

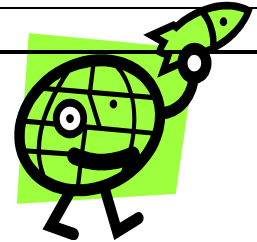
Fundamentos del Desarrollo Organizacional:

Objetivos de la clase:

- General: Contribuir (estudiantes) a la incorporación de nuevos valores en sus actividades académicas laborales.
- Específicos:
 - . Analizar Teorías administrativas en el marco del DO
 - . Diseñar instrumentos para la investigación y análisis administrativo
 - . Realizar practicas de intervenciones administrativas que contribuyan al mejoramiento de la efectividad organizacional.

Temas (20 horas):

- I. Fundamentos del Desarrollo Organizacional
- II. Cultura Organizacional
- III. Diseño Organizacional
- IV. Investigación Acción
- V. Tendencias del DO



¿Por qué se Requiere un Cambio Planeado?

Toda Organización efectúa cambios estructurales menores cuando reacciona ante los cambios del ambiente, sean de acción directa o de acción indirecta. Lo que distingue a los cambios planeados de los cambios rutinarios es su alcance y magnitud. Los Cambios Planeados pretenden preparar a la organización *entera*, o a una parte importante de la misma para que se adapte a cambios significativos en las metas y la Dirección de la organización.

Cambio Planeado:

Es Diseñar y Aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar.

El Intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar metas nuevas.

En la actualidad los programas de cambios son una necesidad debido, precisamente, al cambio del as relaciones y del tiempo que hemos observado en todo el mundo de las organizaciones. La sofisticación de la tecnología para procesar información, sumada a la mayor globalización de las organizaciones, significa que los gerentes están sujetos aun bombardeo de ideas, productos y desafíos nuevos más grandes que nunca antes. Los administradores para poder manejar este aumento de información que está acompañada de una disminución del tiempo que puedan dedicar a la toma de decisiones, debe mejorar su capacidad para manejar el cambio. Muchas organizaciones grandes cuentan, explícitamente, con programas para administrar los cambios que buscan mejorar la capacidad del personal de toda la organización para anticipar los cambios que se presentan y aprender de ellos.

Actualmente muchas organizaciones están probando estructuras organizativas más planas, que propician el trabajo en equipo y una comunicación más rápida. La idea es que estas organizaciones “más delgadas ” sean más flexibles e innovadoras cuando reaccionan a los cambios, de todo tipo de ambiente.

Muchas empresas se reorganizan. El propósito de la reestructuración o reorganización es propiciar una forma de pensar integrada, alentar el trabajo en equipo eliminando las fronteras y, por tanto, concentrarse más en las necesidades de los clientes y de los mercados. Fortaleciendo las ventajas operativas y permitiendo reaccionar a las circunstancias del mercado incluso con mayor velocidad.

MODELO del PROCESO de CAMBIO

Aun que son muchas las fuerzas que llevan a las organizaciones a cambiar, es importante reconocer que existen fuerzas encontradas que actúan para mantener a la organización en un estado de equilibrio. A su vez, estas fuerzas contrarias sostienen la estabilidad.

EL ANÁLISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZA

Según la teoría de los campos de fuerza de *Kurt Lewin*, toda conducta es resultado del equilibrio entre las fuerzas *impulsoras* y las *restrictivas*. Las fuerzas impulsoras empujan en un sentido, las restrictivas lo hacen en sentido contrario. El resultado consecuente es la conciliación de estas dos series de fuerzas. El incremento de las fuerzas impulsoras puede mejorar los resultados, pero también puede aumentar las fuerzas restrictivas.

El modelo de Lewin nos recuerda que se deben buscar las diversas causas de una conducta y no una sola. Los programas para el cambio planeado, basados en las ideas de Lewin, en primer lugar buscan eliminar o debilitar las fuerzas restrictivas y, después, crear o reforzar las fuerzas impulsoras que existen en las organizaciones.

FUENTES DE RESISTENCIA

Las fuerzas restrictivas – las que mantienen la estabilidad de la organización – merecen especial atención, pues representan posibles fuentes de resistencia al cambio planeado. Si los gerentes logran cambiar estas fuerzas o atacar sus fundamentos básicos, tendrán muchas más posibilidades de lograr el cambio planeado.

