Tema 1. DNC y competencias

Introducción

En la segunda década del siglo XXI surge un periodo de cambio rápido en diferentes áreas: política, científica, tecnológica, comunicacional e inclusive en las mismas organizaciones. Desde que naces y empiezas tu educación en casa y después la educación formal en la escuela, se te está preparando para la vida laboral. Te relacionas y dependes directa o indirectamente de una gran cantidad de organizaciones.

STRATEGY
MEASURE
ORGANiZE
CHANGE MANAGEMENT
iMPROVE
MOTiVATE
TEAMWORK

Esta serie de cambios pone delante del mundo empresarial una nueva forma de gestión alrededor de un modelo organizativo orientado a la demanda. En este sentido, las empresas deben saltar al siguiente punto, es decir, innovar en aquellos modelos de negocio que aporten un valor añadido a sus clientes. En este escenario, deben establecer políticas que les ayuden a adaptarse a la evolución de los mercados, lo que significa proporcionar servicios de un modo más eficaz e innovar en sus modelos de gestión.

Cada organización ha tenido que ir integrando una gran serie de modificaciones debido a estos cambios sociales, culturales y tecnológicos, impulsados por una serie de fuerzas internas y externas a ella, ya que el mercado cambia constantemente y no se puede predecir qué sucederá en el futuro.

Las fuerzas externas tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio dentro de las organizaciones, dado que no son controladas por ellas. Sin embargo, la adaptación e interacción con el medio son la clave para mantenerse vigentes. Ejemplos de fuerzas externas son los recursos físicos, financieros, humanos, los clientes y los proveedores. Mientras que las fuerzas internas resultan de modificaciones dentro de la organización, por ejemplo, de modificación de objetivos, de política administrativa, tecnología y aptitudes de los empleados.

El éxito de la organización depende de que pueda adaptarse a estos cambios mediante el desarrollo organizacional. Existen distintas estrategias que las empresas deben ejecutar para mantener una ventaja competitiva sobre sus adversarios. Para lograr el éxito, se requieren efectuar cambios en la organización tanto a nivel personal, grupal y organizacional. El desarrollo organizacional es un instrumento que facilita crear estrategias para lograr cambios efectivos donde participan diversos actores.

La persona encargada de guiar a la empresa durante su proceso de transición es el agente de cambio, el cual puede ser interno o externo a la empresa. Él realizará actividades de desarrollo organizacional (como la transferencia de conocimientos, capacitación del personal o la implementación de los cambios) para que se ejecuten de la mejor manera.

El agente debe fungir como líder durante el proyecto. Dado que guiará a la toma de decisiones, sus acciones no son de carácter decisivo, sino que sirven para orientar a los que tomarán las decisiones en las empresas. Por otro lado, deben generar confianza y objetividad ante sus recomendaciones, las cuales son herramientas estratégicas para un proceso de cambio organizacional.

Explicación

1.1 Desarrollo organizacional

En la actualidad, las organizaciones modernas exigen cambios de mentalidad. Conceptos de autoridad, obediencia o liderazgo deben ser entendidos de una forma más flexible, es decir, deben ajustarse. Las empresas tienen la obligación de ser el núcleo de nuevas ideas y herramientas intelectuales que favorezcan la creatividad y la innovación.

Una de las definiciones que va más acorde a los tiempos actuales señala que “es el proceso mediante el cual la organización diagnostica y evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con esto puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional” (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011). Dicha definición considera la necesidad del diagnóstico de varias características propias de la persona, que a nivel grupal pueden causar conflictos en la empresa.

El Desarrollo Organizacional (DO) es una de las herramientas que facilita alcanzar una mayor eficiencia organizacional, esto con la finalidad de adaptarse a los cambios que exige la competitividad impulsada por la globalización.

1.1.1 Términos básicos del DO

Haz clic en cada una de las palabras para conocer la definición:

Intervenciones

Medios mediante los cuales el DO puede llevar a cabo el cambio planeado, como reuniones de confrontación, consultoría de procesos, administración de estrés, etcétera.

