



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

Octubre 2016

Presentación

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

Necesariamente una organización es un sistema y cuando está en proceso de cambio (DO) debe buscar elementos que le aseguren un equilibrio satisfactorio para su nueva situación y no con respecto a su estado anterior.

Toda vez que en para la Convocatoria SECME 2015 se elaboró material para las tres primeras unidades, en esta convocatoria 2016 se pone a disposición material didáctico (diapositivas) para abarcar la totalidad del programa en tres unidades más: el enfoque sistémico del DO, las estrategias de intervención y la gestión del cambio.

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

NOTA:
Para evitar duplicidad innecesaria de diapositivas, las unidades 5, 6 y 7 del programa original (2005) están integradas en:
V. Intervenciones para el cambio planeado.
VI. Gestión del cambio en la organización.

Material didáctico elaborado para la convocatoria SECME 2016



Material didáctico elaborado para la convocatoria SECME 2015

Guión explicativo para el manejo del material

Unidad	Temas	No. de Diapositivas
IV. Desarrollo organizacional bajo el enfoque sistémico	Sistema y subsistema; Teoría de sistemas; Modelo sistémico y el cambio; Componentes y funcionamiento de un sistema; Propiedades de los sistemas; El cambio en los sistemas organizacionales; Análisis sistémico y agente de cambio; Visión sistémica del agente de cambio.	28
V. Diseño de intervenciones para el cambio planeado. (Esta unidad incluye tres unidades del programa 2005: 5. Diseño de intervenciones efectivas 6. Intervenciones en el marco de la cultura organizacional 7. Tipos de intervenciones)	Definición y tipos de intervenciones; Intervenciones en procesos humanos; Intervenciones tecnoestructurales; Intervenciones de administración de recursos humanos; Intervenciones estratégicas	33
VI. Gestión del cambio en la organización	Visión estática del cambio; Cambio cultural; Resistencia al cambio y aprendizaje.	10
TOTAL DE DIAPOSITIVAS		71

Objetivo: Conocer, comprender y aplicar el DO bajo un enfoque sistémico a partir de las entradas y salidas del proceso, obtención de resultados y retroalimentación, para ubicar al agente de cambio en el análisis sistémico y a nivel estratégico.

Unidad IV

DO bajo un enfoque sistémico

CONTENIDO

Sistema y subsistemas

Teoría de sistemas

Modelo sistémico y el cambio

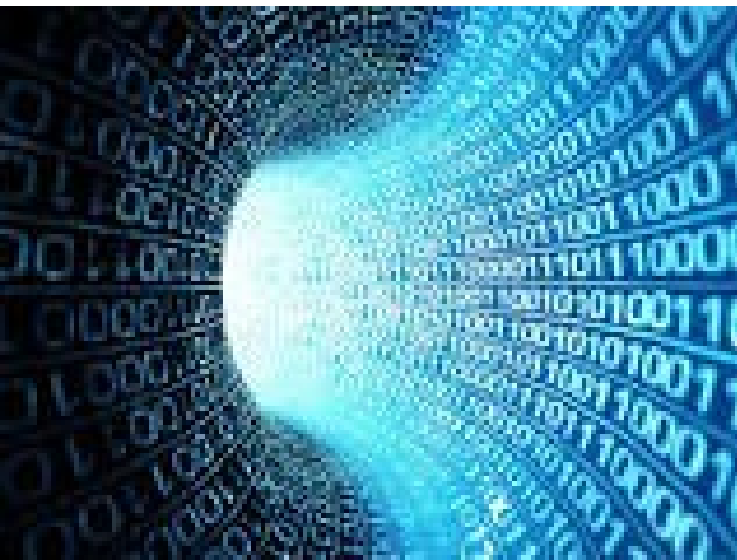
Componentes y funcionamiento de un sistema

Propiedades de los sistemas

El cambio en los sistemas organizacionales

Análisis sistémico y agente de cambio

Visión sistémica del agente de cambio



Sistema

- La noción de sistema es una abstracción que permite circunscribir parte de la realidad para comprenderla mejor.
- Esta noción puede aplicarse a lo concreto (un grupo de personas) y a lo abstracto (clima organizacional).
- El desglose de la realidad en sistemas es una operación arbitraria para facilitar su estudio.

Sistema y subsistemas

- Las diferentes partes de un sistema constituyen otros sistemas, es decir, los subsistemas.
- Cada sistema sería un subsistema de un sistema más amplio, y al mismo tiempo, abarcaría cierto número de subsistemas que contendrían, ellos mismos, otros subsistemas y así sucesivamente, yendo de lo microscópico a lo macroscópico.

Sistemas simples y sistemas complejos

- El sistema abstrae una realidad idealizada.
- Somos capaces de trabajar con sistemas simples y hemos evolucionado en un entorno en el que dependemos de nuestra capacidad para resolver situaciones previsibles.
- Sin embargo, los sistemas organizacionales (empresariales) son complejos.
- Nuestras intuiciones se basan en sistemas simples y por eso nos desconcertamos cuando tomamos decisiones en una organización y en lugar de resolver el problema, llega a agravarse.



Comparación entre un sistema simple y uno complejo



Sistema simple: un automóvil

Son intuitivos

La causa y el efecto están próximos en el tiempo y en el espacio

Se alcanzan las metas y se terminan las tareas

Es claro qué hay que hacer para alcanzar un objetivo y la dirección de la acción para llegar a la meta es evidente

La causa de una falla es clara

Sistema complejo: una empresa

Son contra-intuitivos porque las interacciones son complejas

La causa de un síntoma está muy atrás en el tiempo y en una parte diferente del sistema

Si se maximiza el beneficio inmediato, se compromete el futuro y viceversa

Las decisiones obvias son ineficaces y cuando se desea cambiar de rumbo no es obvio hacia dónde dirigir los esfuerzos

Las causas de los errores son oscuras y es fácil culpar a otros.