En aras de la sencillez, agruparemos estas fuentes de resistencia en tres categorías generales :



La Cultura Organizacional



Los Intereses Personales y la Percepción Personal de las Metas, así como

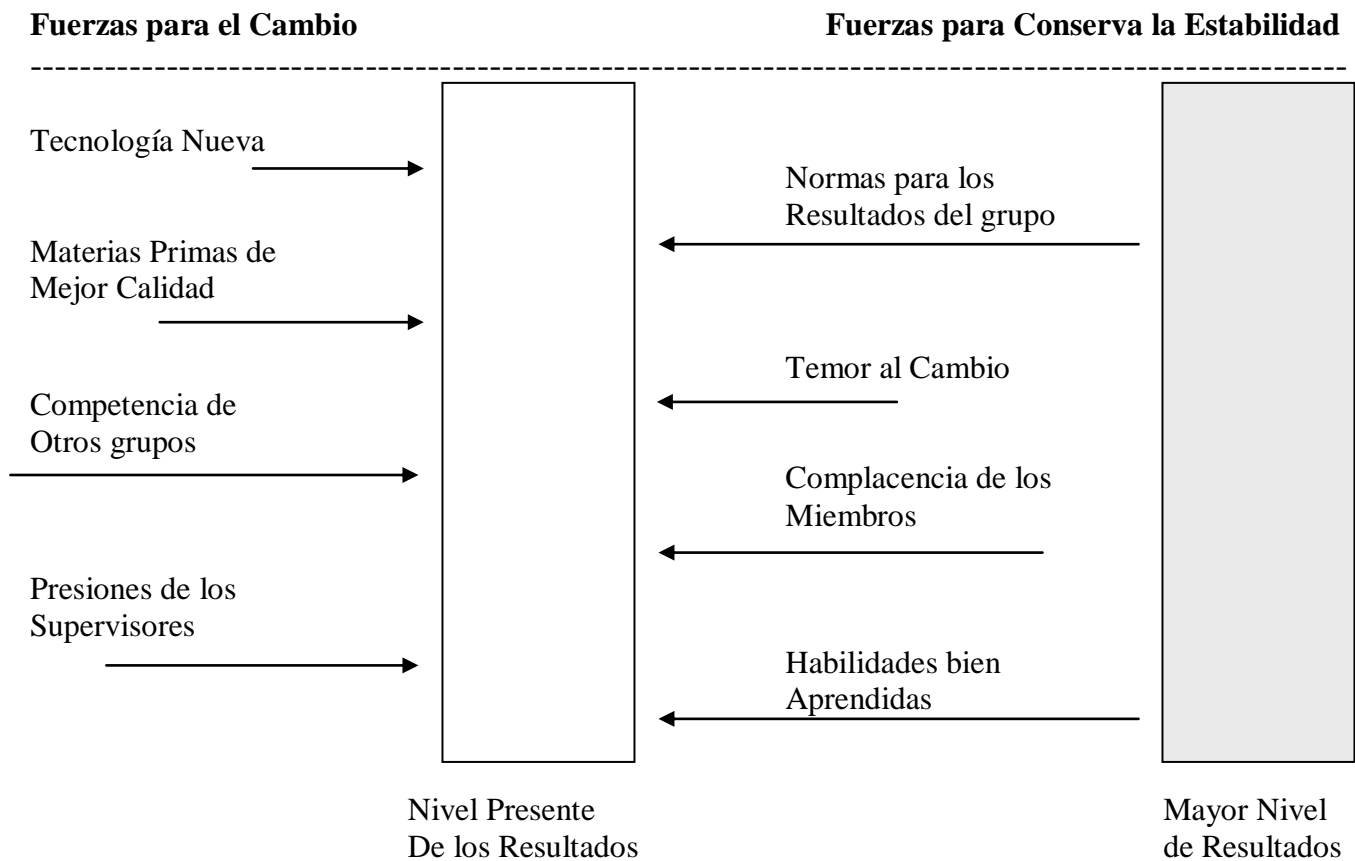


Las Estrategias de la Organización.

Cultura organizacional

De las tres fuerzas La Cultura Organizacional podría ser la más importante para dar forma a la identidad de la organización y para conservarla. La Cultura es una fuerza básica que guía la conducta de los empleados. Por lo general, los empleados permanecen en una organización porque el trabajo les permite alcanzar las metas de su existencia y por que su personalidad, actitud y creencias encajan con la cultura organizacional. De hecho, muchos empleados se identifican con la organización y toman sus pérdidas y ganancias como una cuestión personal. En consecuencia, quizás se sientan amenazados por las actividades que pretenden efectuar cambios radicales en la cultura organizacional y “la manera de hacer las cosas”.

