

# ESTRATEGIA DIRECTIVA

## SESIÓN 4

### OBJETIVO

**El alumno conocerá los fundamentos de la administración del cambio estratégico, respecto a los sistemas, técnicos políticos y culturales**

### EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Ha medida que el campo del desarrollo organizacional creció y maduró se le dio atención a la estrategia organizacional, la tecnología y el diseño. Fue tanto su impacto que "la *American Psychological Association*, conocida anteriormente como la División de Psicología Industrial en los Estados Unidos, cambió su título a *American Society of Training and Development*"<sup>ii</sup>. Para finales de 1970 eran ya muchas las organizaciones que habían establecido su departamento de Desarrollo Organizacional y las universidades iniciaron su programa de Desarrollo Organizacional en la *Western University*. Empresas como las siguientes realizaron su Desarrollo Organizacional: *Union Carbide, Exxon., Corning Glass Works, Texas Instruments, American Airlines, Du Pont, Procter & Gamble, IBM, Bank of America*.

Pero de igual forma se empezó a realizar el Desarrollo Organizacional en las escuelas locales, estatales y federales y en el ámbito universitario también. El punto clave dentro del desarrollo de la organización está en el cambio, el cual se encauza para lograr el perfeccionamiento de la eficiencia en las organizaciones.

Además se puede lograr considerar los cambios como un proceso natural y no como algo especial. El proceso de cambio puede entonces conjuntarse y fusionarse con los innumerables procesos restantes de la vida de los organismos.

El Desarrollo Organizacional viene a ser "un enfoque de sistemas, conjuntando las relaciones funcionales e interpersonales en los organismos."<sup>iii</sup> Una forma de imaginar los organismos en el enfoque de sistemas es considerar que el sistema se compone de tres elementos principales: el sistema técnico, el sistema administrativo y el sistema humano.

Podemos encontrar una definición del concepto del Desarrollo Organizacional "Es un esfuerzo planificado, de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales amplían los conocimientos de las ciencias del comportamiento"<sup>iv</sup>.

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo de cambio planificado que implica un diagnóstico sistemático de la organización, implica un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo. Es una constante definición y redefinición de metas que involucra al sistema total, busca un cambio profundo de la cultura. Su enfoque es total, no sólo de los subsistemas, sino de toda la organización. Se administra desde la alta gerencia que debe participar activamente en el programa y sus resultados.

Está ideado el Desarrollo Organizacional para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización.

La evolución del Desarrollo Organizacional comprende: la naturaleza del cambio planeado; el modelo de diagnóstico de las organizaciones; las intervenciones humanas, tecnoestructurales, de Recursos humanos y las estratégicas.

## **LA ORGANIZACIÓN IDEAL**

Para darnos una idea de la naturaleza y objetivos del Desarrollo Organizacional es necesario tener una definición de como sería una organización ideal. Desde luego sólo se pueden señalar algunas de las características de la organización sana:

- \* Las personas realizan su trabajo de acuerdo a los objetivos y planes establecidos.
- \* Las decisiones se toman de las fuentes de información.
- \* Los miembros de la organización se recompensan o sancionan dependiendo del grado en que hayan alcanzado las metas organizacionales.
- \* La comunicación no se distorsiona.
- \* Hay poca energía gastada en conflictos por dificultades personales.
- \* La organización es un sistema abierto.

El desarrollo organizacional logra sus objetivos por medio de intervenciones planeadas, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento. Es indispensable elaborar una estrategia de intervención dentro de la organización existente, examinar las formas actuales de trabajo, las normas y los valores y estudiar formas alternativas de trabajo, relaciones o recompensas.

## **EL CAMBIO PLANEADO**

El Desarrollo Organizacional se destina a desarrollar los recursos internos del organismo para los cambios eficientes del futuro, comprende lo siguiente:

- Enfoque en la organización total.
- Orientación de los sistemas
- Uso de un Agente de Cambio
- Resolución de Problemas.
- Aprendizaje Experimental
- Proceso de Grupo
- Retroalimentación
- Orientación por contingencias
- Formación de Equipo.

Las actividades buscan que el cambio planeado aumente la efectividad total de la organización. Se utilizan actividades como revisión, entrada, diagnóstico, planeación, acción, evaluación. Son pasos que a simple vista parecen simples, pero en la práctica rara vez se siguen. Las estrategias de cambio se modifican sobre la base de un diagnóstico continuado y un re-diagnóstico de la situación. Aquí es el momento crucial en el cual la comunicación juega un papel vital.

