



Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Contaduría y Administración
Licenciatura en Administración



Material visual proyectable de la unidad de aprendizaje Desarrollo Organizacional

elaborado por
Dra. en A. Patricia Mercado Salgado
pat_mersal@yahoo.com

Septiembre 2015

Presentación

El desarrollo organizacional (DO) es una estrategia compleja de cambio basada en la educación y con un firme compromiso de la alta gerencia.

Usualmente, el DO inicia con un diagnóstico y en compañía de un líder, un consultor o un agente de cambio, quien se caracteriza por enfocar la atención en aspiraciones valiosas, movilizar la energía al hacer participar a los demás y estar dispuesto a enfrentar lo desconocido.

Según Kurt Lewin los sistemas humanos son casi estáticos y resistentes al cambio, por lo que la meta de consultoría es ayudar a las organizaciones a “descongelarse”, “moverse” y “recongelarse”, tomando en cuenta fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.

Propósito de la unidad de aprendizaje

Facilitar el aprendizaje significativo en el alumno para que descubra los sustentos del DO y la aplicación de técnicas de trabajo que sirvan como base para administrar la propensión al cambio en el factor humano, a nivel individual y grupal, en beneficio de la satisfacción de sus necesidades y el logro de la misión de las organizacionales.

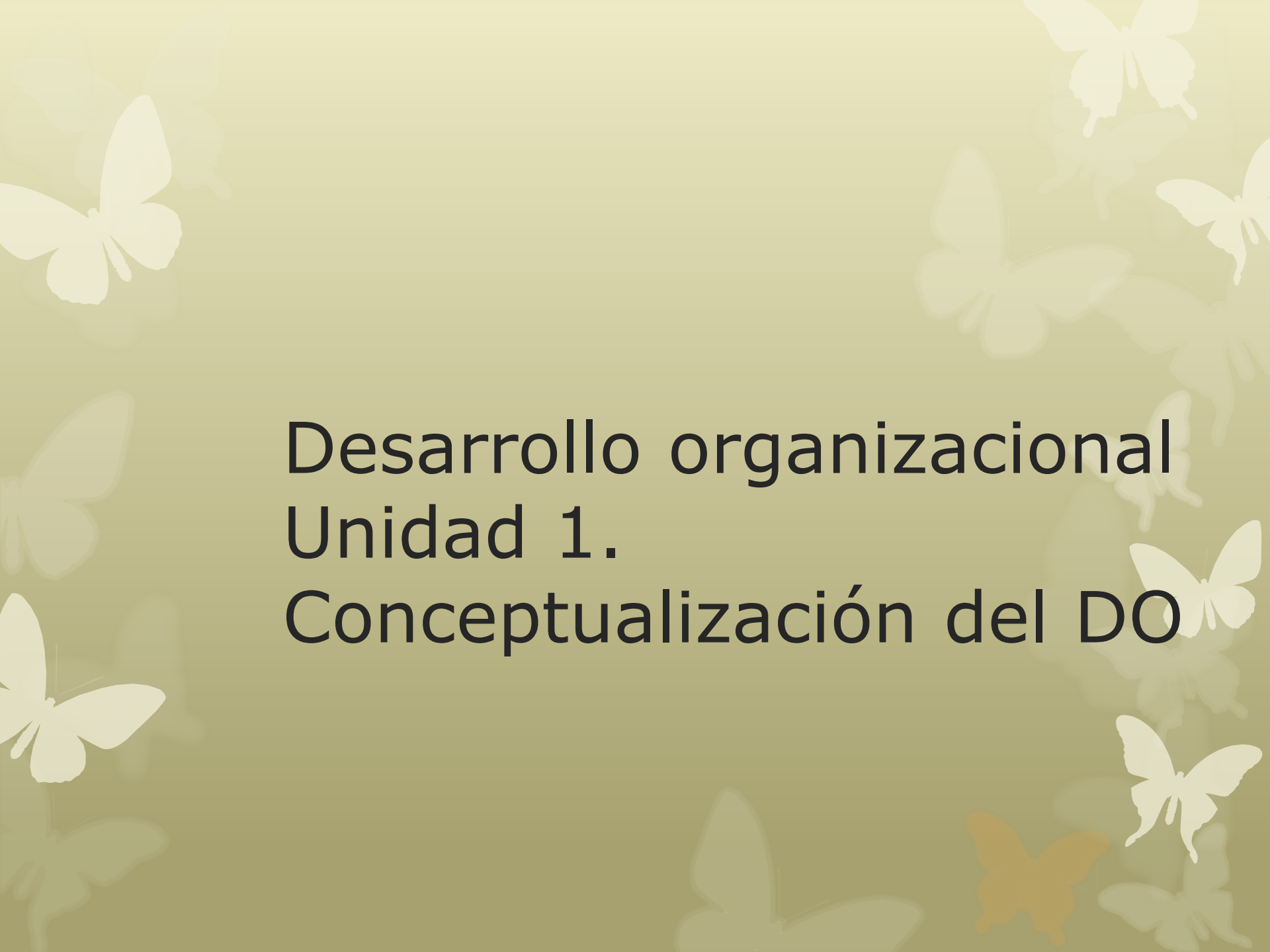
Estructura de la unidad de aprendizaje



Este material didáctico
corresponde a las unidades 1, 2 y 3

Guión explicativo para el manejo del material

Unidad	Temas	No. de diapositivas
1. Conceptualización de DO	Qué es DO Características y Objetivo de DO Importancia y alcance de DO Valores de DO Proceso de DO Diagnóstico Técnicas de DO	13
	Historia del DO	6
2. El agente de cambio	Conceptos y definiciones	5
	Consultoría como actividad empresarial	13
3. Teorías y modelos del cambio	Cambio y cambio organizacional	9
	El líder valioso	5
	Modelos del cambio	11
TOTAL DE DIAPOSITIVAS		62

The background of the slide is a light beige color with a pattern of white and light brown butterflies scattered across it. The butterflies are in various sizes and orientations, some appearing as simple white silhouettes and others with a light brown or tan color. The overall aesthetic is clean and decorative.

Desarrollo organizacional

Unidad 1.

Conceptualización del DO

Qué es DO

- ▶ Enfoque sobre el cambio organizacional en el que los empleados formulan e implantan el cambio que se necesita, a menudo con un consultor capacitado (Dessler, 2009).
- ▶ Actividad a largo plazo apoyada en la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, a través de un **DIAGNÓSTICO**, con la ayuda de un **CONSULTOR** y la utilización de la teoría organizacional, incluidas la investigación y la acción (Chiavenato, 2002).

Qué es DO

- ▶ Estrategia compleja de cambio organizacional basado en la educación.
 - ▶ El DO está relacionado con el CAMBIO de las personas, es decir, con el APRENDIZAJE individual (Chiavenato, 2002:343).
 - ▶ Enfoque de cambio organizacional en el que los empleados están involucrados, muchas veces con la ayuda de un CONSULTOR.
- ▶ Es un esfuerzo planeado de toda la organización y administrado desde el nivel superior para aumentar la eficacia y salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos de la organización (French, Bell y Zawacki, 2007).

