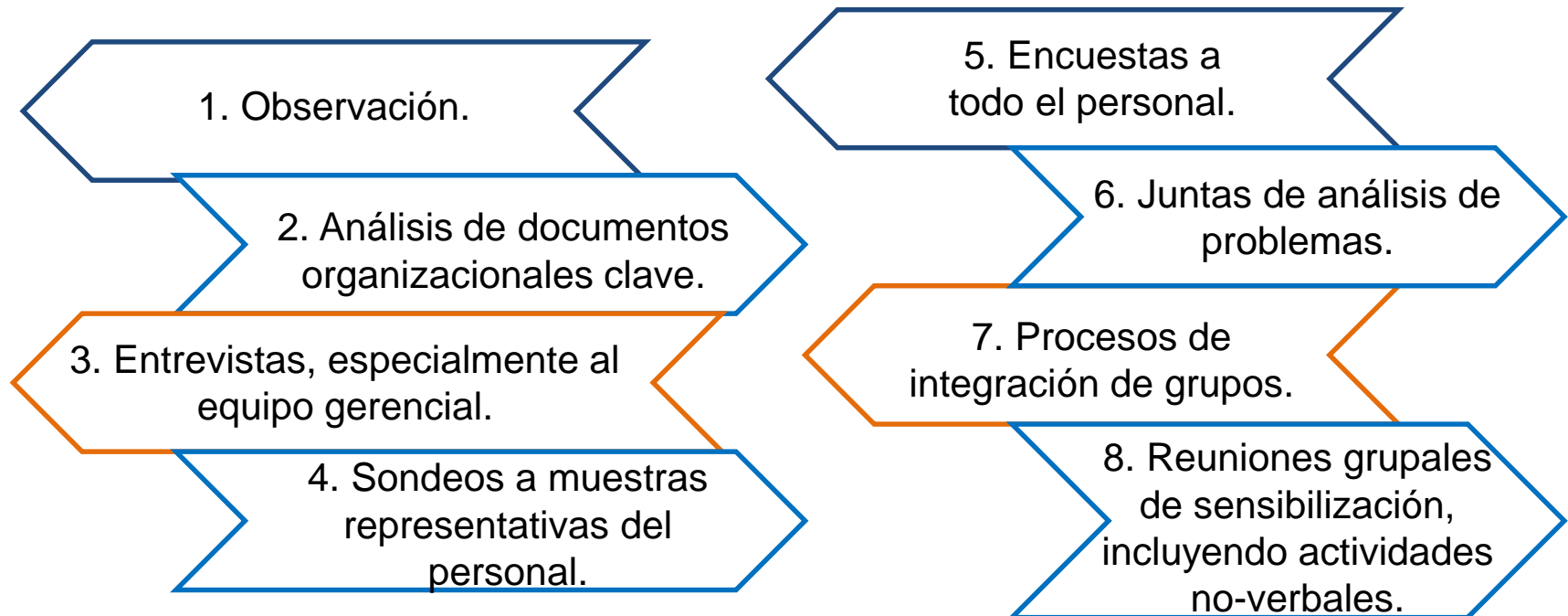
Sexto paso para *administrar el cambio*.

¿Por qué se necesita hacer una
evaluación y seguimiento del cambio?

Al analizar nuestras **ACCIONES** y sus **CONSECUENCIAS**,
podemos aprender de la experiencia.

Técnicas de investigación en el DO

Las principales técnicas para recabar información, son las que se aplican en ciencias sociales, incluyendo el método científico.



Analizar la información a la luz de hipótesis racionales que puedan probarse, o rechazarse, con un grado de confianza significativo.

Diseño de intervenciones de DO

Elementos críticos en el éxito de las intervenciones de DO

- El involucramiento y compromiso de la alta dirección, su equipo gerencial y el consultor externo (o tercera parte).
- El grado de riesgo que implica la intervención
(El aprendizaje más efectivo ocurre cuando se asumen riesgos moderados: ni muy bajos, ni muy altos).
- Si se puede, preferir un instrumento neutro en la intervención.

Diseño de intervenciones de DO

(Continuación)

- Prever los momentos y el cómo se dará retroalimentación (*o feedback*) a los participantes durante la intervención.
- Estimular la apertura y una comunicación abierta para fortalecer el compromiso y la confianza en las actividades y con los resultados de la intervención.
- Rediseñar la estrategia de intervención, cuando se detecte un alto nivel de resistencia, oposición o “sabotaje” a las actividades de la intervención.