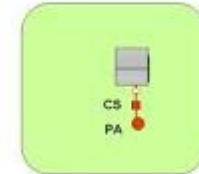
Tomado de: Híjar, 2013:285

Ejemplos de sistemas y subsistemas



Sistema Estático

Áreas Suburbanas- Sin Servicio de Red



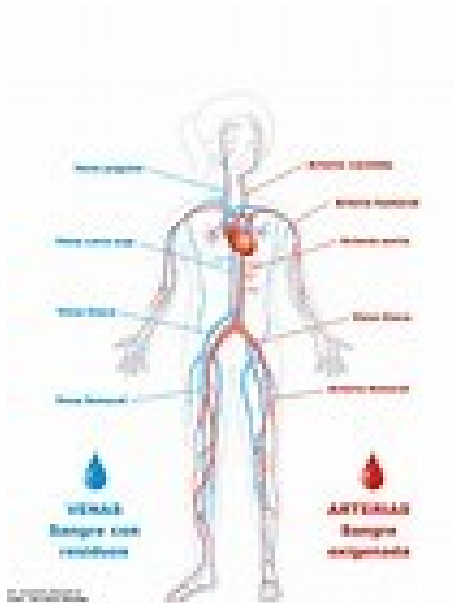
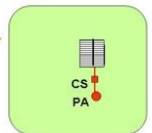
Cámara Séptica y Pozo Absorbente

Desagües Cloacales

• Instalaciones Externas:

• Sistema Estático

• Sistema Dinámico



Evolución de los sistemas complejos

- Filogenia. Describe la evolución industrial, la cual experimenta los cambios más profundos cuando emerge una tecnología nueva o se fusionan grandes empresas.
- Ontogenia. Describe la evolución de las empresas como sistemas conformados por individuos que pertenecen a un ecosistema económico. La empresa sufre los mayores cambios cuando se agota el modelo de negocios o el paradigma prevaleciente que le da sustento. La adaptación es cultural y ocurre a lo largo de la vida de una organización que ajusta su comportamiento a las perturbaciones del ambiente.



apuntestudiantes.blogspot.com



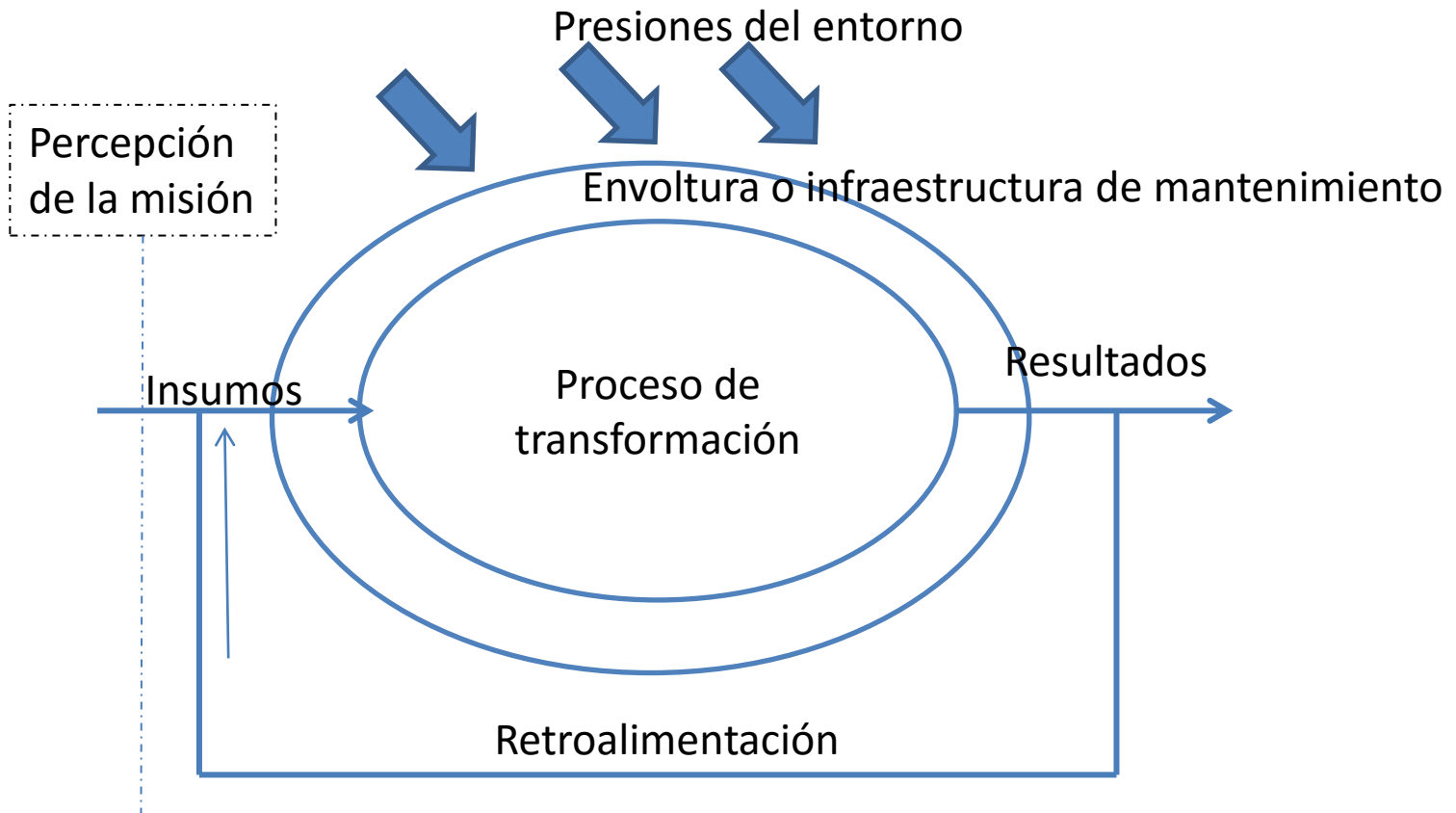
Teoría de sistemas

- Es un esquema de referencia para abordar el cambio social y operar cambios en los sistemas organizacionales.
1. Las diferentes partes de un sistema (subsistemas) están en relación entre sí.
 2. Los subsistemas de un sistema interactúan entre sí y se influyen mutuamente (efectos sistémicos).
 3. La calidad de las relaciones determina la fuerza de los vínculos sistémicos.
 4. El sistema ilustra una realidad dinámica y no una realidad estática.

Modelo sistémico y cambio

- La realidad social es un sistema, un escenario dinámico compuesto de multitud de elementos.
- Cuando estudiamos el cambio en una realidad social...
- El modelo sistémico nos obliga a percibir las situaciones NO como partes aisladas y fácilmente manejables, SINO como un complejo mosaico de elementos en mutua interdependencia.

Componentes y funcionamiento de un sistema



Componentes de un sistema (1/2)

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS
Fronteras	Carácter arbitrario. Al trazar la frontera se aísla cierto número de interacciones, con lo cual se delimita el análisis. La frontera está ligada a la identidad del sistema. La frontera no es hermética, sino permeable
Insumos	Para que un sistema subsista necesita extraer insumos indispensables de su entorno para su supervivencia y el cumplimiento de su misión.
Resultados	Consecuencias y efectos (productos, bienes o servicios) que el sistema genera en términos de cantidad y calidad; suelen ser observables y evaluables.
Proceso de transformación	Los insumos deben ser procesados por el sistema para que produzcan resultados. Este proceso se conforma de actividades coordinadas y del consumo de energía.

Componentes de un sistema (1/2)

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS
Retroalimentación	Mecanismo de autorregulación del que disponen los sistemas para evaluar sus resultados, con el propósito de ajustar su funcionamiento (proceso de transformación) o sus insumos). La retroalimentación, al ser recibida por el sistema, es un nuevo insumo.
Percepción de la misión	La misión de un sistema equivale a su razón de ser en su entorno. Por lo tanto su percepción es la comprensión que tienen los miembros del sistema en cuanto a su razón de ser.
Infraestructura de mantenimiento	Su función es proteger al sistema contra insumos (incluyendo la retroalimentación) indeseables provenientes del entorno. Requiere de cierta energía del sistema, energía que ya no podrá ser utilizada para la transformación de insumos en resultados. La misión del sistema es un filtro.