Consultor

Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de DO. También es llamado "agente de cambio" y "facilitador". Puede ser interno o externo a la organización.

Sistema

Conjunto de elementos interrelacionados que actúan de manera ordenada. Por ejemplo, cada área funcional o departamento, inclusive cada ocupante de los puestos tiene una función precisa, y si no trabaja adecuadamente bajo los mismos principios y metas, traería problemas de ineficiencia en la organización.

Sistema-cliente

Organización donde se lleva a cabo el proceso de desarrollo organizacional.

Catarsis

Reacción que provoca el cambio que se está llevando a cabo dentro de la organización.

Conflicto proactivo

Situación provocada por el consultor con la finalidad de obtener resultados positivos para la organización.

Cambio

Palabra clave en el desarrollo organizacional. Implica desde la redefinición de creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios en el medio.

Transformación organizacional

Se considera como una extensión del DO. En ella se realizan cambios radicales, fundamentales y a gran escala en las organizaciones.

Administración del cambio

Se centra en el valor de los costos, la calidad y los programas.

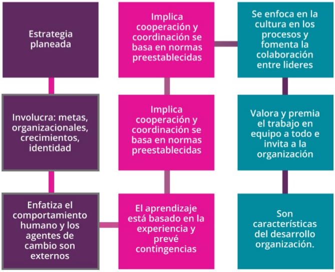
El desarrollo organizacional es un proceso que permite a las empresas adecuarse a un cambio planeado para lograr un objetivo determinado. Asimismo, se utiliza para satisfacer distintos tipos de acciones que ejecuta la empresa. A continuación, se mencionan algunas de ellas:

- Adecuar el clima organizacional.
- Cambiar la cultura organizacional.
- Modificar los puestos y estructuras de trabajo.
- Alterar el clima organizacional.
- Aumentar la motivación laboral.
- Adecuar a la empresa ante un nuevo entorno laboral, como puede ser una fusión o división empresarial.
- Implementar diferentes estructuras de trabajo.

1.1.2 Cambiar la estrategia administrativa

El desarrollo organizacional se utiliza para las actividades que se mencionaron en el apartado anterior, pero su uso puede crear nuevas necesidades que también deben tomarse en cuenta.

Las características del DO son las siguientes (Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011):


Estrategia planeada
Implica cooperación y coordinación se basa en normas preestablecidas
Se enfoca en la cultura en los procesos y fomenta la colaboración entre líderes
Involucra: metas, organizacionales, crecimientos, identidad
Implica cooperación y coordinación se basa en normas preestablecidas
Valora y premia el trabajo en equipo a todo e invita a la organización
Enfatiza el comportamiento humano y los agentes de cambio son externos
El aprendizaje está basado en la experiencia y prevé contingencias
Son características del desarrollo organización.

Fuente: Hernández, J., Gallarzo, M., y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional.* México: Pearson.

Además, cuenta con un agente de cambio, quien es copartícipe en el éxito de la empresa, el cual se concentra en la solución de problemas mediante la capacitación a los participantes para identificar y solucionar problemas en los distintos niveles de la organización. Por último, el DO depende de la retroalimentación de los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

El desarrollo organizacional permite a las empresas mejorar su relación interna en diferentes niveles para que interactúen de forma armónica siguiendo un mismo objetivo. Al mismo tiempo, pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables.

Por otro lado, el desarrollo organizacional parte de varios supuestos básicos conformados a nivel individual, grupal y organizacional. Todos están interrelacionados y su interacción puede repercutir de manera positiva o negativa en la empresa.

El diagnóstico del sistema organizacional, desde el enfoque de sistemas abiertos, se puede hacer desde tres niveles:

1. **Nivel más alto**: abarca a la organización como un todo. Incluye el diseño de la compañía y de los diversos mecanismos para reestructurar recursos, tales como los sistemas de recompensas y medición y la cultura organizacional.

2. **El siguiente nivel**: involucra al grupo o departamento. Incluye el diseño de grupo y diversos mecanismos para reestructurar las interacciones entre los miembros, tales como normas y estrategias de trabajo.