Diagrama de las Fuerzas de Cambio



Nota: La longitud de la flecha es igual a la cantidad de fuerza.

Intereses Personales o Propios

Aunque las personas se pueden identificar con sus organizaciones, y de hecho lo hacen, también se interesan por su persona. A cambio de realizar un buen trabajo, esperan una remuneración adecuada, condiciones laborales satisfactorias, seguridad de empleo y cierta cantidad de aprecio, poder y prestigio. Cuando se operan cambios, los empleados enfrentan un periodo de ajustes, posiblemente incomodo, mientras se adaptan a la nueva estructura de la organización o el trabajo rediseñado.

Percepción de las metas y Estrategias de la organización.

Las metas y las estrategias son muy importantes para organizar y coordinar las actividades de toda organización. De hecho, la definición de la misión (ofrecer al cliente el mejor servicio) puede dirigir los actos de los empleados en ausencia de las políticas y procedimientos formales. Empero, esta potente fuerza de la estabilidad puede entorpecer el cambio. En ocasiones, los empleados no entienden que se necesita una nueva meta, por que no cuentan con la misma información que manejan sus gerentes. Además, quizás añoren los “viejos tiempos” muchas veces el largo historial de éxito y servicio al público de algunas empresas resultan un obstáculo considerable para el cambio.

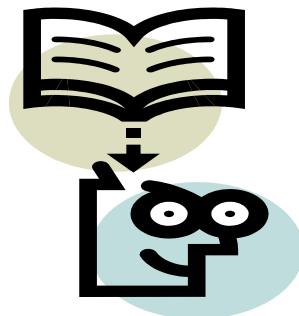
PROCESO DE CAMBIO

En muchos casos, la mayor parte de las actividades para cambiar fracasan por dos motivos. En primer lugar, la gente no está dispuesta a (o no puede) alterar *Actitudes* y *Coductas* establecidas de tiempo atrás. Dígale aun gerente que debe aprende runa técnica analítica nueva y, con toda seguridad, el gerente aceptará la sugerencia. Dígale al mismo gerente que es demasiado agresivo o irónico en su trato con los demás y quizá se moleste y se oponga al cambio.

Por otro lado, tras un breve lapso de tratar de hacer las cosas de otra manera, cuando se deja solas a las personas, éstas tienden a volver a sus patrones conductuales acostumbrados. Con objeto de superar obstáculos de este tipos se elaboró (Lewin y Edgar H. Schein) un modelo de tres pasos consecutivos para el proceso de cambio. Este modelo se puede aplicar, por igual, a personas, a grupos o a organizaciones enteras. Se trata de “Descongelar” el patrón presente de conducta, de “Cambiar” o desarrollar un patrón nuevo de conducta y, después, de “Recongelar” o reforzar la nueva conducta.

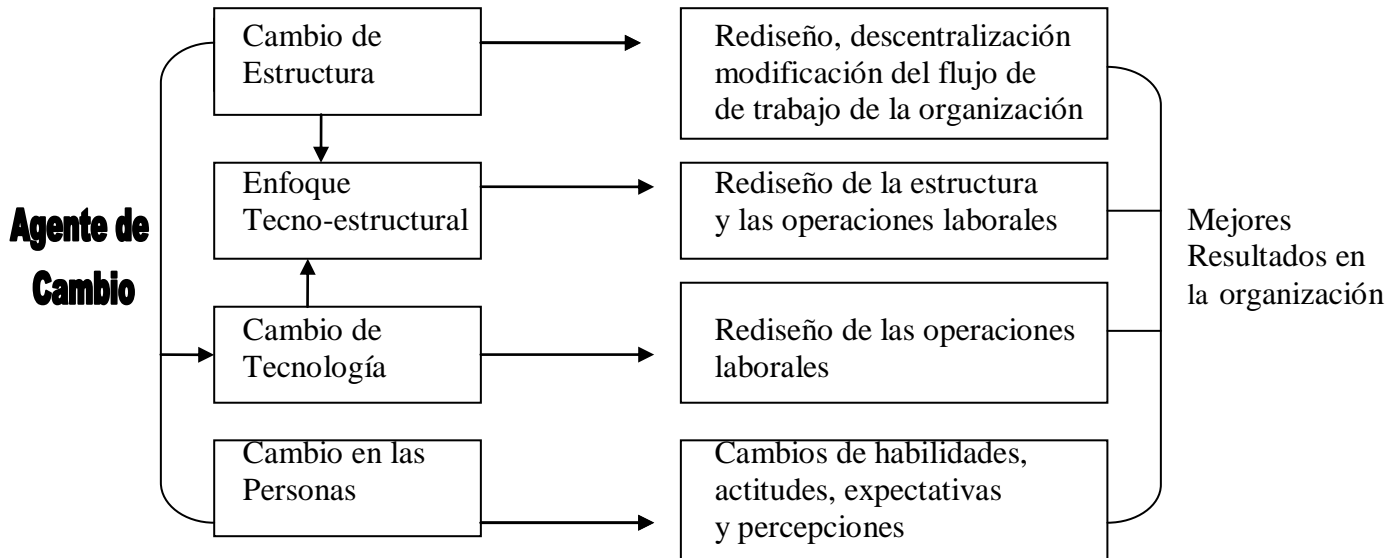
1. **Descongelar** implica hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización puedan ver con facilidad y aceptarla.
2. **Cambiar** implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevas. Un Agente de Cambio especializado dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Durante el mismo, el agente de cambio propiciará valores, actitudes y conductas nuevas, por medio de los procesos de *Identificación* y de *Interiorización*. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y conductas del agente, interiorizándolos, cuando han percibido su eficacia para los resultados.
3. **Recongelar** significa asegurar el nuevo patrón de conducta en su lugar, por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo, de tal manera que pase a ser la norma nueva.