Rol del consultor en procesos de DO

Principios clave que sustentan la efectividad de un consultor de DO:

1. Mantener presente que el cliente es la organización (Total).
2. Crear, mantener y reforzar la confianza en su relación con el cliente.
3. Conservar su independencia, autonomía y objetividad frente el cliente
(Capacidad de maniobra estratégica en sus decisiones).
4. Promover el compromiso, la maduración (responsabilidad) y el desarrollo del cliente durante el proceso de cambio.
5. Conservar y, en su caso, utilizar, ética y diligentemente, la información confidencial que recibe del cliente y/o de los participantes en el proceso de cambio.
6. Tener presente, todo el tiempo, que su relación con el cliente es una relación profesional.

Rol del consultor en procesos de DO

Tareas clave que le competen a un consultor de DO en el proceso:

1. Elaborar el diagnostico.
2. Precisar las metas, la estrategia y las tácticas en el proceso de cambio.
3. Facilitar y/o conducir las juntas.
4. Asumir riesgos moderados para expresar “temas” que otros “no tocan”.
5. Mantener un comportamiento imparcial y “objetivo” en el proceso.
6. Conectar o interrelacionar a los agentes organizacionales pertinentes.
7. Promover y/o diseñar las opciones pertinentes en el cambio.
8. Animar y acompañar al cliente cuando deben tomarse decisiones que implican un riesgo “moderado alto” en el proceso de cambio.

Recursos y logística en los procesos de DO

1. El Consultor externo (tercera parte) de DO es un recurso que deberá estar disponible al cliente, según el contrato legal y psicológico (expectativas) acordado.
2. Es indispensable que el cliente designe un coordinador interno que sea el responsable de coordinar las actividades logísticas y la disponibilidad de los recursos internos que se requieren en las actividades del proceso de cambio.

A manera de síntesis

1. El DO se inicio en los años 40's pero se consolidó en los 60's como una respuesta al cambio del contexto o entorno que enfrentaban las organizaciones.
2. La hipótesis original del DO era *que “si se cambiaba a las personas, ellas podrían cambiar a la organización”*. Esta hipótesis pocas veces ha sido validada empíricamente.
3. En la actualidad el DO cuenta con un cuerpo de teoría, investigación y práctica producto de una experimentación *“pluri- multi-interdisciplinaria”*.
4. El concepto de sistema socio-técnico abierto constituye un paradigma efectivo para comprender y explicar el funcionamiento y desempeño de las organizaciones actuales.

A manera de síntesis

(Continuación)

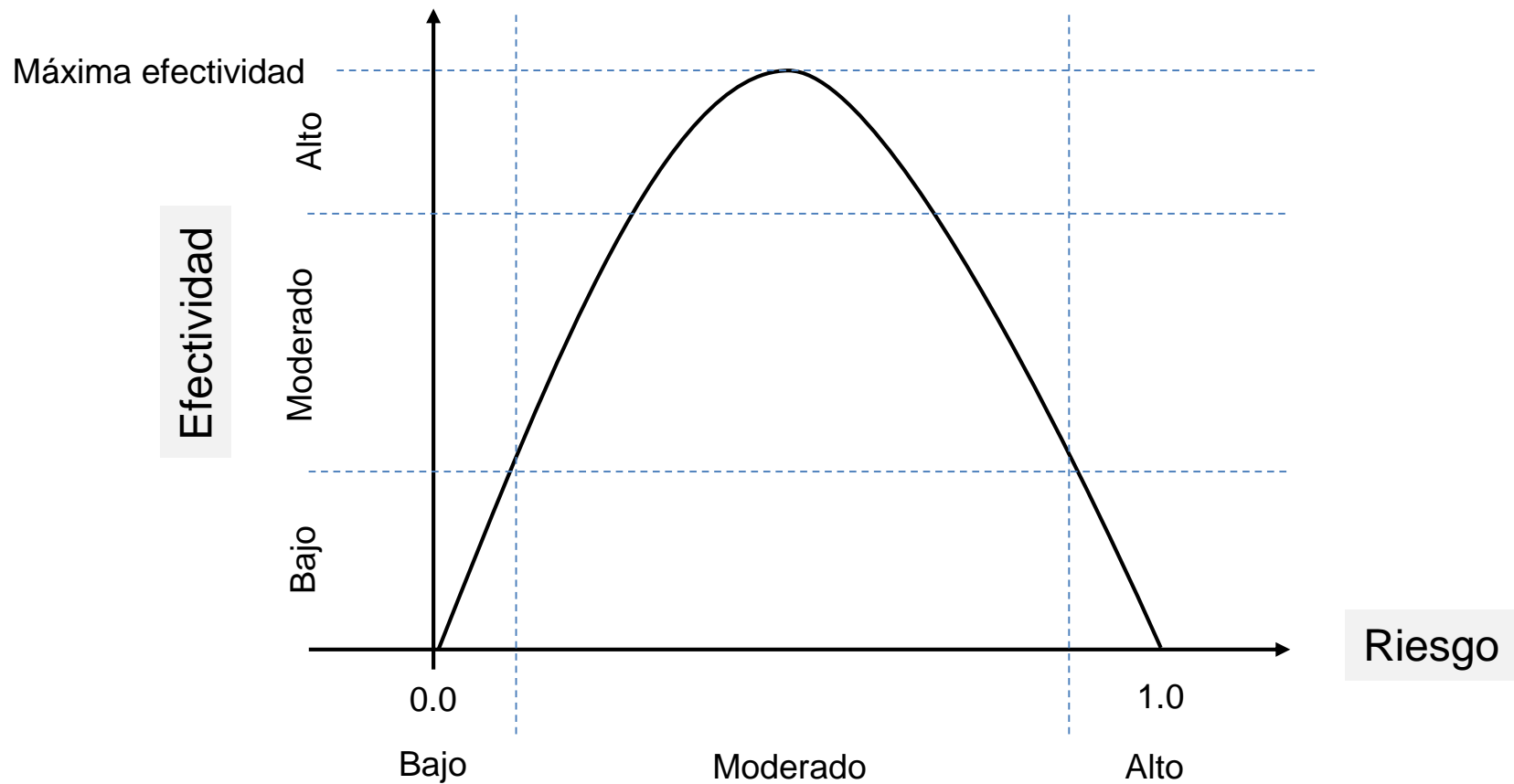
5. En la actualidad el DO, convertido en cambio organizacional, instrumenta intervenciones en los elementos sociales, técnicos y gerenciales de la organización, aplicando un enfoque de contingencia.
6. El compromiso y el involucramiento de la alta dirección, su equipo gerencial y la participación de un consultor externo experto (tercera parte) constituyen un requisito indispensable en el éxito de los programas de DO.
6. El “*concepto del hombre (y de la mujer)*” que promueve el DO es un concepto humanista.