3. **Nivel base**: considera el trabajo individual o puesto. Incluye las maneras en que se diseñan las tareas de acuerdo con los requerimientos del trabajo.

1.2 Diagnóstico

En el diagnóstico (*ver los recursos de apoyo*) trabajan el cliente y el consultor para hacer un análisis profundo del problema e identificar las posibles soluciones. Asimismo, se determina el tipo de cambio que se debe ejecutar.

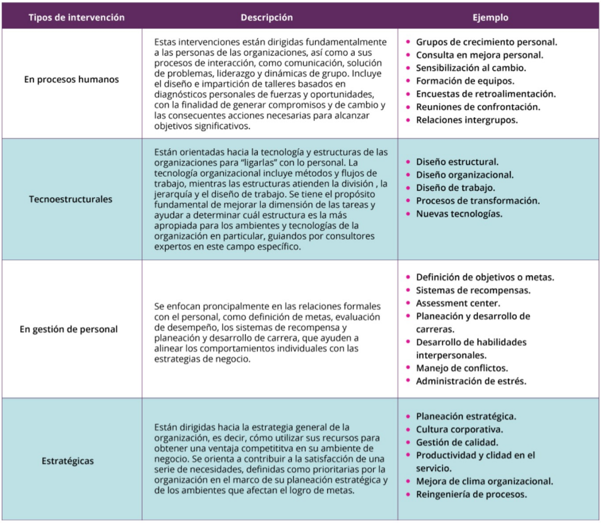
Algunas de las preguntas que se realizan son las siguientes: ¿cuáles son las actitudes que hay en la organización respecto al cambio?, ¿es necesario que el cambio sea apreciado o se debe persuadir a que la gente cambie?, ¿cuál es el tipo de problema que impera en la organización?, y de estos ¿cuál es esencial?

Algunas de las preguntas que se realizan son las siguientes: ¿cuáles son las actitudes que hay en la organización respecto al cambio?, ¿es necesario que el cambio sea apreciado o se debe persuadir a que la gente cambie?, ¿cuál es el tipo de problema que impera en la organización?, y de estos, ¿cuál es esencial?

El consultor interno o externo juega un papel importante en la empresa, ya que la dotará de estrategias que la guiarán para lograr el éxito. Su participación tiene características especiales que no son similares a las de un colaborador interno, pues debe contar con cierta independencia y rasgos que lo distingan del resto del equipo.

Asimismo, aprendiste que tomar decisiones estratégicas supone crear, cambiar o mantener una actitud trascendente para el rumbo de las empresas, pero para lograrlo se requiere de seguir un proceso para alcanzar el éxito y un experto en el tema lo pueda lograr.

Al realizar el diagnóstico, se determina el problema que hay que resolver. Las intervenciones del DO se pueden clasificar en cuatro tipos:



Tipos de intervención	Descripción	Ejemplo
En procesos humanos	Estas intervenciones están dirigidas fundamentalmente a las personas de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Incluye el diseño e impartición de talleres basados en diagnósticos personales de fuerzas y oportunidades, con la finalidad de generar compromisos y de cambio y las consecuentes acciones necesarias para alcanzar objetivos significativos.	• Grupos de crecimiento personal. • Consulta en mejora personal. • Sensibilización al cambio. • Formación de equipos. • Encuestas de retroalimentación. • Reuniones de confrontación. • Relaciones intergrupos.
Tecnoestructurales	Están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para "ligarlas" con lo personal. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras las estructuras atienden la división , la jerarquía y el diseño de trabajo. Se tiene el propósito fundamental de mejorar la dimensión de las tareas y ayudar a determinar cuál estructura es la más apropiada para los ambientes y tecnologías de la organización en particular, guiandos por consultores expertos en este campo específico.	• Diseño estructural. • Diseño organizacional. • Diseño de trabajo. • Procesos de transformación. • Nuevas tecnologías.
En gestión de personal	Se enfocan principalmente en las relaciones formales con el personal, como definición de metas, evaluación de desempeño, los sistemas de recompensa y planeación y desarrollo de carrera, que ayuden a alinear los comportamientos individuales con las estrategias de negocio.	• Definición de objetivos o metas. • Sistemas de recompensas. • Assessment center. • Planeación y desarrollo de carreras. • Desarrollo de habilidades interpersonales. • Manejo de conflictos. • Administración de estrés.
Estratégicas	Están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, cómo utilizar sus recursos para obtener una ventaja competititva en su ambiente de negocio. Se orienta a contribuir a la satisfacción de una serie de necesidades, definidas como prioritarias por la organización en el marco de su planeación estratégica y de los ambientes que afectan el logro de metas.	• Planeación estratégica. • Cultura corporativa. • Gestión de calidad. • Productividad y clidad en el servicio. • Mejora de clima organizacional. • Reingeniería de procesos.