Los agentes de cambio pueden ser miembros de la organización o asesores contratados en el exterior. En el caso de programas de cambios extensos y complejos, contratar a un asesor externo tiene muchas ventajas. En primer lugar, el asesor externo suele contribuir con su experiencia y sus habilidades especializadas. En segundo, el asesor no será distraído por las responsabilidades diarias de las operaciones. En tercer, en su calidad de extraño, el asesor quizá tenga más prestigio e influencia que un conocido del interior. En cuarto, Como asesor no tiene ningún interés invertido en la organización, puede ser más objetivo que un elemento interno y encontrar menos problemas para ganarse la confianza de los empleados.



Clima Laboral ;;; ... !!!

Los tres Enfoques para el Cambio:



ENFOQUE PARA EL CAMBIO ESTRUCTURAL

Cambiar la estructura de una organización implica reordenar sus sistemas internos, por ejemplo, las líneas de comunicación, el flujo de trabajo o la jerarquía administrativa.

Diseño Organizacional

Se basa en definir, con gran detalle, las responsabilidades de los puestos, así como crear las divisiones del trabajo y las líneas de desempeño adecuadas. Se ha insistido que una de las tendencias más importantes en cuanto a la estructura es la que conduce a una organización delgada y plana, en la que se eliminan los niveles medios de la admón, a efecto de acelerar la interacción de los mandos superiores con los empleados no gerenciales, mismos que obtienen más responsabilidad.

Descentralización. Una forma de descentralización entraña crear unidades más pequeñas, autocontenidas, en la organización, con el propósito de aumentar la motivación de los miembros de la unidad y mejorar sus resultados, así como concentrar su atención en actividades prioritarias. Asimismo, la descentralización propicia que cada unidad adapte su estructura y tecnología a sus tareas concretas y su ambiente.

Modificación del Flujo de trabajo.

La modificación del flujo del trabajo y la agrupación atenta de las especialidades también pueden propiciar que se mejoren la productividad y la moral en el trabajo. Una manifestación de esta tendencia se encuentra en la cantidad de dinero que se pueden gastar los empleados, sin requerir autorización.

Ton Peters, escribe, que los gerentes aceleran el desarrollo de productos “cuando reúnen a personas de funciones diferentes en la misma habitación, espacio para trabajar o cubículo...”

Enfoque para cambiar la tecnología

Cambiar la tecnología de la organización significa modificar su maquinaria, sus procesos de ingeniería, sus técnicas de investigación o sus métodos de producción.

La tecnología de producción, con frecuencia tiene enormes repercusiones en la estructura de la organización. Por tanto, los enfoques *tecnoculturales o socio técnicos* pretenden mejorar los resultados cambiando, al mismo tiempo, algunos aspectos de la estructura de la organización y de su tecnología. El enriquecimiento de los trabajos y la ampliación de los trabajos son ejemplos del enfoque tecnocultural para cambiar.