Características del DO

- Es un estrategia educativa planeada
- El cambio está ligado a las exigencias de la organización:
 - Cumplimiento de metas
 - Crecimiento, identidad, revitalización
 - Eficiencia organizacional
- Se fundamenta en la conducta humana
- Se acompaña de un consultor (externo) o agente de cambio (interno)
- Cooperación entre agente de cambio y la organización
- Metas normativas de los agentes de cambio
 - Mejoramiento de la capacidad interpersonal
 - Transferencia de valores humanos
 - Comprensión entre grupos
 - Administración por equipos
 - Métodos para la solución de conflictos



Características del DO

- Se basa en la investigación y en la acción:
 - Recolección de datos en una unidad, departamento u organización (investigación)
 - Proporcionar a los empleados esos datos para que los analicen e intervengan (acción)
- CAMBIA actitudes, valores y creencias de los empleados para que puedan identificar e implementar CAMBIOS en la organización.
- CAMBIA el rumbo de la organización para mejorar la solución de problemas, la flexibilidad, el incremento de la calidad de trabajo y aumentar la eficacia.

Objetivo del DO



- Ayudar a las organizaciones para que, a través del proceso de CAMBIO PLANEADO, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas.

Importancia del DO

- Ayuda a manejar los cambios y desajustes en la organización.
- Provee los medios para mejorar las relaciones personales
- Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un contexto de cambios acelerados. : económicos, políticos, sociales y tecnológicos.
- Se concentra en la solución de problemas, para lo cual capacita al personal, lo que da lugar a la retroalimentación.
- Se dirige a conformar organizaciones más eficaces y sanas.

Organizaciones eficaces

- La organización que puede adaptarse a su ambiente.
- Capacidad de recibir y comunicar información confiable y válida.
- Flexibilidad interna y creatividad
- Integración y compromiso c/metras
- Clima de respaldo y libre de amenazas

Organizaciones sanas

- Cumplimiento de las tareas: metas claras, alcanzables y apropiadas.
- Se interesa por la integración interna: utilización de recursos, cohesión e identidad, moral elevada.
- Adaptación de la organización y su ambiente.



Alcance del DO

- Aplica a todo un sistema (organización, empresa).
- Aplica a la SATISFACCIÓN del empleado, el DESEMPEÑO del empleado y de la organización.
- Asegura un refuerzo de cambio a LARGO PLAZO
- Cambios en la estrategia, la estructura y los procesos

Valores del DO

Valor tradicional	Valor del DO
El hombre es básicamente malo (Teoría X de Douglas Mc Gregor)	El hombre es esencialmente bueno (Teoría Y de Douglas Mc Gregor)
Se evalúa negativamente a las personas	Se percibe a los individuos como seres humanos
El hombre no puede cambiar	Las personas pueden cambiar y desarrollarse
Existe resistencia y temor a las diferencias individuales	Se encausan las diferencias individuales hacia la creatividad e innovación
La posición jerárquica equivale a poder y prestigio	La posición jerárquica sirve a los fines organizacionales
Hay desconfianza en el personal	Existe una confianza básica en las personas
Se evaden riesgos	Hay disposición para aceptar riesgos
Se privilegia la competencia	Se privilegia la colaboración
El individuo se relaciona con el puesto	El individuo es una persona integral

PROCESO DE DO

Diagnóstico:
percepción de la
necesidad de
cambio

Intervención:
Acción para
modificar la
situación actual

Refuerzo:
Estabilizar y
mantener la
nueva situación

RETROALIMENTACIÓN

```
graph LR; A[Diagnóstico: percepción de la necesidad de cambio] --> B[Intervención: Acción para modificar la situación actual]; B --> C[Refuerzo: Estabilizar y mantener la nueva situación]; C --> D[RETROALIMENTACIÓN]; D --> A;
```

Aplicación de un diagnóstico organizacional

- Teoría de diagnóstico (Lippitt). Ayuda a identificar los síntomas de disturbios y lo que podrían ser algunas causas posibles.
- Conjunto de nociones que se relacionan con aspectos disfuncionales o anómalos de la vida organizacional.
- Participación en el diagnóstico
- Confidencialidad y anonimato
- Técnicas para el diagnóstico: entrevista individual, entrevista grupal, cuestionario.

Aplicación de un diagnóstico organizacional. Propuesta de Taylor y Bowers (1972)

Apertura a los cambios tecnológicos	Recursos humanos	Comunicación	Motivación	Toma de decisiones
Papel del trabajador como fuerza de impulso al DO, a partir de la comunicación, necesidades de la empresa y el trabajo en equipo.	Atención de la dirección al bienestar de los empleados y en las condiciones para su desempeño: insumos, cuidados en tareas peligrosas, respuestas a inquietudes.	Redes de comunicación y facilidad para ser escuchado. Fluidez de información. Canales arriba-abajo-arriba y horizontalmente	Condiciones que llevan a los empleados a trabajar intensamente: desde el interior (necesidad), desde el exterior (meta u objetivo), elección de una estrategia de acción.	Evaluación de información disponible, papel de los empleados en este proceso, papel del líder y clima participativo

Un diagnóstico es...

- Parte de la jerga médica para salvar la brecha entre la enfermedad y la salud.
- Proceso de identificar y cerrar brechas entre la forma en que están las cosas y la forma en que deben estar (French, Bell y Zawacki, 2007:55)

Técnicas De DO

Entrenamiento a la
sensibilidad

Diagnóstico de las
relaciones personales

Desarrollo de
equipos

Consultoría de
procesos

Reunión de
confrontación

Retroali-mentación
de datos



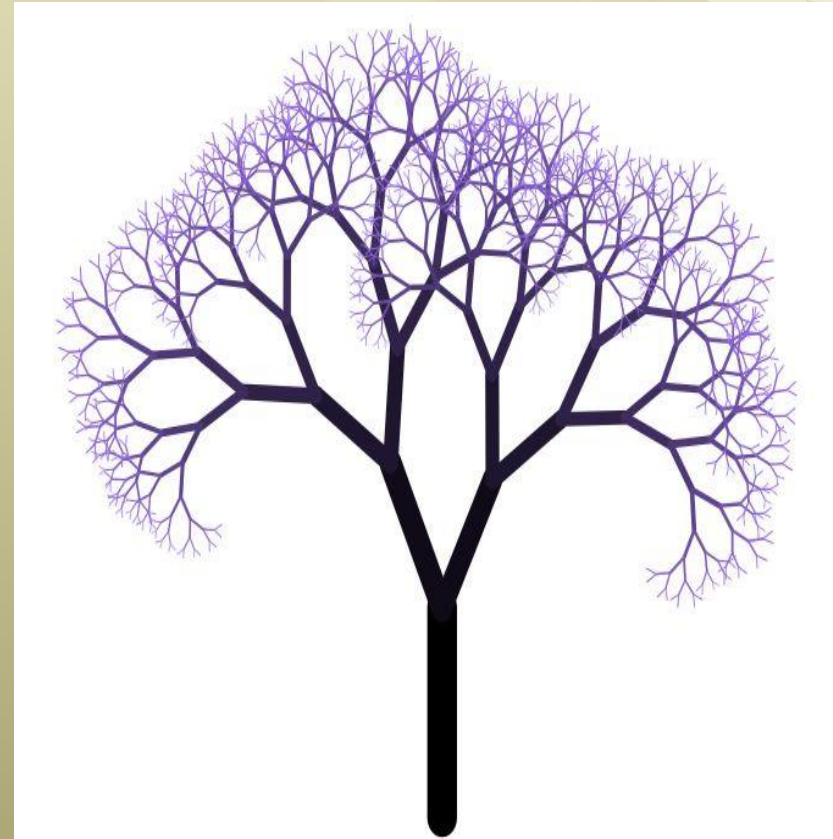
Historia del DO

Historia del DO (Guízar, 2013)

