

CAMBIO Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN (DO)

Ernie Donoso
Galo Constante
Christian Jara



CAMBIO

“No bien algo llega a ser, su
tendencia a permanecer entra
en conflicto con su propia
necesidad de cambiar”

José Antonio Durán Acosta

EL CAMBIO

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que se da a diario.

¿Cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando?

Premisas

- ❖ El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.
- ❖ Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.
- ❖ El cambio es un reto tanto humano como técnico.
- ❖ La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias
- ❖ Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio
- ❖ La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio.
- ❖ Participación activa de los colaboradores del proceso de cambio para lograr niveles de apertura.
- ❖ Los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

Vivimos tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa, tenemos organizaciones frente un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivas, la forma como respondan a estos tres aspectos determinará, si la organización en su esencia y existencia puede salir airosa en el curso del tiempo.

❖El DO se apasiona por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio en curso de los acontecimientos.

❖El DO es un método para facilitar el cambio y desarrollado en estructuras y procesos

❖El DO debe involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno (los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores)

❖La pro actividad es la virtud del Desarrollo organizacional

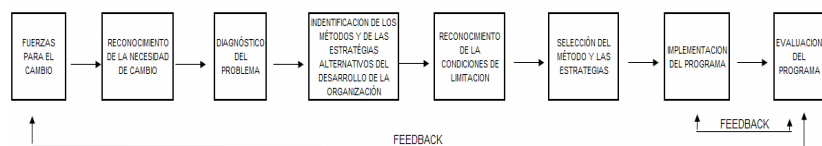
❖El sistema de desarrollo organizacional está llamado a anticiparse a esas situaciones como crisis institucionales y aprender de ellas cuando se presenten, es decir el DO permite ver en las crisis oportunidades y derivar fortalezas

❖El DO es el engranaje de la institución y la estrategia organizacional de avanzada a efectos de vérselas con escenarios cotidianos o aquellos que son impredecibles,

❖ El DO crea procesos desde la experiencia institucional para enfrentar proactivamente el panorama que se viene.

❖ El DO, es quien pone en contacto el pasado de la organización con el futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia. Es la mano con la cual la empresa saluda a los escenarios futuros y les dice que cualquiera sea la circunstancia existen procesos de aprendizaje generativo y una estructura flexible para asimilar el cambio y capitalizar oportunidades para catapultar a la empresa hacia el crecimiento y competitividad.

Un modelo para la gerencias del cambio



La gerencia del cambio

- ❖ La Gerencia del Cambio debe contar con un profesional que conoce la filosofía de la empresa, tiene visión de futuro, pasión por el aprendizaje. Este ejecutivo cuenta con: Un know how
- ❖ Este profesional debe reconocer la multiplicidad de alternativas
- ❖ Este profesional evita las trampas del estancamiento
- ❖ La Gerencia del Cambio busca el mejoramiento y la excelencia continua que les permita responder proactivamente a los cambios del entorno y ser competitivos.
- ❖ La Gerencia del Cambio implica una postura flexible para el profesional. Esta cualidad es esencial para usar el modelo del cambio contorneado en el cuadro

❖ La Gerencia del Cambio debe involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno (los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores) y presentar una empresa que genera margen de valor permanente, y que se renueve a partir de su aprendizaje.

❖ **ATENCIÓN:** Greiner ha observado, que la Gerencia del Cambio mal aplicada depende del "comportamiento directivo que (a) está orientado más al pasado que al futuro, (b) reconoce las obligaciones del ritual más que los desafíos de problemas actuales. y (c) debe a lealtad más a las metas del departamento que a los objetivos totales de la compañía.

Fuerzas para el cambio

Las fuerzas para el cambio se pueden clasificar en dos fuerzas externas e internas, a saber:

- ❖ Las fuerzas externas incluyen cambios en el mercado, tecnología, y ambiente: están generalmente más allá del control del Gerente.
- ❖ Las fuerzas internas funcionan dentro de la firma y están generalmente dentro del control de la gerencia.

Fuerzas externas

Una verdad que resulta clara es que las organizaciones no son lo que pretende ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirarse permanentemente a través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como: ¿Qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo que usted?, lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas.

- La organización debe (tiene que) estar atenta a las señales de cambio del mercado.
- La organización debe (tiene que) ajustarse a las condiciones del mercado.
- La organización debe comprender que la tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando.