Ejemplos de componentes de un sistema (1/2)

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS
Fronteras	Si quisiéramos examinar la dinámica interna de un equipo de cuatro consultores, trazaríamos la frontera alrededor de ellos, para comprobar que esas cuatro personas con respecto a un objeto en particular, interactúan más entre sí y a un nivel superior de intensidad que con otros miembros de la empresa, como por ejemplo el departamento de recursos humanos.
Insumos	Para un proyecto de cambio, los insumos significativos podrían ser: recursos humanos, materiales y financieros, información, tiempo, energía y objetivos por alcanzar.
Resultados	Para un proyecto de cambio, los resultados serían las modificaciones efectivamente introducidas en el entorno (resultados de las intervenciones)
Proceso de transformación	Encuentros entre interventores, actividades de redacción de documentos, lecturas, estudios y análisis; actividades cuyo objetivo es producir los resultados deseados; actividades promotoras de la misión del sistema.

Ejemplos de componentes de un sistema (2/2)

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS
Retroalimentación	Las sucesivas retroalimentaciones podrían informar que el sistema produjo menos efectos de los previstos o no lo que se esperaba. Esta información es para soportar un examen del sistema y rectificarlo en función de lo deseado.
Percepción de la misión	A partir de ella, un sistema decidirá qué resultados desea producir y, en consecuencia, elegirá sus insumos
Infraestructura de mantenimiento	Al dedicar tanta energía a defenderse contra un agente perturbador, el sistema puede quedarse sin la necesaria para alcanzar su misión.



Propiedades de los sistemas

- Tendencia a la homeostasis
- Carácter abierto, cerrado o semiabierto

Qué es la homeostasis

- Estabilidad relativa en las relaciones entre sistemas y subsistemas.
- La estabilidad consiste en limitar las variaciones por:
 - Funcionamiento del sistema (insumos, transformación, resultados, retroalimentación, infraestructura de mantenimiento)
 - Interacciones con otros sistemas
- Las variaciones implican consumo de energía al tener que hacer ajustes en el interior y con el entorno.

La tendencia a la homeostasis

- Ejemplos:
 - Agentes tóxicos en el cuerpo humano.
 - Incompatibilidad en el trasplante de órganos (rechazo).
- La tendencia a la homeostasis es un factor de cambio en el comportamiento del sistema.
- La tendencia a la homeostasis facilita las transacciones del sistema con su entorno.
- La tendencia a la homeostasis estimula al sistema para que se proteja mejor o que cambie y encuentre un nuevo estado de equilibrio.

Estabilidad y búsqueda de equilibrio

- La estabilidad es una medida de ahorro de energía. NO se trata de llegar a la rigidez, sino de buscar el equilibrio.
 - Frente a agentes amenazantes. Al estar comprometida la misión, la infraestructura de mantenimiento se encaminaría a impedir la penetración de estos agentes.
 - Ante la presencia de agentes benéficos. Para respaldar el logro de la misión, aparece una desmovilización de la infraestructura, a fin de hacer al sistema permeable a esos agentes.

Homeostasis en un proceso de cambio

- Un sistema en proceso de cambio (DO) debe buscar elementos que le aseguren un equilibrio satisfactorio para su nueva situación y no con respecto a su estado anterior.
- Lo que antes garantizaba el equilibrio del sistema, ahora pueden ser agentes amenazantes al no ser aptos para respaldar el nuevo estado de equilibrio buscado.
- Deben provocarse resistencias en caso de que el cambio sea percibido como amenazante para el estado de equilibrio del sistema.
- La energía que se consume para adaptarse al cambio debe ser proporcional a las ganancias que se obtengan de éste.

Carácter abierto, cerrado o semiabierto de los sistemas

- Desde la infraestructura de mantenimiento, lo abierto o cerrado del sistema se refiere a qué tan permeable es a las retroalimentaciones provenientes de su entorno.
- Sistema abierto: permeable a las retroalimentaciones.
- Sistema cerrado: impermeable a las retroalimentaciones, sobre todo a aquellas capaces de hacerlo cambiar.
- Sistema semiabierto: apertura a ciertos tipos de retroalimentación y cerrado a otros.

Un sistema demasiado abierto

- Un consejo de administración, por su afán de apertura, se expone de forma continua a todas las retroalimentaciones provenientes de su entorno, procurando tomarlas en cuenta hasta donde sea posible.
- Dificultad para manejar todas las retroalimentaciones, conciliar a las inconciliables y efectuar oportunamente todos los ajustes necesarios.
- **Confusión que conduce a la impotencia.**

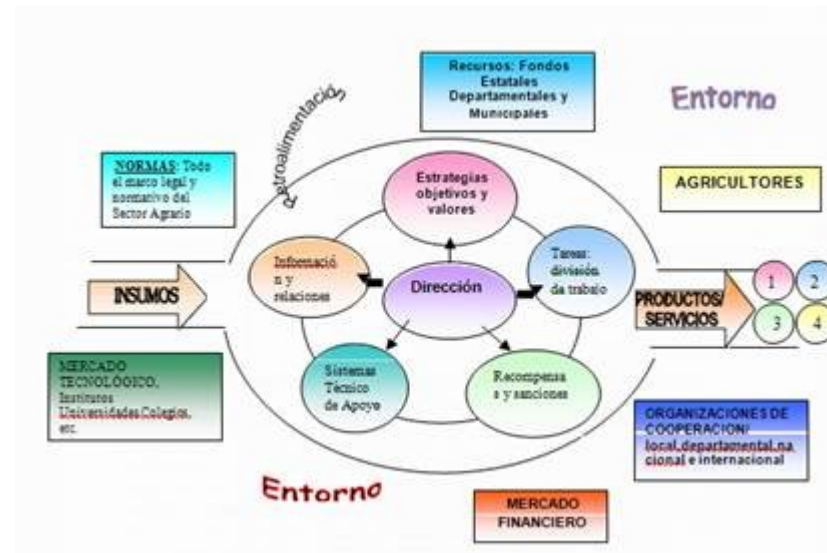
Un sistema demasiado cerrado

- Invierte poca energía para adaptarse.
- Requiere de mucha energía para protegerse a fin de permanecer impermeable a las presiones del entorno.
- Por no ajustarse a un entorno acelerado:
 - Corre el riesgo de volverse obsoleto y anti funcional.
 - Sus resultados ya no responden a las necesidades y exigencias del entorno.
- Al ser poca (o casi nula) la interacción con los demás sistemas, su misión podría perder sentido.
- **Trayectoria de extinción a corto o mediano plazos**

Un sistema semi abierto

- Es permeable a cierta cantidad y ciertos tipos de retroalimentación y resistente a otros.
- La mayoría de los sistemas sociales perdurables (las organizaciones) son sistemas semiabiertos y por eso muestran cierta permeabilidad al cambio.
- La permeabilidad está condicionada por:
 - El grado de apertura del sistema
 - La cantidad de energía de que dispone para manejar los cambios.