Año	Alcance	Características
1920	Individuo	Orientación hacia relaciones humanas
1940	Grupo	Cambios del sistema social
1960	Intergrupos	Grupos de trabajo, sistemas de investigación y retroalimentación
1970	Organización	Sistema sociotécnico
1980	Entorno	Eficiencia, calidad de vida y trabajo
1990	Entorno	<i>Empowerment</i> , reingeniería, <i>assesment center</i>
2000 y más	Competencias	Aprendizaje organizacional, economía del conocimiento, BSC, <i>outsourcing</i> , administración organizacional, <i>network</i>

Ramas del DO (French, Bell y Zawcki, 2007)

- Primera rama: innovaciones en la aplicación de **capacitación** de laboratorio a las organizaciones complejas.
- Segunda rama: investigación de **campo** y la metodología de **retroalimentación**.
- Tercera rama: surgimiento de la **investigación acción**.
- Cuarta rama: surgimiento de los enfoques **sociotécnicos** y **socioclínicos**.



Primera Rama: capacitación de laboratorio

Técnica , herramienta o contribución	Antecedentes históricos
Grupo <i>t</i> Los participantes aprenden de sus propias acciones	1946 Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippitt State Teachers College en New Britain, Connecticut, Research Center for Group Dynamics (con D. McGregor)
Formación de equipos para tratar temas organizacionales	Robert Tannenbaum 1952 -1953 en US Naval Ordnance Test Station, en China Lake, California
Aprendizaje organizacional Formación de grupos con un CEO en IBM y Exxon	Chris Argyris 1957 en Yale University y Harvard
Aplicación de capacidades de Grupo <i>t</i> Consultoría interna	Douglas McGregor 1957 profesor-consultor en Union Carbide 1960 recibe influencia de Carl Rogers (terapia centrada en el cliente) e incluye a Peter Drucker.
Experimentos con DO Actividades de desarrollo comunitario	1957 Herbert Shepard se desempeña como asociado de investigación en el departamento de relaciones de empleados de Esso Estándar Oil (Exxon). 1960 Primer doctorado sobre DO.

Segunda Rama: Investigación de campo y retroalimentación

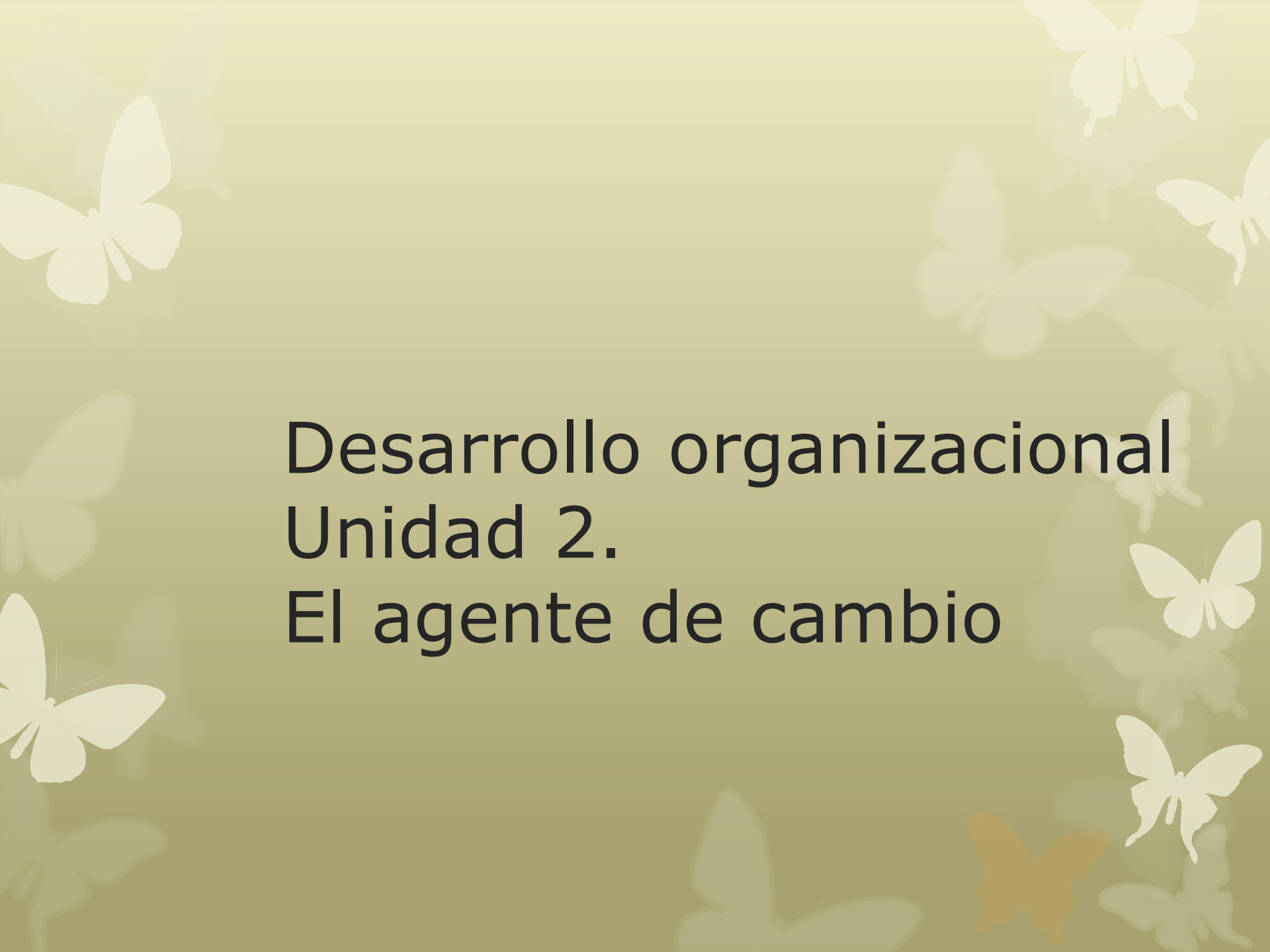
Técnica , herramienta o contribución	Antecedentes históricos
Encuestas Promoción de un enfoque científico de la investigación de campo	1946 Rensis Likert Survey Research Center de la Universidad de Michigan Tesis <i>A technique for the measurement of attitudes</i> (escala de cinco puntos) 1948 Fundador y director del Instituto de Investigación Social.
Retroalimentación como perfeccionamiento a la metodología de encuestas	1947 Floyd Mann y Likert Cuando los datos de la encuesta son reportados al administrador y éstos no se comparten con el personal, el cambio es nulo o muy poco.