Fuentes de fuerzas externas

a) **MERCADO**

- Un cambio en la calidad y la cantidad de recursos humanos puede dictar cambios en la organización

b) **TECNOLOGIA**

- El avance tecnológico es un accesorio permanente en sociedad contemporánea.

c) **AMBIENTALES**

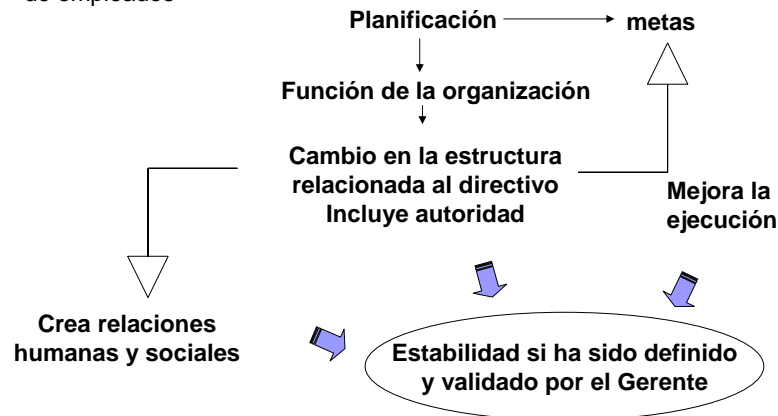
- El entorno en el que se forjan las nuevas organizaciones. Aquí se mide la modernidad de la organización.

Alternativa de las técnicas de cambio

- Para efectuar un cambio en las técnicas el gerente debe diagnosticar, especificar el problema y evaluar los resultados deseados.
- Las técnicas del cambio organizacional involucran el conocimiento y la anticipación de la interrelación entre estructura, personas y tecnología.

Cambio estructural

- Suele asociar el cambio en la estrategia
- Los cambios en una organización ocurren involucran la naturaleza del trabajo, bases de la departamentalización y las relaciones de la línea de empleados



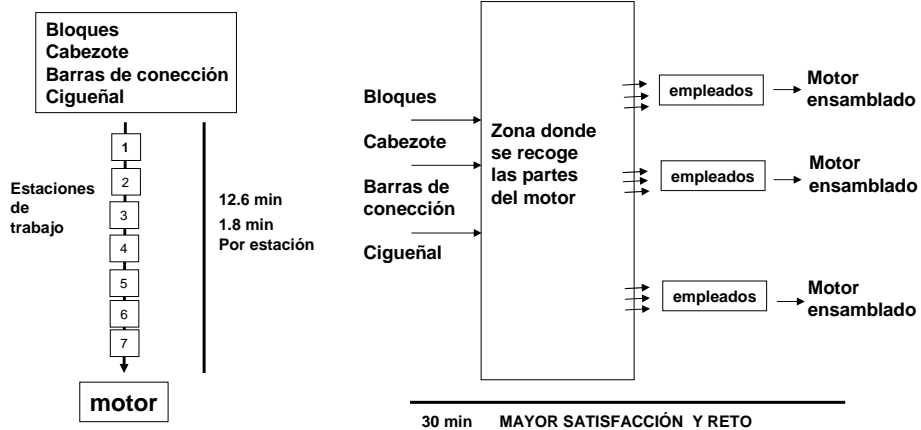
Cambio en la naturaleza del trabajo

- Se orienta a la implementación de nuevos métodos o maquinaria ej. simplificación y ampliación
- Tiende a la pérdida de la especialización
- El cambio en el trabajo no tiene lugar
- Provee una lección relacionada a las interrelaciones entre las personas y la estructura

- *Caso de estudio*
- Objetivo:
 - Realizar en 48 horas la transferencia bancaria bajo seguridad = se cumple
 - Obtener mejor ejecución, delegar funciones, producir decisiones = no cumple
- Empleados: al inicio 300 - al final 300
- Mecanismo de control: inicial reporta al coordinador 8 a 12 empleados
- Mecanismo de cambio: división del departamento en 13 módulos
- Resultado final: condiciones sin cambio

Ampliación

- Lleva a cabo más tareas
- Crea zonas de especialización
- Existe un flujograma de trabajo
- ej. construcción de automóviles *Saab*



Cambio de las relaciones en la línea de empleados

- Técnicas
- 1. crear asistencia de empleados según requiera o permanente
- 2. caso O'Connell
- Empresa de seguros
 - Problema: deterioro de la posición de marketing
 - Resultado: cambia el organigrama
 - convierten los asistentes en primer nivel de supervisión que reportan a los Gerentes



Cambio del sistema socio-técnico

- Término dado por Tavistock Institute en Inglaterra
- Objetivo: desarrollar una mejor relación entre tecnología, estructura e interacción social en una unidad, departamento u oficina
- Resultado: el trabajo de los empleados de todo nivel los comprometió para el cambio

- *Caso Inglés*
- Mecanismo: plan de incentivos por salario
- Resultado: mejoró la productividad, seguridad y moral del equipo iniciando los cambios

- *Los cambios socioeconómicos no toman en cuenta la respuesta individual. Da lugar a un esfuerzo por Gerencia para su manejo.*

Cambio de la conducta

- Las técnicas se refieren a los esfuerzos para redireccionar y mejorar las actitudes, destrezas y bases de conocimiento.
- El objetivo mayor es mejorar las capacidades del individuo para ejecutar las tareas en coordinación con otros.
- El entrenamiento de los Gerentes ayuda a promover los cambios

- Entrenamiento de sensibilidad permite concientizar al individuo respecto a sí mismo y su impacto sobre otros
- Entrenamiento de sensibilidad por estrés cambia al *contenido* del entrenamiento por *el proceso* y al entrenamiento *emocional* en lugar de *conceptual*.