La teoría de sistemas y el cambio en los sistemas organizacionales



Sistema organizacional

- Es un grupo de personas:
 - Identificadas en función de una misión
 - Dentro del cual pueden encontrarse diferentes subsistemas
 - En interacción con otros sistemas y, por lo tanto, en un entorno
 - Y que exhibe un nivel mínimo de organización.

El cambio en los sistemas organizacionales

- Las organizaciones no pueden dedicar por completo sus recursos a la producción de bienes y servicios; deben asignar energías para el mantenimiento de la organización.
- Las organizaciones son más que instrumentos para la consecución de metas definidas; son, fundamentalmente, grupos sociales intentando adaptarse y sobrevivir en circunstancias particulares.
- La preservación de la organización se convierte en un fin en sí mismo.
- Las organizaciones pueden seguir existiendo cuando ya han cumplido exitosamente su misión.
- Las organizaciones llegan a modificar su misión adaptarse mejor.

Análisis sistémico y agente de cambio

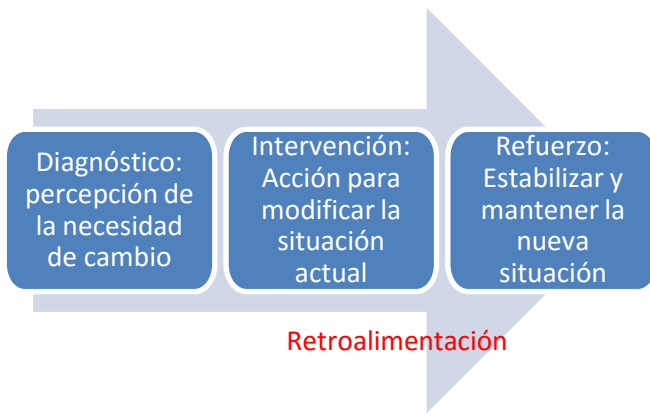
- Los agentes de cambio influyen sobre individuos, grupos y organizaciones.
- Los agentes de cambio requieren de un esquema de análisis generalizable para lograr esa influencia.
- El análisis sistémico
 - NO se utiliza como instrumento de diagnóstico.
 - Es un “radar sistémico” que obliga al agente de cambio a captar espontáneamente las interacciones sistémicas propias del sistema en el que intervenga, así como los principales mecanismos operantes a lo largo de su intervención.
 - Es un esquema de referencia para tener una percepción coherente de los entornos en los que actuamos.

Visión sistémica del agente de cambio

- No pueden considerarse las metas de cambio como entidades aisladas; son subsistemas de una red de interdependencia que condiciona el potencial de cambio.
- Deben tomarse en cuenta los diferentes subsistemas que se verán afectados por el cambio, así como la fuerza de los vínculos sistémicos que los unen.
- La intensidad de estos vínculos anticipan las consecuencias de una intervención sobre los subsistemas vinculados.

Visión sistémica del agente de cambio

- El cambio dentro de un sistema organizacional será causa de desorden y consumirá un excedente de energía.
- La tendencia a la homeostasis dentro de un sistema debería limitar las variaciones en caso de percibirse el cambio como amenaza.
- Estas amenazas son una fuente de dificultades para la implantación de todo cambio tendiente a modificar la estabilidad del sistema.
- El antídoto: mantener la percepción dinámica de los sistemas sociales.



OBJETIVO

Comprender los elementos necesarios para diseñar y evaluar intervenciones efectivas para lograr el cambio planeado, así como los procesos para su institucionalización.

CONTENIDO

Definición y tipos de intervenciones
Intervenciones en procesos humanos
Intervenciones tecno estructurales
Intervenciones en ARH
Intervenciones estratégicas

Unidad V.

Intervenciones para el cambio planeado

¿Cómo lograr resultados con el DO?

- Son los medios de que se vale el DO para llevar a cabo el cambio planeado.
- Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.
- Consiste en interponer o intercalar algunas acciones dentro de las actividades normales de una organización.
- Las actividades de intervención se llevan a cabo además de las actividades normales o en vez de ellas.
- Intervenir es ingresar en un sistema continuo de relación, interponerse entre personas, grupos u objetos con el fin de ayudarles: el sistema existe en forma independiente al interventor.

¿Qué son las intervenciones?

- ▶ Se basan en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen como objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización.

Intervenciones clásicas en DO

Van "ligadas"

Procesos humanos.

Dirigidas al personal y a sus procesos de interacción: comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo.

Administración de RH

Se enfocan a las relaciones personal-organización: sistemas de recompensas, desarrollo de carrera, planeación de personal.

Tecno estructurales

Orientadas hacia la tecnología: métodos y flujos de trabajo
Orientadas hacia la estructura: división, jerarquía y diseño de trabajo de la organización.

Estratégicas

Están dirigidas hacia la estrategia general: la manera en que la organización utiliza sus recursos para obtener ventaja competitiva.

Objetivos y técnicas de las intervenciones en DO

Procesos humanos.

Mejorar las habilidades humanas
Dar a los empleados conocimientos y habilidades para analizar su conducta y la de los demás, con la finalidad de resolver problemas interpersonales e intergrupales.

Técnicas: Capacitación de sensibilidad, Formación de equipos, Grupos *t*

Administración de RH

Permitir que los empleados analicen y modifiquen las prácticas de RH

Técnica: Evaluación del desempeño, Establecimiento de metas, Sistema de recompensas