## **EL DIAGNÓSTICO**

Para llevar a cabo un diagnóstico de la organización se requiere hacer una serie de preguntas. De nuevo encontramos que la comunicación juega un papel relevante como en este caso ¿Cuál es la tecnología de la compañía? ¿Cuál es la estructura de la firma? ¿Cuáles son sus sistemas de medición? ¿Cuáles son los sistemas de recursos humanos? ¿Cuál es la cultura de la empresa? Incluso teniendo la respuesta a las preguntas anteriores surgirán otras a medida que el proceso avanza como ¿Cuál es la estructura de la tarea de grupo? ¿La composición del grupo? ¿Cuáles son las normas de desempeño del grupo?.

El diagnóstico comprende tres niveles, a la organización, al grupo y al trabajo individual. Es necesario establecer una relación entre aquellos que obtienen la información y los que la proporcionan y por lo tanto entre aquellos que la usan. El establecer una relación de diagnóstico entre el consultor y los miembros relevantes de la organización es algo similar a hacer un contrato. Es un medio para aclarar las expectativas y especificar las condiciones de la relación. Es el momento en el cual se hace uso de las diferentes teorías conductuales y en forma específica de la teoría Z.

Antes de proceder con el proceso de diagnóstico, se describen algunas de las teorías que se aplican y la teoría Z.

## CONSULTORIA DE PROCESOS

La finalidad de la consultoría de procesos consiste en que un asesor externo (consultor) ayude a su cliente, generalmente un administrador, a percibir, entender y tomar medidas con respecto a ciertos hechos de un proceso que debe afrontar.

La consultoría en procesos se parece a los programas de capacitación de sensibilidad grupos T, pues supone que la eficiencia organizacional puede mejorar si se resuelven los problemas interpersonales. Otro punto común entre ambas técnicas es la importancia que conceden a la participación personal. Sin embargo, la consultoría está más orientada hacia la producción que hacia la capacitación de la sensibilidad.

**Durante la consultoría de procesos, los asesores tienen la obligación de lograr que el cliente se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros. Como se puede apreciar, no resuelven los problemas de la empresa, si no que asesoran u orientan, y por último recomiendan un proceso para que el cliente resuelva sus problemas.**

El asesor trabaja con el cliente para diagnosticar en forma conjunta, ya que esta adquiere pericia para analizar los procesos que se desarrollan en el seno de su unidad de trabajo, a la cual puede recurrir cuando el asesor se haya marchado.

Además, cuando se logra que el cliente participe activamente en él diagnóstico y detección de otras alternativas, se conoce mejor el proceso y las medidas correctivas, con lo cual la resistencia es menor cuando se aplica el plan escogido. También es importante señalar que la consultoría en procesos no exige que el consultor sea experto en la solución del problema particular que se descubre. La importancia del consultor radica en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda.

Si el problema específico requiere conocimientos técnicos que superan la capacidad del cliente y del consultor, este debe ayudar a encontrar un experto y luego indicar cómo aprovechar al máximo ese recurso.

## AREAS DE ACTIVIDAD EN LA QUE INCURSIONA LA CONSULTORIA DE PROCESOS

### **Comunicación**

Funciones y roles de los miembros del grupo.  
Solución de problemas y tomas de decisiones en grupos.

## **Autoridad y liderazgo**

Competencia y coordinación entre grupos.

### **COMUNICACIÓN (PRIMER PROCESO).**

La comunicación se manifiesta en diferentes niveles de su estructura. La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez mas graves que debilitan irremediabilmente a la organización.

Como se afirma en todo los textos de administración, la comunicación, es de vital importancia para lograr un mejor funcionamiento de la empresa, ya que constituye, si se compara a la organización con el cuerpo humano, el aparato circulatorio que permite que la sangre (información) fluya por toda sus áreas. ¿Alguna vez se ha preguntado que sucedería si ese flujo de información fuera selectivo y solo irrigara con el vital líquido a ciertos miembros del organismo?, es indudable que en fracciones de segundos sobrevendrían daños irreparables. Algo similar puede ocurrir en una empresa cualquiera que sea su giro.

Sin embargo, los administradores y personal de la empresa piensan que dichos flujos de comunicación se presentan por dogma de fe, lo cual rara vez sucede.

## **INTERVENCIONES EN PROCESOS HUMANOS**

Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como hacia sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre lo indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones. En esta sección se analizarán las intervenciones clásicas de procesos humanos.

- Grupos T
- Consultoría de procesos
- Intervención de la tercera parte
- Formación de equipos
- Ensayos o encuestas de retroalimentación
- Reuniones de confrontación
- Relaciones intergrupos y
- Enfoques normativos