Entrenamiento de sensibilidad

Qué hacer?

- *El mayor cambio será en un nivel personal*
- Habre tus ojos
- Mírate a tí mismo
- Mira como te visualizan los demás
- Entonces decide los cambios
- Si los hay decide lo que tienes que hacer y qué dirección tomar

A qué me lleva?

- *Estimula las habilidades de comunicación en corto tiempo*
- *Anima a los entrenados en creer que controlan su conducta más que otros incrementa la participación de los entrenados a posiciones de liderazgo*
- *Mejora las percepciones respecto a otras personas*

Organización del sistema 4

- Es un sistema en el que los Gerentes
- Usan el principio como soporte de las relaciones
- Utiliza métodos grupales para toma de decisiones y supervisar
- Tiene una importante ejecución de metas
- Mide el estado actual de la firma utilizando un cuestionario
- Permite el cambio positivo de los empleados inducidos por los cambios estructurales

Organización de sistema 4

- *Likert*: describe la organización en 8 características de operación
- horizontal que responden los entrenados en un continuo

1. *Liderazgo*
2. *Motivación*
3. *Comunicación*
4. *Interacción*
5. *Toma de decisiones*
6. *Establecer metas*
7. *Control*
8. *Ejecución*

La calificación aritmética define una dimensión vertical en cuatro zonas para cada uno

Sistema 1	explosivo - autoritario
Sistema 2	benevolente - autoritario
Sistema 3	consultivo
Sistema 4	participativo en grupo

Las características específicas de la organización Sistema 4

1. *Proceso de liderazgo*
 - Permite discutir sin comprometer la jerarquía
2. *Proceso de motivación*
 - Métodos participativos para favorecer las metas de la compañía
3. *Proceso de comunicación*
4. *Proceso de interacción*
5. *Proceso de toma de decisiones* en todos los niveles
6. *Proceso para establecer metas*
7. *Proceso de control* y autocontrol
8. *Ejecución de metas*

Plan de carrera y de vida

Se encuentra en boga

- Establece criterios basados en el pasado, presente y futuro
- Se produce luego de una auto-instrucción o auto-desarrollo
- Es discutido con el Gerente o Recursos Humanos
- Inicia luego de la discusión formulando objetivos
- Se definen fechas y programa

- *Permite pensar en su vida y su plan de carrera*
- *Provee datos para ser compartido y discutido con otros*
- *Reporta menor ansiedad en el futuro*

Plan de carrera y vida ejercicio de las metas de vida

Fase I

1. **Dibuje una línea horizontal de izquierda a derecha que represente su vida**
2. **Indique: dónde se encuentra?**
3. **Prepare un inventario de los eventos personales importantes**
 - Las experiencias más importantes*
 - Cosas que hace bien*
 - Cosas que hace mal*
 - Cosas que desea dejar de hacerlos*
 - Cosas que desea aprender*
 - Experiencia importantes que desea tener*
 - Metas que desea alcanzar*
 - Cosas que quiere iniciar ahora*
4. **Discuta el inventario con otros en pequeños grupos**

Plan de carrera y vida ejercicio de las metas de vida

- Fase II
- 1. **Escriba su necrología**
- 2. **Forme pares**
 - Tiene 20 a 30 minutos para escribir un elogio de su compañero
- 3. **Discuta con sus pares**

Cambio Tecnológico

- Esta categoría del cambio incluye cualquier uso de nuevas maneras de transformar recursos en el producto o el servicio .
- Los cambios en la eficacia de organización causada por una máquina nueva son calculables en términos económicos y de la ingeniería.
- La tecnología es un determinante dominante de la estructura.

¿Qué implica la adopción de nuevas máquinas?

- Especializarse en la división de cambios del trabajo y el contenido de trabajos.
- Cambios en relaciones sociales entre trabajadores.
- Mejorar condiciones de trabajo.
- La necesidad de diversas habilidades de supervisión.
- Cambios en patrones de la carrera, procedimientos de la promoción, y seguridad en el empleo.
- Salarios generalmente más altos.
- Un prestigio generalmente más alto para los que trabajan.
- Alrededor de las operaciones de reloj.