Tecno estructurales

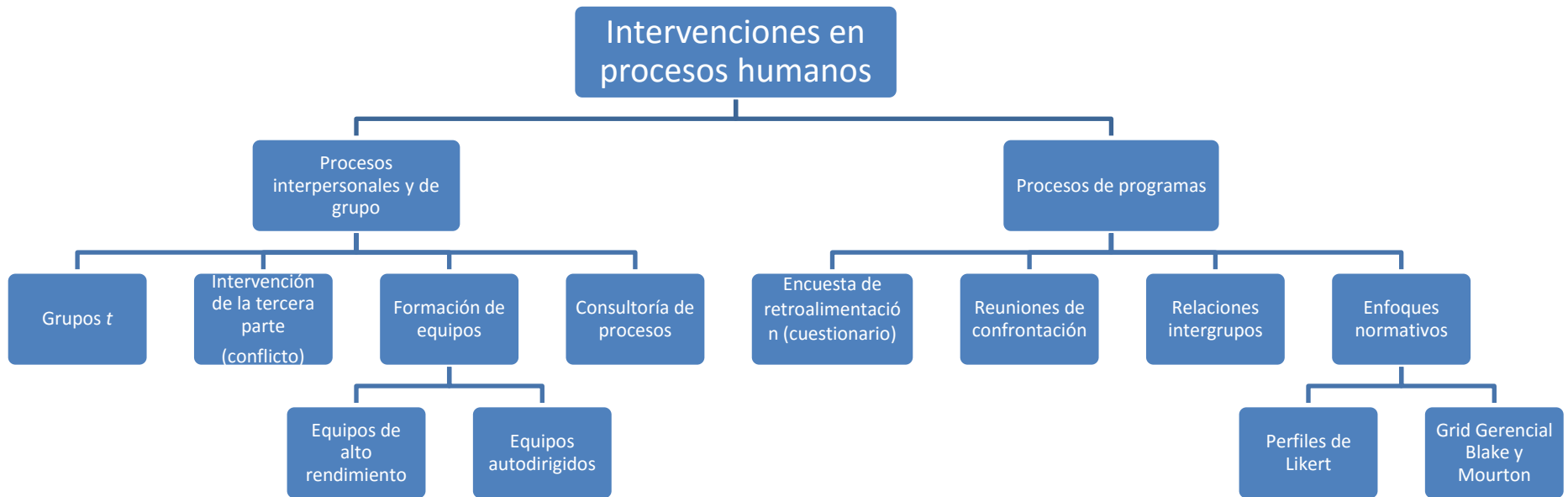
Modificar las estructuras, los métodos y los diseños de puestos

Técnicas: Diferenciación e integración, cambio formal estructural, proyectos de cooperación, círculos de calidad

Estratégicas

Lograr que la estrategia, la estructura, la cultura y el ambiente sean congruentes.

Técnicas: cambio cultural, cambio estratégico



¿Qué son los grupos T?



- Instrumentos para el cambio porque brindan oportunidades para el autoconocimiento y el autodesarrollo.
- Aumentan la conciencia de sí mismo y la percepción de la influencia de la conducta propia sobre los demás.
- Metas: (1) Aumentar la capacidad para apreciar cómo los demás reaccionan ante nuestra conducta; (2) Calibrar relaciones entre terceros; (3) Actuar hábilmente según cada situación.
- Lo positivo: aumenta el autoconocimiento y posibilita el desarrollo personal.
- Lo negativo: el proceso puede despertar emociones dolorosas, al tener que explorar conductas pasadas y considerar nuevas formas de comportarse.



Intervención de la tercera parte

Se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización por métodos de trabajo o concepciones erróneas.

“Ellos tuvieron la culpa”, frases como esa tienden a romper el equilibrio del sistema organizacional e impiden la resolución de problemas mutuos y la realización de tareas conjuntas.

Antídoto: Alentar la discusión colectiva de los antagonismos y los malentendidos, y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas.

Formación de equipos



- Un equipo tiene sus orígenes en el grupo.
- Compromiso con las metas comunes, interdependencia e interacción.
- Desarrollo de equipos:
 - Establecimiento de metas y relaciones personales
 - Análisis de papeles para comprender y aclarar la función de cada uno y sus responsabilidades.
- Desarrollo intragrupal: mejorar las actividades de coordinación de los integrantes del equipo para incrementar el rendimiento del grupo.

Equipos de trabajo auto dirigidos

Analizar y proponer soluciones a los problemas.

Autoadministración permanente, por lo cual conviene que no estén integrados por mas de 15 miembros para facilitar su comunicación.

Son autónomos, se involucran y comprometen con la alta dirección para lograr un producto u ofrecer un servicio con mayor calidad.

Contar con personal altamente comprometido con la empresa.

Responder con mayor eficacia a las expectativas financieras de los inversionistas.

Afirma su sentido de identidad e incrementa su productividad.

Se convierten en agentes de cambio organizacional.

Equipos de alto desempeño

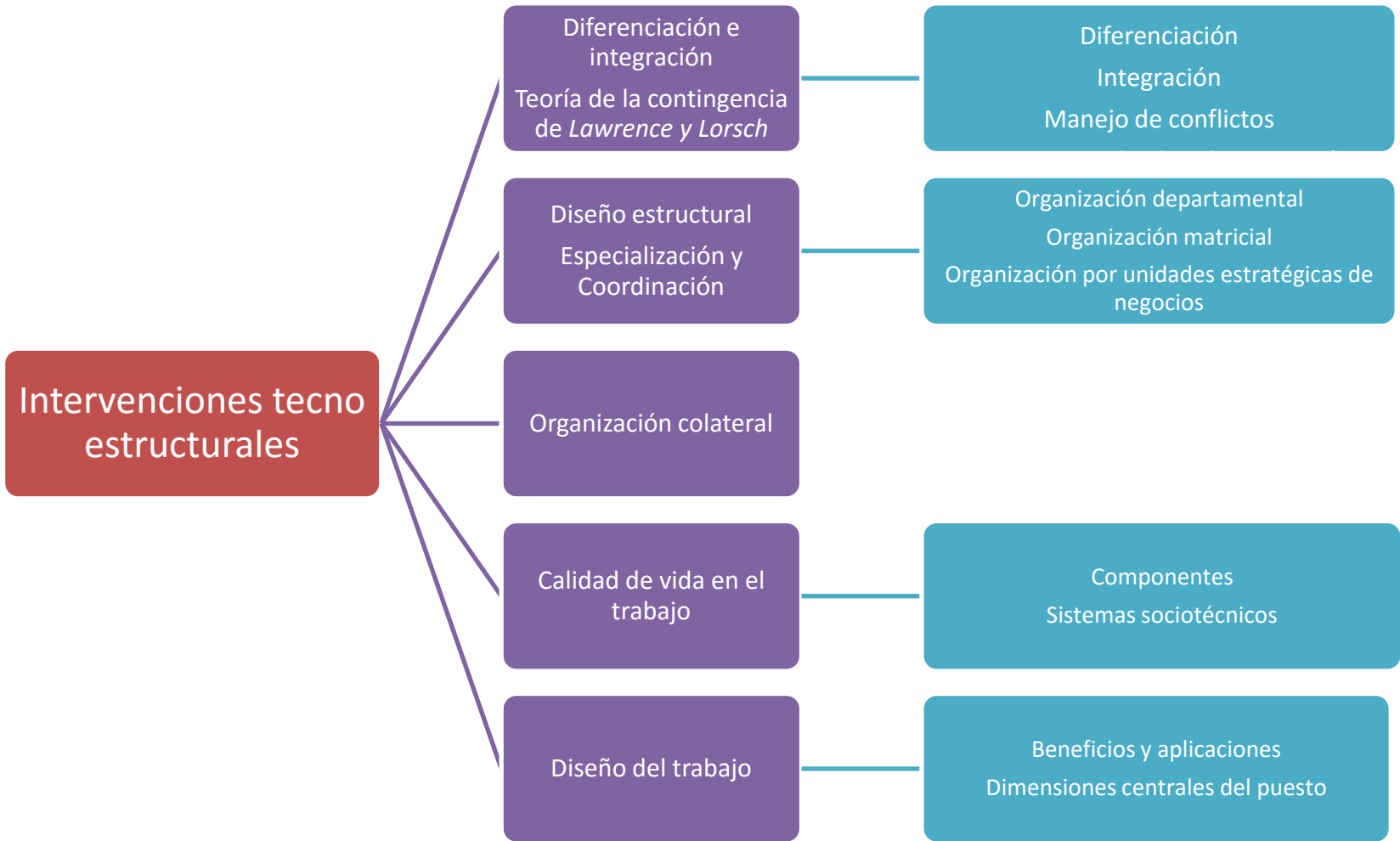
- Elaborar un plan que incluya:
 - ✓ Propuesta escrita que explique la naturaleza y necesidad
 - ✓ Trabajan a partir de resultados se espera obtener