Tercera Rama: investigación de acción (fusión de primera y segunda rama)

Técnica , herramienta o contribución	Antecedentes históricos
Estudio de colaboración y consulta de clientes	William Whyte y Edith L. Hamilton Aplicación en un trabajo en el Tremont Hotel de Chicago en 1945 y 1956
	John Collier Comisionado de Indian Affairs describió la investigación acción en una publicación de 1945
	Kurt Lewin y sus estudiantes realizaron diversos proyectos a mediados de la década de 1940

Cuarta Rama: enfoques sociotécnico y socioclínico para grupos

Técnica , herramienta o contribución	Antecedentes históricos
Ayuda práctica a familias, organizaciones y comunidades	1920 Tavistock funda una clínica para pacientes de consulta externa cuyo objetivo era proporcionar terapia psicológica a partir de la neurosis de batalla en la Primera Guerra Mundial.
Aplicaciones de la psicología social a la psiquiatría Terapia de grupo Teoría del comportamiento de grupo	W.R. Bion, John Richman Experimento Northfield de 6 semanas en un hospital militar (Birmingham) durante la Segunda Guerra Mundial. Artesanías y lectura de mapas vs relaciones personales, problemas administrativos y de gerencia
Conexión entre la dinámica de grupos y enfoques sociotécnicos, así como conceptos de sistemas de Von Bertalanffy	Eric Trist 1947 mina de carbón británica

The background is a light beige color with a pattern of white and light brown butterflies scattered across it. The butterflies are of various sizes and orientations, some appearing as simple silhouettes and others with more detail.

Desarrollo organizacional

Unidad 2.

El agente de cambio



¿Quién es un....
Asesor
Auditor
Consultor
Agente de cambio?

Asesor

- Individuo que como actividad profesional se encarga del asesoramiento y de brindar consejos a determinadas personas.
- Asesor de compras, asesor financiero, asesor inmobiliario

Auditor

- **Durante el proceso de auditoría, el auditor debe limitarse a observar e informar las diferentes situaciones encontradas en la auditoría.**
- **Si el auditor encuentra anomalías, nunca debe recriminar, dar órdenes o decir a las personas auditadas cómo se deben hacer las cosas.**

Consultor

- **Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de DO.**
- **Coordina y promueve el proceso.**
- **Se le conoce también como agente de cambio o facilitador.**
- **Puede ser interno o externo a la organización**

Agente de cambio DO

- **Agente:** el que practica la acción, el que actúa; autor, causante, promotor, propulsor, impulsor.
- **Agente de DO:** aquél capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización interactuar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.

Agente de cambio DO

- **Impulsa el esfuerzo de DO, actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven la eficacia y/o salud de la organización.**
- **El consultor puede pertenecer al cuadro ejecutivo (interno) o ser externo**

La consultoría como actividad empresarial



Consultoría

- **Cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son.**
- **Se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo sobre la ejecución.**

Consultoría

- **Servicio profesional de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar y, en su caso, aplicar soluciones (OIT, 1996).**

Esferas de la consultoría

Gestión financiera	Comercialización y distribución	Producción
Recursos Humanos	Tecnologías de la Información y Comunicación	Dirección a la pequeña empresa
Consultoría en el Sector Público	Consultoría en el sector informal	Asociacionismo empresarial

La consultoría como actividad empresarial

- Tiene dos niveles: como servicio profesional y como empresa (negocio)
- Se presta a los clientes un servicio a cambio de honorarios.
- La empresa vende sus servicios y financia su existencia y crecimiento con sus ganancias.
- Un servicio profesional debe encontrar un comprador que pueda y esté dispuesto a pagar un precio adecuado por el servicio.
- El negocio de consultoría depende de muchas variables; algunas quedan fuera de su alcance (demanda de servicios profesionales) y otras sí dependen de él (carácter único y calidad del servicio).

La consultoría como actividad empresarial

- Una empresa de consultoría requiere gran cantidad de trabajo y conocimiento y poco capital.
- El personal profesional es el principal activo, pese a no tener valor desde un punto de vista estrictamente contable, aunque sí se reconoce como una garantía.
- La productividad del personal, su motivación y las inversiones en su perfeccionamiento son fundamentales.

Modelo de negocio para una empresa consultora

- Es una herramienta práctica y efectiva para que los emprendedores visualicen su mercado meta, el valor agregado del producto o servicio a ofrecer y los canales de distribución y comercialización.
- Generar valor es dar al cliente más de lo que espera recibir.
- Podemos crear un producto innovador y creemos que estamos cambiando la industria, pero si al cliente no le interesa, no hay generación de valor.

Osterwalder A.& Pigneur Y. (2009), Business Model Generation,
Generación de Modelos de Negocios.

CANVAS Modelo de Negocios

- CANVAS (del inglés “lienzo”), ayuda a que definas la esencia innovadora de tu proyecto, ya que resalta los aspectos de diferenciación.
- Necesitamos un lienzo de buen tamaño (un pizarrón, una ventana o hasta una pared), plumones de varios colores y algunos post-it.
- El modelo contiene 9 bloques o elementos de tu negocio.

CÓMO?

QUÉ?

QUIÉN?



El inicio: descubrir oportunidades

- Problemas repetitivos en las organizaciones
- Algo realmente innovador que tenga un alto impacto, una gran posibilidad de crecimiento y una rentabilidad inusual.
- Un mercado que no ha sido atendido por nadie
- Potencial para crear un negocio atractivo.

Presentación del producto o servicio a clientes potenciales y dar el mensaje adecuado de los beneficios que ofrece a cambio de un precio.

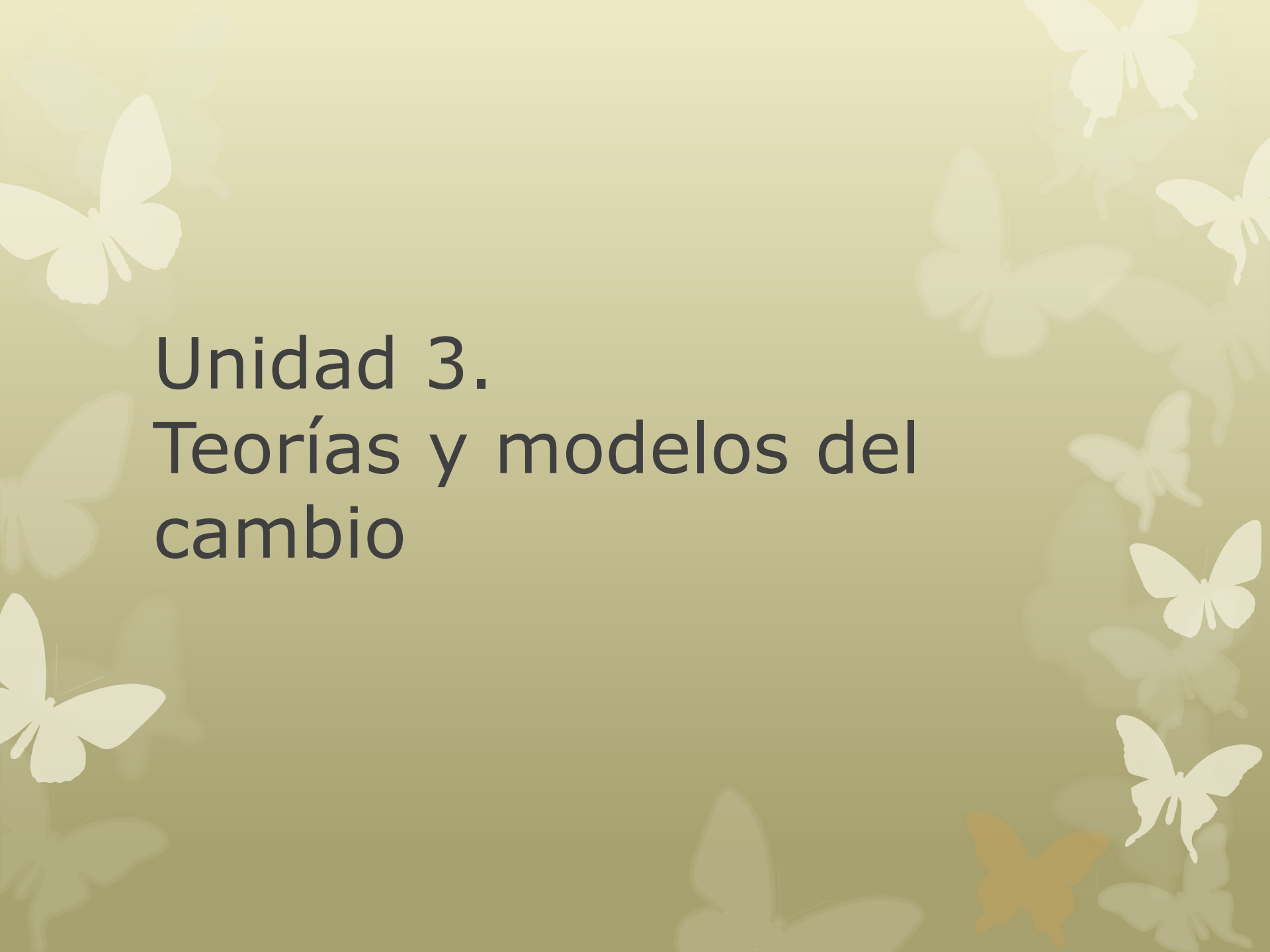
- Innovación en la entrega del producto o servicio al mercado
- Análisis del ciclo cliente-producto-solución
- Elementos diferenciadores
- Un negocio atractivo