Enfoque para cambiar a las personas

Tanto en enfoque técnico, como el estructural buscan mejorar el desempeño organizacional, modificando la situación laboral. Los enfoques que se dirigen a las personas, por otra parte, tratan de cambiar la conducta de los empleados concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas. Se repasará una extensión de este enfoque ante el cambio, al hablar del desarrollo organizacional.

Instrumentos para el DO ----- FODA

<i>F. Internas</i>	Fortalezas	Debilidades
<i>F. Externas</i>		
Oportunidades	MaxiMaxi	MiniMaxi
Amenazas	MaxiMini	MiniMini

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Muchos de los enfoques para el cambio planeado son ideales para resolver problemas inmediatos y específicos. Por otra parte, el **desarrollo organizacional (DO)** representa un enfoque ante el cambio, más costoso, más complejo, más amplio y a mayor plazo, que pretende trasladar a la organización entera a un nivel superior de funcionamiento, al mismo tiempo que mejora notablemente la actuación y satisfacción de sus miembros. Aunque el DO, con frecuencia, incluye cambios estructurales y tecnológicos, su intención primordial es cambiar a las personas, así como la esencia y la calidad de sus relaciones laborales.

DO son actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional, más eficaces y colaborativos –haciendo hincapié en el trabajo formal en equipo, los equipos temporales y la cultura intergrupacional- con la ayuda de un

asesor que lo facilita y la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, incluso la investigación-acción.

En resumen, DO es el esfuerzo a largo plazo, apoyado por los mandos altos, para aumentar los procesos de renovación y solución de problemas de organización por medio de la debida administración de la cultura organizacional.

Esta definición incluye una serie de conceptos importantes. El proceso para resolver problemas se refiere a los métodos que usa la organización para enfrentar las amenazas y las oportunidades de su ambiente, mientras que en el proceso de renovación se refiere a la forma mediante la cual los gerentes adaptan al ambiente los procesos para resolver problemas. Uno de los propósitos del DO consiste en mejorar el proceso de autorrenovación de la organización, de tal suerte que los gerentes puedan adaptar, sin tardanza, su estilo administrativo a los nuevos problemas y oportunidades.

Otro propósito del DO consiste en compartir las facultades administrativas con los empleados, meta que se explica con la frase *administración colaborativa*.

La **Administración Colaborativa** significa que los gerentes hacen a un lado la estructura de autoridad jerárquica y permiten que los empleados desempeñen un papel más importante en la toma de decisiones. Para realizar este cambio, los gerentes tienen que cambiar, concientemente, la cultura de la organización, es decir las actitudes, creencias y actividades que comparten sus miembros.

Investigación – Acción

Se refiere a lo que hacen los agentes de cambio del DO para averiguar qué aspectos de la organización se deben mejorar y cómo se pueden ayudar a la organización para lograr estas mejoras. En pocas palabras, la Investigación – Acción implica 1) un diagnóstico preliminar del problema, por parte de los agentes de cambio del DO, 2) la reunión de datos que sustenten (o refuten) el diagnóstico. 3) la retroinformación de los datos a los miembros de la organización 4) el estudio de los datos por parte de los miembros de la organización, 5) los planes para las medidas adecuadas y 6) la aplicación de las medidas pertinentes.

Tipos de Actividades del DO

- *Investigación – Acción:* método mediante el cual los agentes de cambio para el desarrollo de las organizaciones averiguan que mejoras se necesitan y como se puede ayudar mejor a la organización para que logre dichas mejoras.
- *Entrenamiento de la Sensibilidad:* El DO para la persona. Una de las primeras técnicas para el crecimiento personal, que estuviera bastante extendida en las actividades para el desarrollo de la organización, que refuerza una mayor sensibilidad en las relaciones interpersonales. Para 10 o más personas dirigidos por un líder.
- *Análisis Transaccional:* El DO para dos o tres personas. Se concentra en el estilo y el contenido de la comunicación (transacciones o mensajes) o mensaje entre las personas. Enfoque para mejorar las relaciones interpersonales, en ocasiones usado en las actividades del desarrollo organizacional, que se concentra en los estilos y el contenido de la comunicación.

- *Consultoría de Procesos*: El DO para equipos o grupos. Técnica mediante la cual los asesores ayudan a los miembros de la organización a entender la forma en que trabajan juntos y a cambiarla.
- *Formación de Equipos*: parecido al anterior, es un método para mejorar la efectividad organizacional, en el nivel de equipos, mediante el diagnóstico de los obstáculos que entorpecen la actuación del equipo y mejorando las relaciones entre equipos y la ejecución de tareas.