Consultoría de procesos

- Consiste en que un asesor externo (consultor) ayuda a su cliente a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar.

Procesos:

- Comunicación.
- Funciones y papeles de los miembros del grupo.
- Solución de problemas y toma de decisiones en grupo.
- Autoridad y liderazgo.
- Competencia y cooperación entre grupos.

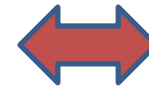


Diferenciación e Integración (Teoría de la Contingencia)

Existe relación causa – efecto entre el grado de **acoplamiento** de la **estructura interna** de la organización con las **exigencias ambientales**.

- Factores del entorno: políticos, económicos y sociales que marcan la pauta de la estrategia de la organización.
- * Estrategias a considerar:
 - Planeación estratégica
 - Planeación Operativa

Diferenciación: Cada departamento debe tener **determinadas sus funciones** sin duplicarse o sobreponerse.



Integración. Las funciones de cada departamento deben estar **enfocadas hacia un fin común**.

Diagnosticar:

- Demandas ambientales
- Diferenciación
- Integración
- Manejo de Conflictos
- Contrato empleado - administración

Diseño Estructural

1. Necesidad de **especialización**
2. Necesidad de **coordinar** las diferentes tareas de especialización.



Diseño departamental
Diseño matricial
Diseño por proyectos

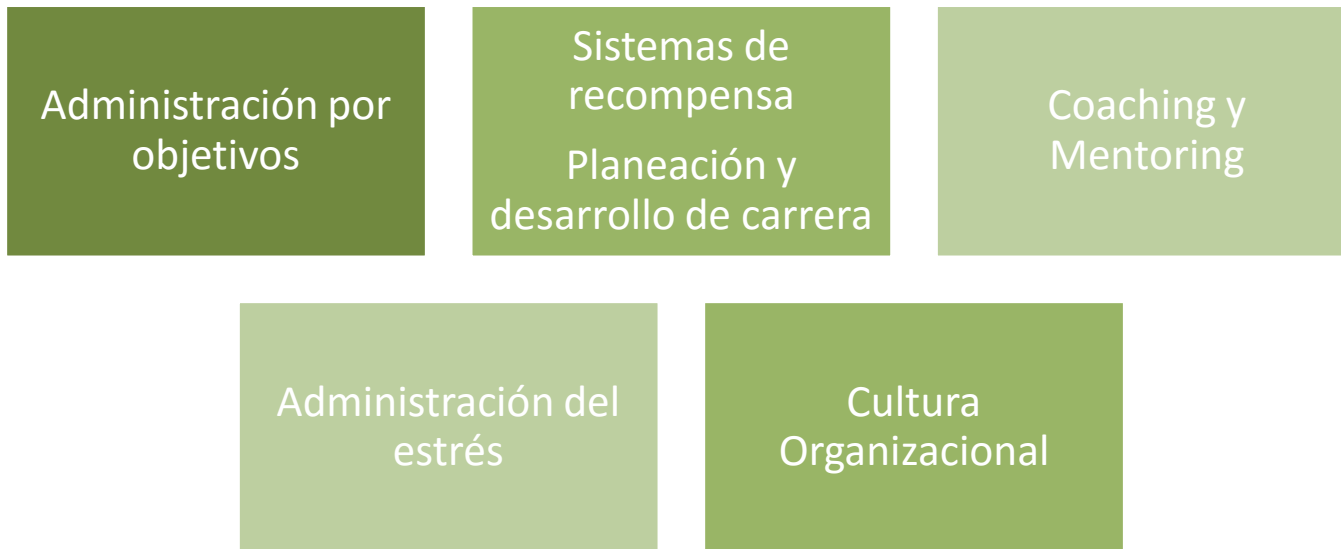
Organización Colateral: Estructura paralela a la organización formal.

- Atiende situaciones no consideradas por la organización formal.
- Se construye para cumplir una tarea particular y después desaparece.
- Características:
 - ❖ Canales de información abiertos para los administradores.
 - ❖ Estimula un análisis cuidadoso de métodos, alternativas y objetivos.
 - ❖ Los *inputs* de la Organización formal son los *Outputs* de la organización colateral (Solución de problemas)
 - ❖ Los administradores de la formal pueden ayudar a resolver problemas de la informal.

Calidad de vida en el trabajo

- Filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal.
- La percepción que tienen las personas acerca de su vida, en cuanto a la realización de sus propias expectativas y proyectos dentro de la organización.
- La existencia objetiva de condiciones y realidades del trabajo que promueven en las personas **bienestar y desarrollo.**

Intervenciones de Administración de Recursos Humanos



Administración por objetivos

- Es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.
- Elementos: Especificidad de las metas, participación en la toma de decisiones, plazo explícito, retroalimentación sobre el desempeño.
- Comportamiento cíclico: el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente (retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados).

Sistemas de recompensas

- Motivan al personal a unirse a la organización y actuar de manera eficaz.
- Incluyen: planes de pago basados en las habilidades, sistemas de pago para toda la fuerza laboral, incremento salarial, sistemas de pago basados en el desempeño, participación en las ganancias, promociones y beneficios colaterales.
- Prestaciones: pólizas de seguros, días festivos o vacaciones, ausencia con o sin goce de sueldo, actividades deportivas, etc.

Planeación de carrera

Proceso por el cual los individuos planean el trabajo de su vida.

Comienza con el autoconocimiento: el empleado evalúa sus propias habilidades e intereses, considera oportunidades alternas de carrera y planea actividades prácticas para su desarrollo.

Desarrollo de carrera

Es un enfoque formal que asume la organización para cerciorarse de que estarán disponibles las personas con las aptitudes y experiencia correctas, cuando se las necesite.

Las personas cambian permanentemente y, por tanto, ven su carrera de manera diferente en diversas etapas de su vida.

Coaching

Relación que se enfoca en mejorar las habilidades y el comportamiento en busca de un mejor desempeño individual y organizacional.

