

## **ESTRATEGIA DIRECTIVA**

### **TEMAS Y SUBTEMAS**

#### **OBJETIVO PARTICULAR**

El alumno conocerá los fundamentos de la administración del cambio estratégico, acerca de la investigación sobre el desarrollo organizacional.

#### **Investigación sobre desarrollo organizacional**

#### **Evaluación de los efectos del desarrollo organizacional**

#### **Que es un diagnóstico:**

- Es el “dictamen” al que se llega después de efectuar un análisis de una organización. (donde estamos?, que somos?, con que contamos? y que podemos hacer?).

#### **Propósitos del diagnóstico:**

- debe constituir un ejercicio periódico (no ocasional ni extraordinario).
- debe incluir a todas las áreas de la empresa.
- debe ser realizado siguiendo un enfoque estratégico:
- permanencia. dimensión de futuro.
- objetivos. diagnóstico.
- estrategias. retroalimentación.

Ciclo del Desarrollo Organizacional

Las técnicas aplicables son:

**1 Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

**2 Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.

**3 Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

**4 El análisis de experiencias críticas de comunicación.** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas

**5 Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quien, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.

**6 La entrevista grupal.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. Esta técnica selecciona un cierto La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

### **El cambio planeado**

El cambio al interior de una organización debe ser planeado, con visión de largo plazo, con una transformación del ambiente organizacional y dirigido a mejorar la calidad de vida de todas las personas que se encuentran dentro de su entorno.

Se lleva a cabo un análisis profundo de la situación, que permita:

(1) identificar los aspectos insatisfactorios y (2) determinar el punto ideal a que se quiere llegar.

De este modo, resulta más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final y deseado, de tal forma que este último sea más factible de alcanzar

### **El cambio planeado se realiza básicamente para:**

1. Lograr que los efectos del cambio perduren.
2. Obtener un cambio participativo.
3. Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.
4. Aplicar las herramientas adecuadas.
5. Poder predecir los efectos del cambio.
6. Manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
7. Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras

El proceso de cambio planeado consta de 5 grandes etapas:

1. Diagnóstico de la situación (¿qué está pasando?)
2. Determinación de la situación deseada (¿donde se quiere llegar?)
3. Determinación de los cauces de acción a seguir (¿qué debo hacer?)
4. Ejecución de las acciones (¿cómo se realizarán, quien, cuando?)
5. Evaluación de los resultados. (¿Se hizo lo planeado, realmente se llegó donde se quería estar?)

### **La resistencia al cambio**

En el proceso que involucra el cambio en los sistemas, existen básicamente tres etapas esenciales y secuenciales:

(1a) **Descongelamiento.**- Existe una sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción ante el entorno actual, se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar.

Hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada, se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.

(2a) **Movimiento.**- Permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre.

La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.

(3a) **Recongelamiento.**- Se visualiza claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.

### **VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**1.- RESPETO POR LA GENTE.** ser tratado con dignidad y respeto.

**2.-CONFIANZA Y APOYO.** organizaciones efectivas y saludables: confianza, autenticidad, apertura y clima de apoyo.-

**3.- IGUALDAD DE PODER.** organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos

**4.- CONFRONTACION.** Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra .Deben ser confrontados abiertamente.

**5.- PARTICIPACIÓN.** Mientras más gente afectada por un cambio que se realice en la organización debe de participar en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán en poner en práctica esas decisiones.

Principales tipos o familias de las intervenciones del DO:

Actividades:

- (1) de diagnóstico
- (2) de formación de equipos
- (3) Intergrupo
- (4) de retroalimentación de encuestas
- (5) de educación y capacitación
- (6) tecnoestructurales o estructurales
- (7) de consultoría de procesos
- (8) de conciliación de terceras partes
- (9) de orientación y consejo.
- (10) de planificación de vida y carrera
- (11) de planificación y de establecimiento de metas
- (12) de administración estratégica.
- (13) de transformación organizacional

### **Tendencias positivas en la investigación del desarrollo organizacional**

(A) Exploración.

Los esfuerzos para medir y cambiar la cultura organizacional se hace mediante una exploración.

(B) Entrada.

Definir todos los procedimientos que va a permitir que se introduzcan nuevas normas, medidas, planes, programas, etc. Para iniciar un proceso de DO en la organización.

(C) Diagnóstico.

Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza en la organización

(D) Planeación de la estrategia.

La estrategia es el camino a seguir para adaptarse al entorno y alcanzar los objetivos, por lo tanto en el DO se debe planear para anticiparse a situaciones que pueden afectar, positiva o negativamente a la organización.