Recursos clave

Recursos físicos	Instalaciones, edificios, vehículos, maquinaria, equipo, sistemas , sistemas de punto de ventas, redes de distribución.
Recursos intelectuales	Marcas, patentes, derechos de autor. Bases de datos de clientes. Conocimiento
Recursos humanos	“Ejército” de científicos experimentados, fuerza de ventas ágil y grande.
Recursos financieros	Efectivo Líneas de crédito

Guía para construir la estrategia

- ¿Qué tipo de empresa profesional queremos ser?
- ¿Cuál será nuestra cultura, nuestros principios básicos y nuestra función en la solución de problemas de los clientes?
- ¿Cómo nos podríamos convertir en consultores que están siempre a la vanguardia del progreso en la tecnología y los métodos de gestión y ser los primeros en ofrecer nueva información y nuevos servicios a los clientes?
- ¿Nos limitaremos a la consultoría en materia de gestión o ampliaremos el campo de nuestros servicios profesionales? ¿Qué servicios debemos agregar para ser más útiles a nuestros clientes?
- ¿Qué nuevos servicios podemos incorporar sin perder nuestra identidad?

The background is a light beige color with a pattern of butterflies. Most butterflies are white or light beige, but one butterfly in the bottom right corner is a darker, brownish-orange color. The butterflies are scattered across the page, some appearing as faint silhouettes and others as more solid shapes.

Unidad 3. Teorías y modelos del cambio

Todos los sistemas (político, religioso, familiar, educativo y organizacional) están en permanente mutación.

Vivimos la era de la tecnología, la información y el conocimiento.

Esta transformación cambia nuestros patrones de referencia, costumbres y hábitos en la vida familiar y las organizaciones.



Ejercicio: Haz un dibujo que ilustre el cambio

Tendencias de CAMBIO

Tópico	Antes	Hoy
Conocimiento	Educación sólo para las minorías	Requisito de sobrevivencia para las mayorías
Autoridad	Relaciones autoritarias de poder	Relaciones participativas y corresponsables
Sociedad civil	Democracia representativa	Democracia participativa
El mundo	Estático, perdurable, local, predecible, dogmático	Acelerado, cambiante, globalizado, necesitado de valores universales y cuidado del ambiente.
Trabajo y calidad total	Trabajo fragmentado, repetitivo e individual. Calidad del producto. Alta oferta de empleo.	Trabajo en equipo, énfasis en procesos, orientación al cliente y a la calidad del servicio. Escasez de empleo.

Tendencias de CAMBIO

1980 y antes

- Economía cerrada
- Orientación a la producción
- Visión a corto plazo
- Competencia en precio
- Bajo nivel tecnológico
- Poca exigencia cliente
- Desinterés ecológico
- Entorno estable
- Recursos: capital, tierra y fuerza de trabajo



2000 y ahora

- Economía abierta
- Orientación al cliente
- Visión a largo plazo
- Competencia en calidad
- Alto nivel tecnológico
- Mucha exigencia del cliente
- Sustentabilidad y control ecológico
- Entorno turbulento
- El conocimiento como recursos principal

Nuevas rutas

- La organización que aprende.
- La organización inteligente.
- La organización flexible.
- La organización molecular.
- La organización proactiva
- La organización de alianzas
- La organización virtual
- La organización con responsabilidad social



¿Qué es el cambio?

- Dar, tomar o poner una cosa por otra.
- Mudar, variar, alterar.
- En el cambio hay dos elementos:
 - Lo que se cambia
 - Quien lo cambia

Significa pasar de un estado a otro diferente

Transición de una situación a otra.

Transformación, interrupción, perturbación y ruptura.

El cambio representa una “pequeña muerte”: dejar ir el pasado para actualizar el futuro



CAMBIO

- Está presente en todas partes, es constante y su ritmo es cada vez más acelerado.
- Aprendemos a enfrentar el cambio por medio de nuestra capacidad de adaptación.



CAMBIO ORGANIZACIONAL

- Las organizaciones necesitan del cambio.
- “Agentes de cambio” creativos, valientes para tomar riesgos y para convencer a los demás.
- La decisión no es “si cambiar o no”. La decisión es *cuándo* y *cómo* lograr que el cambio ocurra exitosamente.
- La gente es la que pone en marcha el cambio.
- El cambio necesita de aspectos técnicos y aspectos humanos.



¿Cómo se da el cambio en las organizaciones?