Las características que favorecen las condiciones de éxito en una intervención son las siguientes:

- Que exista una necesidad y deseo real para el cambio.
- Claridad en el contrato.
- Compromiso por ambas partes.
- Recursos disponibles.
- Ambiente de confianza.
- Experiencias previas de cambio.
- Generación de información válida.
- Retroalimentación y reconocimiento de cada etapa del proceso.
- Claridad en el proceso.
- Búsqueda de los valores y de las metas organizacionales.
- Enfoque de sistemas.
- Involucramiento real de los afectados.
- Planeación del cambio.
- Intervención dirigida desde la cúspide de la organización.
- Trabajo en equipo (sinergias).
- Seguimiento, control y evaluación de los cambios.

Para decir que una intervención fue exitosa, el cliente debe alcanzar por lo menos tres aprendizajes:

1. A enfrentarse más acertadamente al o a los problemas con los que se inició el proceso de consultoría.
2. A visualizar más el esclarecimiento de problemas futuros (prevención) y a tomar decisiones más apropiadas, esto es, identificar en forma más clara sus necesidades y tener la capacidad de pedir ayuda oportunamente.
3. Nuevos mecanismos de coordinación y adaptación que le ayuden a mantener una salud organizacional estable y le faciliten cambios sin dejar de ser productivos.

1.3 El papel del agente de cambio

No solamente se debe de contar con el conjunto de estrategias que se seguirán durante la ejecución del proceso de cambio, también es importante la participación del personal clave que será el facilitador para que las tácticas cumplan con la estrategia y a su vez se logre el éxito deseado. El personal encargado de ser la guía puede ser un consultor interno o externo a la empresa, debe de contar con ciertas características que le faciliten trabajar bajo diferentes circunstancias que se vivan durante el proceso de cambio.

Por ello, el agente de cambio está enfocado en guiar el cambio organizacional de la mejor manera. De acuerdo con Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), los papeles que ejecuta son los siguientes:

- **Investigador de los hechos**: con el objetivo de optimizar la base de datos de la empresa para una mejor toma de decisiones, ayuda al análisis y descubrimiento de información relevante.

- **Especialista técnico**: es especialista en áreas específicas, dicho conocimiento y experiencia lo transmite a su cliente.

- **Especialista de procesos**: es experto en el método de procesos, el cual permitirá tomar la mejor decisión para resolver el problema o implementar el proyecto de manera exitosa.

- **Analítico**: el consultor se cuestiona todo lo que sucede en la empresa, esto con el fin de analizar todos los detalles que pudieran impactar en el objetivo buscado.

- **Colaborador en la solución de problemas**: el agente trabaja activamente con el cliente durante todo el proceso de cambio, desde el análisis del problema hasta la propuesta de las posibles soluciones.

- **Capacitador de adultos**: educa a los actores involucrados en respectivas temáticas, al mismo tiempo que realiza evaluaciones en la organización para identificar las carencias en determinados temas y así poder iniciar el proceso de aprendizaje.

- **Identificador de opciones**: el consultor, por su experiencia en proyectos previos, propone las mejores soluciones y caminos a seguir para efectuar el cambio organizacional. En su fase de análisis propone a los directivos los caminos a seguir a manera de recomendaciones, pero no es tomador de decisiones.

- **Reflector**: es una característica fundamental, pues al analizar la información que tiene durante su proceso de análisis, crea empatía con el cliente para estudiar la situación desde su punto de vista y desde el de otros actores afectados.