El DO para las Relaciones Intergrupales

Para que los gerentes de la org, puedan evaluar la salud de la organización, así como establecer planes de acción para mejorarla, se puede usar una **Junta de Confrontación**. Se trata de una reunión con duración de un día, de todos los gerentes o miembros de la org., en la cual se discuten problemas, se analizan causas fundamentales y se hacen planes para remediar la situación. La junta de Confrontación se suele usar después de un cambio importante en la organización, por ejemplo una fusión o la introducción de nueva tecnología.

El DO para toda la Organización

La técnica de *retroinformación sobre encuestas* se puede usar para mejorar las operaciones de la organización entera. Implica realizar encuestas sobre actitudes y de otro tipo, y entregar los resultados de manera sistemática a los miembros de la organización. A continuación los miembros deciden que medidas se deben tomar para resolver los problemas y explotar las oportunidades que han descubierto las encuestas.

Actividades para Formar Grupos:

Actividad	Grupos Familiares	Grupos Especiales
Diagnóstico	Juntas de Diagnóstico: ¿Qué tan bien estamos funcionando?	Juntas de Diagnóstico: ¿Hasta dónde nos gustaría llegar?
Realización de Tareas	Solución de problemas, toma de decisiones, aclaración de roles, establecimiento de metas, etc.	Problemas especiales, aclaración de metas y roles, aprovechamiento de recursos, etc.
Establecer y conservar relaciones	Punto focal en comprender los procesos del grupo y la cultura del grupo	Punto focal en el conflicto interpersonal o entre unidades y subaprovechamiento de los miembros de otros equipos en calidad de recursos.
Administración de los Procesos de Grupo	Punto focal en el proceso de comprensión del grupo y su cultura	Punto focal en la comunicación, la toma de decisiones y la asignación de tareas.
Análisis de los roles y negociación de los roles	Técnicas usadas para la aclaración y la definición de roles	Técnicas usadas para aclarar y definir roles.

Cómo Administrar la Creatividad y las Innovaciones

En el mundo actual es cada vez más importante ser creativo e innovador. Eso significa pensar de otra forma y estar abierto a maneras del todo nuevas de contemplar el mundo.

Muchos definen la Creatividad como generar ideas y la Innovación como traducir una idea nueva en una empresa nueva, un producto nuevo, un servicio nuevo o métodos de producción nuevos.

Consideran (Joseph Schumpeter, historiador de la economía) que las innovaciones eran la fuente del éxito en la economía de mercados, enfoque que encuentra sustento en el ambiente cambiante y competitivo del presente. La organización que no sea creativa e innovadora quizá no sobreviva. Por tanto, los gerentes de más y más organizaciones están buscando la forma de propiciar y fomentar la creatividad y las innovaciones, tanto por parte de las personas como de las organizaciones.

Creatividad e Innovación en la Organización

Así como las personas tienen diferente capacidad para traducir sus talentos creativos en resultados, las organizaciones tienen diferente capacidad para traducir el talento de sus miembros en productos, procesos y servicios nuevos. Los administradores, para que sus organizaciones puedan aprovechar mejor la creatividad, tienen que estar concientes del proceso de innovación en las organizaciones y tomar medidas para fomentar dicho proceso. El proceso creativo de las organizaciones consta de tres pasos: la Generación de ideas, la Solución de problemas o el desarrollo de ideas y la Implantación. Además, un proceso muy importante consiste en establecer un clima en la organización que fomente la creatividad y las innovaciones.

Desarrollo Organizacional

Diseño de una Organización – Empresa

- I. Diseñar en función de los objetivos la estrategia
 - Justificar el objetivo principal de la Organización
 - Justificar la alternativa con objetivos específicos
 - Determinar el tipo de organización, las metas y la estrategia que persiguen al operar
 - Utilizar criterio costo / beneficio
 - Diseñar aplicando el Principio de la Evolución, ajustando el desarrollo de la organización a sus necesidades temporales y evolutivas

- II. Diseñar el Organigrama tomando en cuenta
 - División de funciones y actividades básicas
 - Niveles Jerárquicos

- Líneas de autoridad
- Canales formales de comunicación

III. Realizar presupuesto de Ingresos / Egresos

- Contemplar la alternativa
- Hacer planilla en base a escala de factores realizando la ponderación.

IV. En base a lo que realizo, desarrolle el concepto administrativo

Planear / Organizar / Dirigir / Controlar / Evaluar

*Elaborado por: Lic. Marvyn Antonio Rodríguez Molina
Director - Docente del CIC*