- Procesos evolutivos, planificados, participativos y con empleo intensivo de la educación (desarrollo organizacional).
- Uso del poder por parte de las autoridades para efectuar cambios (radicales y con celeridad).
- Producto de procesos interactivos entre actores en las organizaciones



ASPECTOS DEL CAMBIO

ASPECTOS TECNICOS

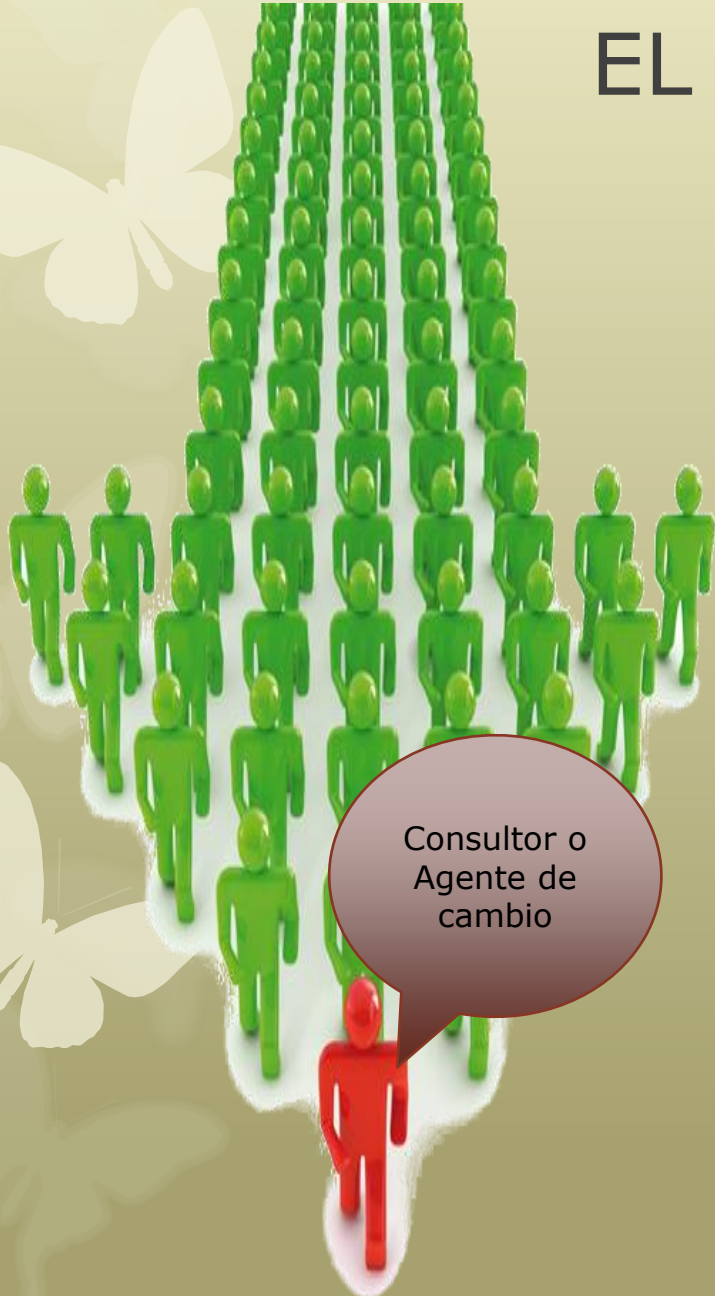
- Método de trabajo
- Dirección de proyectos
- Tecnología
- Procesos
- Equipo



ASPECTOS HUMANOS

- Propensión al cambio
- Experiencia
- Cultura organizacional
- Compromiso de los directivos
- Participación del personal
- Comunicación
- Capacidad individual y grupal.

EL LIDER VALIOSO



- Enfoca la atención en aspiraciones valiosas.
- Moviliza la energía al hacer participar a los demás
- Está dispuesto a enfrentar lo desconocido

Prácticas del líder en el cambio

1. Evaluar el potencial de acción

- Liderazgo comprometido: “el cambio es importante y estoy dispuesto a tomar el riesgo”.
- Enfocarse en las oportunidades más que en los problemas.
- Energía potencial: los sentimientos y comportamientos suben y bajan a medida que las presiones externas interfieren en nuestro “espacio vital”

2. Reunir el “sistema completo” ¿Quiénes participarán?

Los sistemas mejoran cuando los miembros cooperan en tareas conjuntas.

Directivos y colaboradores pueden ver los problemas como sistemáticos y no distintos. Suceden cosas nuevas e impredecibles.

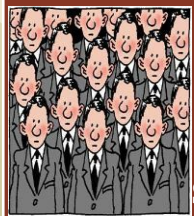
3. Enfoque en el futuro

Dinámica de grupos (Lipitt y Lewin)
Cambio en la voz cuando los problemas se enlistan y se les asignan prioridades.
Los problemas actuales llevan a la depresión, pero imaginar el futuro preferido genera energía.

4. Tareas que las personas pueden hacer por ellas mismas
Conferencias
Cuadros de responsabilidad
Técnicas diversas

Energía potencial

Chess Janssen, psicólogo social sueco afirma que nos movemos de “habitación en habitación” según nuestras percepciones, sentimientos y aspiraciones generados por sucesos externos.



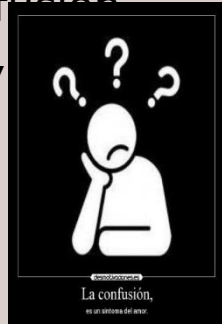
Conformidad
Nos gusta el estado de las cosas.
Cuando este estado cambia, nos movemos a la

Renovación
El pasaje hacia la renovación nos lleva de negación a confusión. No se puede ir aquí desde conformidad



Negación
Permanecemos en ella hasta que nos confesamos el temor o la ansiedad. Esto nos mueve hacia la

Confusión
Jugueteamos con la confusión, desciframos algunas partes, puerta hacia la



Energía potencial

Conformidad



La conformidad es el carcelero de la libertad y el enemigo del crecimiento.

- John F Kennedy

www.frasesgo.com

Renovación



Las riñas de los amantes son la renovación del amor

(Terencio)

akifrases.com

Negación



www.necesitodetodos.org

**EL HOMBRE ESTÁ
DISPUERTO SIEMPRE
A NEGAR TODO AQUELLO
QUE NO COMPRENDE.**

Blaise Pascal

Confusión



I like you, but I want to kill you

desmotivaciones.es

Ese momento de confusión
en el que el corazón siente una cosa y la cabeza ordena otra diferente.

Cliente y consultor en la ventana de la energía potencial

Conformidad

Cliente: "me gusta tal como está"

Consultor: Dejar solas a las personas, a menos que creamos que el "edificio está en llamas".

Renovación

Cliente: "Tenemos más posibilidades de las que podemos utilizar. No sé qué hacer primero".

Consultor: ofrecer ayuda a través de tareas simples y acordadas en forma mutua.

Negación

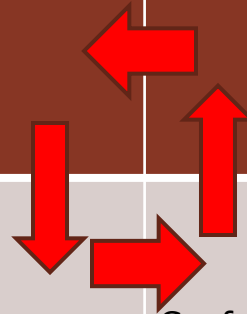
Cliente: "¿Preocuparme yo? Todo está bien... creo"

Consultor: Hacer preguntas, dar soporte, resaltar la conciencia, no ofrecer consejos.

Confusión

Cliente: "Este es el peor desorden que haya visto. iiiAyúdenme!!!"

Consultor: Estructurar tareas, enfocarse en el futuro. Reunir a la gente, Pedir y ofrecer ayuda.



Modelos de cambio aplicables con DO



"No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio."

- Charles Darwin

Modelo Kurt Lewin

Modelo de cambio planeado (Lippit, Watson y Westley)

Modelo de investigación acción

Modelo Kurt Lewin

Conceptos centrales del cambio

- Los sistemas humanos son casi estáticos y resistentes al cambio.
- La gerencia debe admitir la incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace
- La meta de consultoría es ayudar a las organizaciones a "descongelar", "moverse" y "recongelar"



Relación tarea/proceso

Tarea: algo concreto, observable y orientado hacia las cosas. Puede ser convertida en criterios, mediciones, objetivos y fechas límite. Se refiere a *qué* se va a hacer.