Proceso: Observar-Toma de conciencia-Determinación de objetivos-Actuar-Medir.

Beneficios:

- ✓ Mejora del desempeño y la productividad.
- ✓ Desarrollo de la gente.
- ✓ Mejora del aprendizaje.
- ✓ Mejora de la calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Respuestas más rápidas y efectivas a situaciones de emergencia.
- ✓ Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio.

Mentoring

- Ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona.
- Desarrollar, cuidar, compartir y ayudar invirtiendo tiempo, know how,... potenciando conocimientos y habilidades.
- Tipos de mentores: el compañero, el de carrera y el de vida.

Administración del estrés

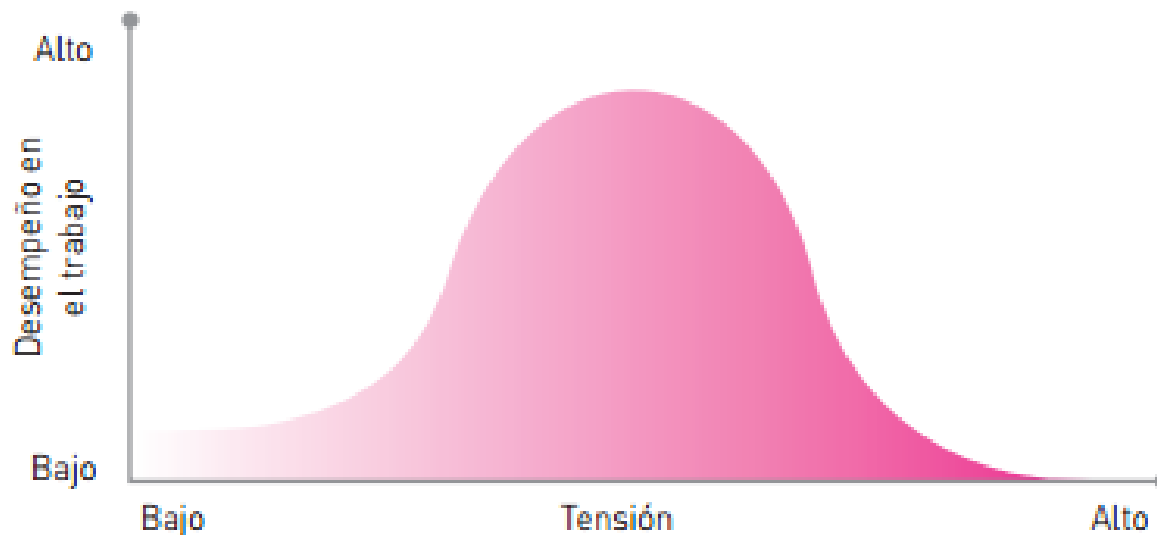
El estrés laboral es consecuencia de dos ingredientes básicos: un alto nivel de demanda de trabajo y escaso control sobre las labores.

Es un estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas. Personales.



Relación tensión-desempeño

- Cuando el nivel personal de estrés es muy bajo, no existe motivación para desempeñar ninguna función; cuando es excesivo, se producen desequilibrios emocionales que impiden ejercerla en forma adecuada.



Cultura organizacional

- Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.
- Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo.



Creación y conservación de la cultura

- La cultura de una organización resulta de la interacción entre:
 1. Los prejuicios y suposiciones de los fundadores.
 2. Los primeros miembros, a quienes contrataron los fundadores, aprenden después con su propia experiencia.

- Símbolos materiales
- Lenguaje
- Historias
- Rituales

La cultura y el DO

- El consultor de DO debe apoyar a la alta dirección para que sea más fácil imbuir la cultura que la empresa desea que se practique
- Ciertas organizaciones invitan a empleados que hayan sido admitidos después de un riguroso proceso de reclutamiento y selección para que “vivan” la cultura de la empresa.

Intervenciones estratégicas (para recongelamiento)

Administración de cambio
estratégico



Intervenciones recientes

Conferencias de investigación

Administración de la diversidad de fuerzas
de trabajo

Desarrollo transorganizacional

Administración del cambio estratégico

Liga y ajuste entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos.

Adecuación al ambiente organizacional.

La eficacia organizacional depende de la forma en que las organizaciones administren esas “alineaciones” o “ligas”.

Implica mantener los tres sistemas (técnicos, políticos y culturales) balanceados o alineados para enfrentar las presiones del ambiente. Esto significa que los sistemas deben apoyarse entre sí, y no trabajar de manera aislada e independiente

Conferencias de investigación

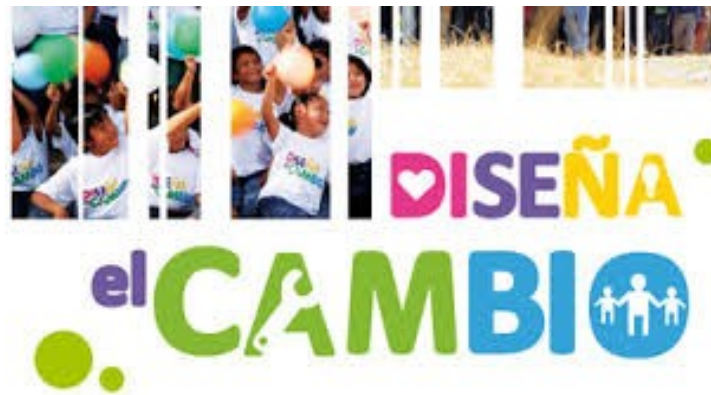
Lograr la participación de todos con la finalidad de:

- Aclarar los valores clave de la empresa
- Desarrollar formas alternativas de percibir los problemas para articular una nueva visión de la organización.
- Crear conciencia de los problemas organizacionales y las oportunidades actuales.
- Evaluar las directrices para llevar a cabo acciones futuras.

Es una combinación de análisis del ambiente, desarrollo de ejercicios de “visión de futuro”, y la aplicación de conceptos relacionados con el enfoque del sistema abierto.

Administración de la diversidad de fuerzas de trabajo

Es un programa de cambio que conlleva el diseño de prácticas de recursos humanos enfocadas a satisfacer diversas necesidades humanas.



Desarrollo transorganizacional

Diversas organizaciones concretan convenios de colaboración mutua.

Acuerdos que se conocen como alianzas estratégicas, fusiones o adquisiciones.

¿Y cómo recongelar el cambio?



¿Qué tipo de estrategias es más apropiado?

- No existen recetas fáciles para aplicar las intervenciones, ya que en cada persona, grupo u organización la problemática es diferente.
- No se debe intervenir con más profundidad de la necesaria.
- La intervención debe dirigirse a producir mejores resultados.
- Entonces:
 - ¿En qué condiciones se pueden esperar resultados positivos?
 - ¿Cómo pueden implementarse las intervenciones?

Unidad VI.

GESTIÓN DEL CAMBIO

¿Qué podría pasar si el DO “sale mal”?