Una reflexión final

Recordar siempre que:

- Un programa de DO es un “proceso técnico” que se da en un “contexto político”. Implica riesgos.
- El aprendizaje mas significativo, en las personas y en las organizaciones, ocurre “*cuando se experimentan nuevas pautas de comportamiento (y de trabajo) que implican riesgos moderados, se analizan las consecuencia y se incorporan y resultados en nuestras nuevas acciones*”.
- Revisar conveniencia de poner una parábola invertida.

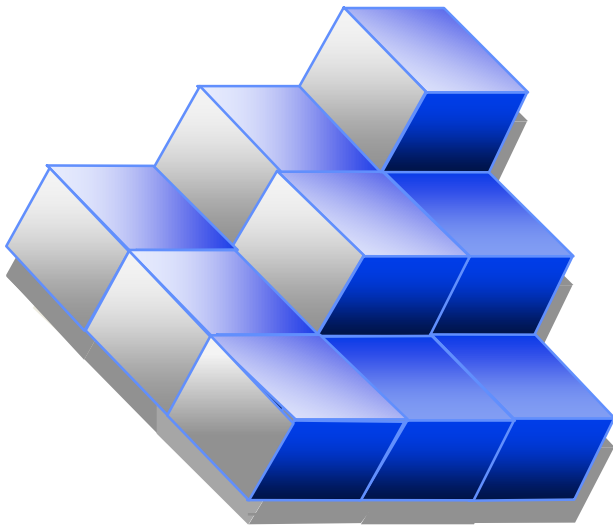
Efectividad vs riesgo de la intervención



“Paradigma de la parábola invertida”

Nota importante:

©Este material tiene derechos de autor registrados



DOS Consultores, S.A. DE C.V.
Dirección Organización Sueldos

<http://www.dosconsultores.com>
doscon@dosconsultores.com

Lecturas complementarias

1. Paradigma del DO de una organización enferma y una sana.

<https://dosconsultores.com/wp-content/uploads/2018/10/Caracter%C3%ADsticas-de-las-organizaciones-enfermas-y-sanas.pdf>

2. Cómo una PYME puede contratar y aprovechar los servicios de un consultores externo (tercera parte)

<https://dosconsultores.com/articulos-como-la-pequena-y-mediana-empresa-pueden-contratar-y-aprovechar-los-servicios-de-un-consultor-externo/>

3. Qué es un diagnostico estratégico de la empresa

<https://dosconsultores.com/articulo-que-es-un-diagnostico-estrategico-de-la-empresa/>

4. Cómo mejorar la competitividad y rentabilidad de un negocio

<https://dosconsultores.com/articulo-como-mejorar-la-competitividad-y-la-rentabilidad-de-un-negocio/>

5. Cómo aplicar el enfoque orientado al cliente

<https://dosconsultores.com/articulo-como-aplicar-el-enfoque-orientado-al-cliente/>