Proceso: Se refiere al *cómo*. Refleja percepciones, actitudes, razonamiento. ¿Por qué no estamos progresando? ¿Quién se siente comprometido con esto?

Modelo de cambio kurt lewin

CONCEPTOS CENTRALES DEL CAMBIO

- Modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.
- Este comportamiento es producto de dos fuerzas:
 - Las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras).
 - Las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas).

CAMBIO Y DIAGNÓSTICO



- EL cambio puede resultar improductivo si no se realiza a partir de un **diagnóstico**.
- El diagnóstico indica qué **procesos** establecer y qué **herramientas** utilizar.
- No todos los cambios son iguales; cada situación de cambio será única.

FACTORES DEL CAMBIO

MAGNITUD DEL CAMBIO

- Número de involucrados
- Tiempo para implementar el cambio
- Cantidad de personas impactadas
- Grado de colaboración interfuncional requerido.
- Aspectos que requieren cambios simultáneos (tecnología, cultura, organización, etc..)

PROPENSIÓN AL CAMBIO

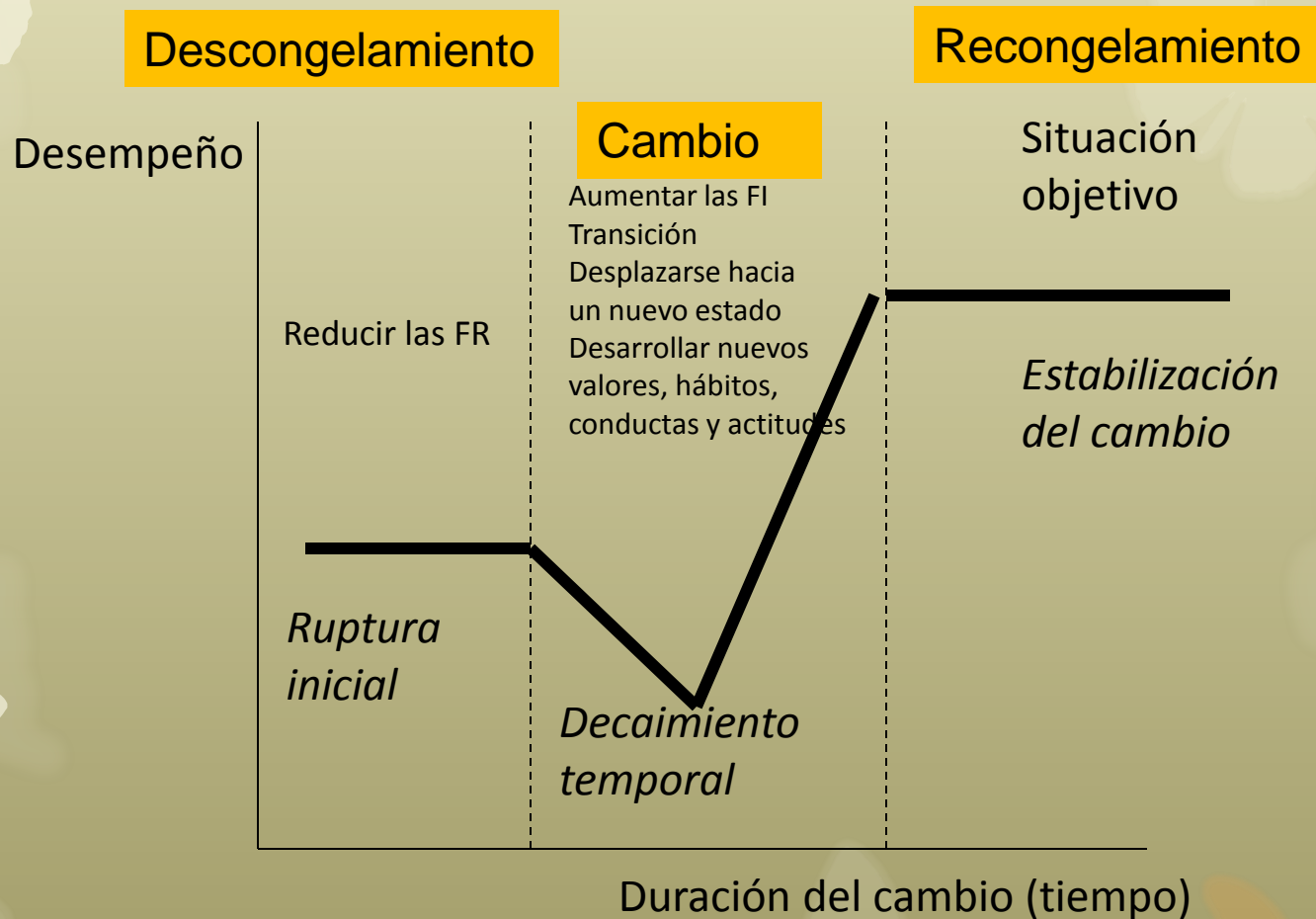
- Entendimiento de la necesidad del cambio
- Grado de consenso de la autoridad.
- Apoyo de los interesados
- Historia pasada de cambios
- Necesidad de transformaciones culturales
- Recursos dedicados al cambio

COMPLEJIDAD DEL CAMBIO



- La complejidad aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar.
- A mayor complejidad, mayor necesidad de:
 - Generar una estructura que sustente el cambio.
 - Mayores recursos dedicados al proceso.

Modelo de cambio Kurt Lewin



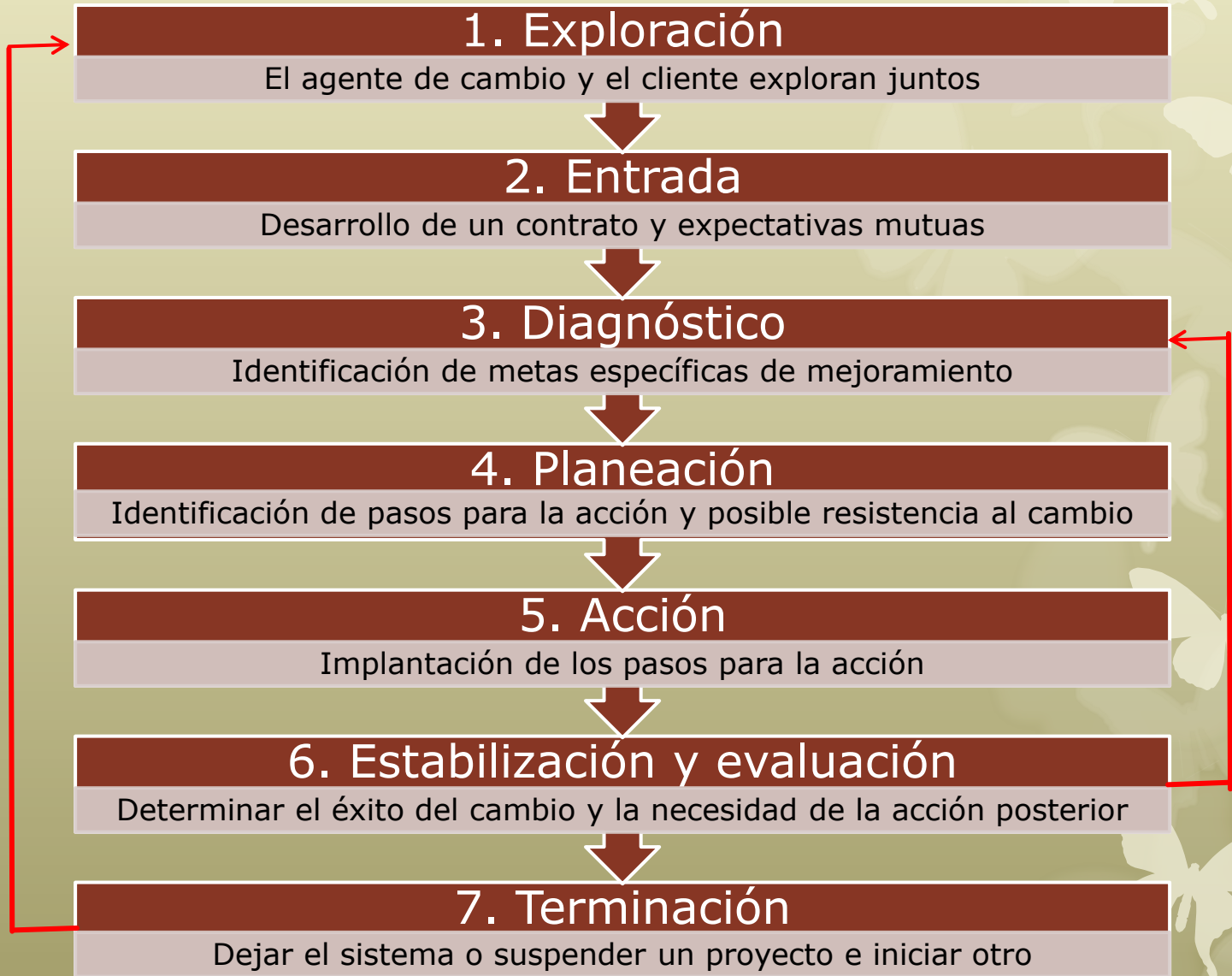
Fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas

- Organización sana
 - Objetivos compartidos por todos
 - Participación del personal para opinar sobre los posibles problemas durante el cambio.
 - Solución pragmática de problemas.
 - Toma de decisiones acompañada de capacitación, responsabilidad e información.
 - Colaboración y participación de todos.
- Organización enferma
 - El personal se percata del mal desempeño, pero no hace nada para evitarlo.
 - Los errores y problemas se ocultan.
 - Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo.
 - El personal se inculpa mutuamente.
 - La gerencia da órdenes sin tomar en cuenta opiniones.

MODELO DE CAMBIO PLANEADO

Lippitt, Watson y Westley

- Dos principios clave:
 - 1. Toda información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio.
 - 2. La información es útil sólo si después puede convertirse en planes de acción.
- Este proceso consta de 7 pasos aunque puede adecuarse a las necesidades de la organización, por lo que no siempre se lleva en forma lineal.

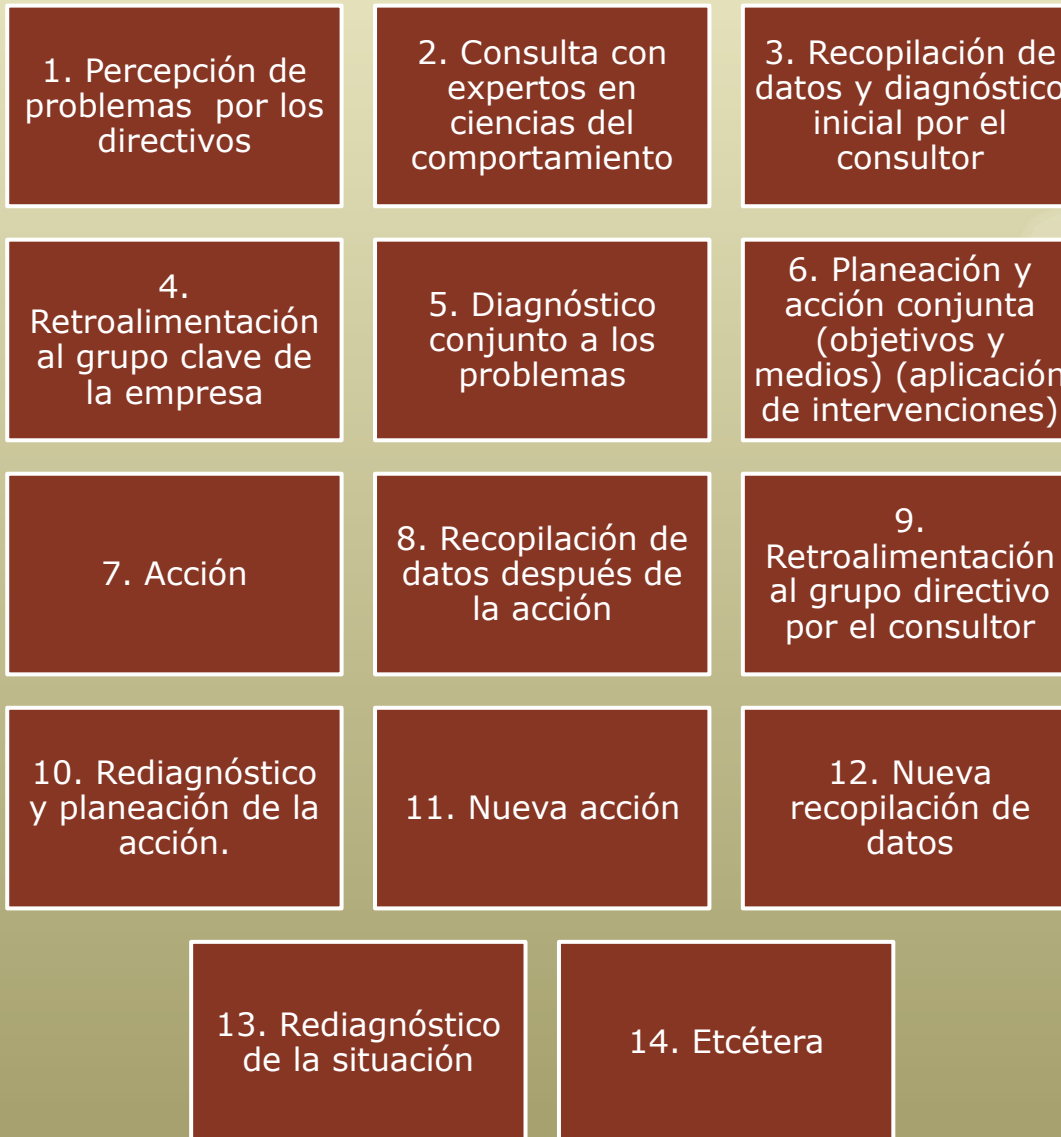


Modelo de investigación acción

- El cambio planeado es un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y el experto en DO.
- Pone énfasis en la recolección de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implementación.
- Genera una cuidadosa evaluación de resultados después de realizar la acción y así sucesivamente.



MODELO DE INVESTIGACIÓN ACCIÓN



Bibliografía

French, W.L., Bell, C.H. y Zawacki, R.A. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y Administración Efectiva del Cambio*. México:McGraw Hill.

Kubr, M. (). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. 3ª ed. Organización Internacional del Trabajo.

Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. México:McGraw Hill

De Faria, M. (2014). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa

Bonache, J. y Cabrera, A. (2004). *Dirección Estratégica de Personas*. Madrid: Prentice Hall.