Cambio Tecnológico

- La decisión para adoptar un acercamiento técnico al cambio de organización debe incluir la consideración de los impactos estructurales y del comportamiento potencial

Reconocimiento de las condiciones de limitación

- La selección de la técnica del cambio se basa sobre la diagnosis del problema.
- Se han identificado tres fuentes de influencia en el resultado de problemas de desarrollo de gerencia, estos son:
 1. Clima de la dirección.
 2. Organización formal.
 3. Cultura de organización.

Clima de la dirección

- Se refiere a la naturaleza del ambiente del trabajo que resulta “del estilo de dirección y de las prácticas administrativas” de superiores.
- Cualquier programa del cambio que no tenga la ayuda y la comisión de la gerencia tiene una pequeña probabilidad de éxito.
- También entendemos que el estilo de la dirección en sí mismo puede ser el tema del cambio.

Organización formal

- Debe ser compatible con el cambio propuesto.

Esto incluye:

- Los efectos sobre el ambiente que resultan de la filosofía y de las políticas de la gerencia superior.
- La estructura precedente, de organización legal.
- El sistema del control.

Por supuesto, cada uno de estas fuentes del impacto puede ser el foco del esfuerzo del cambio; el punto importante es que un cambio en la tecnología que eliminará trabajos contradice una política del empleo garantizado.

Cultura organizacional

- La cultura organizacional refiere al impacto en el medio ambiente resultando de “normas del grupo, de valores, y de actividades informales.”

Proceso de Cambio

- La mayoría de los casos del cambio de organización son acompañados por la resistencia de éstos implicados en el cambio.
- La forma real de resistencia puede extenderse en extremo de la dimisión pasiva al sabotaje deliberado.
- El objetivo de la estrategia es por lo menos reducir al mínimo resistencia y a lo más maximizar la cooperación y la ayuda.
- La manera de la cual el cambio se maneja de comenzar a terminar es un determinante dominante de la reacción de la gente a cambiar.
- La estrategia que acentúa autoridad compartida tiene la probabilidad más grande de reducir al mínimo resistencia al cambio.

PROCESO DE AUTORIDAD COMPARTIDA Greiner

1. Presión y despertar .
2. Intervención y reorientación .
3. Diagnósis y reconocimiento.
4. Invención y comisión.
5. Experimentación y búsqueda.
6. Refuerzo y aceptación.

Presión y despertar

- Los casos del cambio acertado son estimulados por la presión fuerte en la gerencia superior de la firma.
- Esta presión se ejerce bajo la forma de señales inequívocas e inequívocas que algo sea mal y necesita ordinariamente la atención.

Intervención y reorientación

- Porque hay una tendencia a buscar respuestas en soluciones tradicionales, la intervención de un forastero es a menudo necesaria reorientar a la gerencia lejos de acercamientos rutinarios y hacia acercamientos de rutina .
- El forastero puede ser nueva persona asignada de la gerencia, un funcionario corporativo del personal, o un consultor.
- El forastero trae una diversa perspectiva en la situación y sirve como desafiador al status quo.
- A este punto, la gerencia superior debe confiarse al cambio.

Diagnosis y reconocimiento

- La organización diagnostica y especifica el problema.
- La implicación de todos los miembros en cuestión de la organización y, al mismo tiempo, mantenimiento de las relaciones necesarias de la autoridad, acercamientos un “equilibrio entre las sensaciones maximizadas de la independencia y la necesidad de hacer cumplir la política y la autoridad.

Invención y comisión

- El forastero anima activamente a personal de la gerencia y del no gerencia que invente nuevas soluciones a sus problemas diagnosticados.
- Con la experiencia que comparte, un alto grado de la comisión con el cambio puede esperar a condición de que la gerencia superior hace una comisión a la nueva solución propuesta.

Experimentación y búsqueda

- La solución no se pone en ejecución en una escala magnífica; algo, se pone en ejecución en una escala pequeña en los varios puntos a través de la organización.
- El objetivo es probar la validez de la solución sobre una base experimental.
- Esta táctica evita errores grandes permitiendo un funcionamiento de prueba una travesía del “shakedown”.

Refuerzo y aceptación

- Pues las tentativas experimentales proporcionan señales positivas que está procediendo el cambio tal y como previsto, hay un efecto del refuerzo que anima a participantes que acepten el cambio y agranden, potencialmente, el alcance de sus propios esfuerzos.
- La estrategia para poner cambios en ejecución como se describe anteriormente implica la participación de superiores y de subordinados en el proceso entero.



CONDICIONES BÁSICAS PARA LLEVA A CABO EM CAMBIO

- Un factor intuitivo obvio es que los empleados deben desear ser implicados.
- Los empleados deben poder dispuestos y a expresar sus ideas.
- Los encargados deben ser seguros en sus propias posiciones.
- Finalmente, los encargados deben estar abiertos importados a las sugerencias de los empleados.



**GRACIAS POR LA
ATENCIÓN**

Septiembre 2007