Condiciones que facilitan el cambio
(Guizar, p. 59)

¿Por qué gestionar el cambio?

- Debido a la incertidumbre y turbulencia del entorno global, la gestión del cambio es una necesidad permanente para las organizaciones. Por ello, se puede decir que gestionar el cambio equivale a gestionar (Álvarez y Garrido, 2004:544).
- La gestión del cambio es específicamente pertinente en el ámbito de los recursos humanos.
- NO consiste en la mera administración de políticas estáticas.
- ES apoyar a la alta dirección a implementar cambios.

Riesgos ante el cambio

- Resultados finales negativos o beneficios sólo marginales.
- Mayores esfuerzos y costos.
- Retroceso a viejas prácticas y descrédito para futuros cambios (experiencia negativa).
- Efectos en el clima organizacional (desmotivación, rotación de personal)
- Imagen negativa en el liderazgo y costos políticos internos.

Causas de fracaso en un proceso de cambio

- Resistencia al cambio
- Limitación de los sistemas.
- Falta de compromiso de los directivos.
- Auspicio limitado.
- Expectativas no realistas.



- Deficiencia en el trabajo en equipo (interfuncional).
- Equipo y habilidades inadecuadas.
- Falta de involucramiento del personal
- Alcance del proyecto demasiado limitado.

Resistencia al cambio

- *Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas ha sido inyectado el veneno del miedo.... del miedo al cambio.*



RESISTENCIA AL CAMBIO



NO CONOCER

Falta de comunicación sobre el proyecto de cambio.
Visión parcializada del cambio.

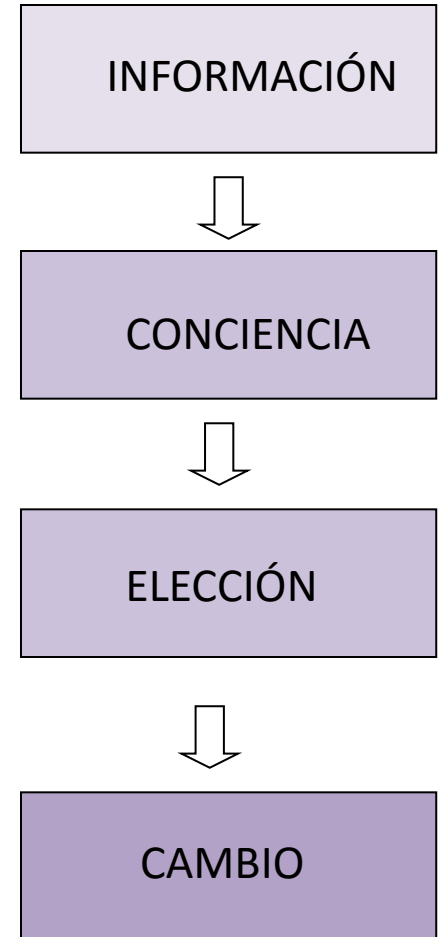
NO PODER

Tipo de cultura organizacional (castiga el error)
Falta de capacidad individual
Dificultades para trabajar en equipo
Percepción de la falta de recursos
Sensación de que el verdadero cambio no puede producirse.

NO QUERER

El desacuerdo (juicios cerrados o dificultad para abandonar hábitos muy arraigados).
La incertidumbre
La pérdida de identidad
La necesidad de trabajar más

PROCESO DE CAMBIO



Cómo reducir riesgos ante el cambio

- Elaboración de un diagnóstico.
 - Un diagnóstico exhaustivo requiere tiempo y dinero; la organización no está dispuesta a invertir y quiere resultados inmediatos.
- Planear realista y estratégicamente.
- Tener un enfoque situacional acompañado de experiencia del agente de cambio.
- Dedicar lo necesario (recursos) para enfrentar la problemática de la transición.



Cómo facilitar el cambio

- Comunicar la necesidad de cambio.
- Obtener una visión compartida.
- Generar el compromiso de los líderes.
- Facilitar la participación del personal.
- Pensar a la organización en forma integrada.
- Medir el desempeño.

Aprendizaje y cambio

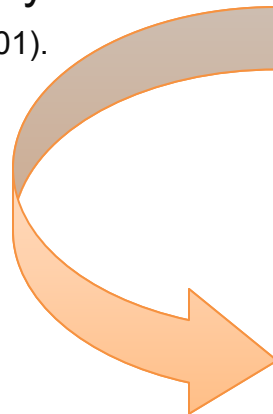
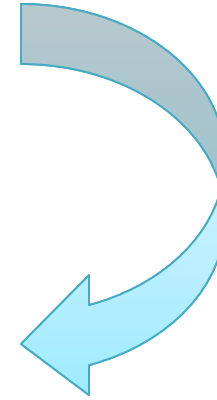
- El producto del aprendizaje es el cambio y es un asunto meramente personal.
- El aprendizaje es un proceso que dá como resultado un cambio en el conocimiento, actitudes y habilidades.
- El aprendizaje es el logro del que aprende.

SI NO MEJORAS

NO HAY CAMBIO

SI NO HAY CAMBIO

NO HAY
APRENDIZAJE



Un proceso de cambio implica lograr una transformación personal, que nos hace estar más alerta, más flexible. Por eso tiene que iniciar con un análisis de revisión interior y de autoconocimiento (Hervis, 2001).

Nuevos horizontes

- El cambio lo harán y lo sufrirán las personas.
- Es necesario conocer y entender los factores que son responsables de los resultados



Bibliografía

- Álvarez, J.L. y Garrido, J.P. (2004). "La gestión del cambio de la organización" en *Dirección Estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Bonache, J. y Cabrera, A. (directores). Prentice Hall: España. pp 543-570.
- Collerette, P. y Delisle, G. (2001). "El análisis sistémico" en *La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. Editorial Trillas: México. pp 17-29
- De Faria, M. (2014). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa
- Ferrer, P. L. (2003). *Desarrollo organizacional*. Ed. Trillas: México, D.F.
- French, W.L., Bell, C.H. y Zawacki, R.A. (2007). *Desarrollo Organizacional. Transformación y Administración Efectiva del Cambio*. México: McGraw Hill.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. McGraw Hill: México.
- Hernández, J., et al (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano*. Editorial Pearson: México, D.F.
- Híjar Fernández G. (2013). "El sistema que cambia. Sistemas empresariales" en *Planeación Estratégica. La visión prospectiva*. Limusa: México. pp 279-320.
- Jones, G.R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. 5ª edición. México: Pearson Prentice Hall.
- Kubr, M. (2009). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. 3ª ed. Organización Internacional del Trabajo.
- Scott, R. y Davis, G. (2008). *Organizations and Organizing. Rational, Natural and Open System Perspectives*. USA: Pearson Prentice Hall
- Tjan, A. (2011). Keeping Great People with Three Kinds of Mentors. Harvard Business Review Sitio web: <https://hbr.org/2011/08/keeping-great-people-with-thre.html>