Personalidad, conductas y competencias del agente de cambio

El agente de cambio tiene que ser accesible y mostrarse interesado por la situación en la que se encuentra su cliente, por lo que su rol está enfocado principalmente en ayudar. Por lo tanto, debe poseer características como las que se mencionan a continuación:

- Contar con una buena condición física, autoconfianza, estabilidad y resistir el estrés.
- Optimista, constructivo y con actitud positiva.
- Abierto y honesto, lo cual le permite ser directo, espontáneo y auténtico.
- Deseoso de aceptar las responsabilidades, lo cual le ayuda a comprometerse de manera personal en sus actividades.
- Enfocado a la cooperación, le ayuda a proporcionar un equilibrio en las jerarquías y autoridades.
- Tomar decisiones de manera independiente.
- Cumplimiento de responsabilidades y acuerdos establecidos.
- Intuitivo, lo cual le ayuda a ser empático emocionalmente con los demás.
- Sentido del humor, para poder crear momentos de relajación.
- Sentido de la realidad, identificar lo que es alcanzable.
- Autoconocimiento, conocer las fortalezas y debilidades de su personalidad, saber trabajar y dar lo mejor acorde a sus capacidades, habilidades, motivaciones personales, valores y actitudes. Además, debe buscar mejorar sus limitaciones y oportunidades.

Estas características son las que distinguen a un agente de cambio de los gerentes o de las autoridades responsables de tomar decisiones para lograr un cambio organizacional. Al dirigir los procesos de cambio, debe seguir cierto tipo de conductas que le permitan guiar a los demás y ser escuchado, entre las que se encuentran las siguientes:

1. Habilidad para crear un clima de apertura y confianza.
2. Saber escuchar a los demás.
3. Habilidad para convencer y motivar a las personas e invitar a la creatividad.
4. Habilidad de integración, generación de equipos y que estos trabajen juntos de manera armónica.
5. Saber manejar los conflictos, atreverse a tomar una posición sin perjudicar a nadie.
6. Entender los procesos y direccionar el desarrollo.
7. Saber trabajar en situaciones complejas.
8. Estrategia para deshacer patrones complejos y decidir sobre las medidas apropiadas.
9. Saber expresarse de manera clara, tener claridad en sus pensamientos.

CHANGE
MANAGEMENT
organization
transform
management

El agente de cambio está en constante contacto con las personas y es empático con ellas, pero no significa que sea un psicólogo. No obstante, debe poseer habilidades suficientes para trabajar con grupos alternos y conocer a fondo las diferentes técnicas de acercamiento, dependiendo del grupo al que se dirija. Aunque el consultor puede ser un experto en el tema, debe contar con este tipo de habilidades (De Faria, 2004):

- Habilidad para identificar sus motivaciones personales en relación con su cliente y personas de la organización con las que interactúa.
- Ayudar a su equipo a encontrar las necesidades organizacionales que presenta, así como explicarlas para su mejor comprensión.
- Trabajar de la mano con los colaboradores durante todos los procesos para encontrar la problemática y resolverla.
- Saber tomar decisiones con los elementos implícitos del problema.
- Habilidad para hacer planes y ejecutarlos.
- Promover el proceso de evaluación, reconocer sus resultados y apoyar en las mejoras.
- Habilidad para asegurar la continuidad del proyecto implementado.

Rules
Policies
Strategy
Process
Control
RISK
Analysis

El agente de cambio está involucrado en varias fases del proceso de cambio, por tanto, debe tener comportamientos que generen confianza en cualquier nivel de la organización. Como se mencionó anteriormente, puede ser interno o externo, pero aun así debe ser visto como una guía que ayudará a lograr el cambio y fomentarlo.

Según Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011), el agente de cambio debe comportarse de la siguiente manera durante su participación:

Paciente*:* esta característica le ayudará a mantener el control en cualquier situación y a tener una buena relación con los directivos.

Objetivo: le ayudará a visualizar los problemas sin ser tendencioso en su juicio, de hecho, podrá observarlos desde diferentes puntos de vista. Esta característica generará confianza, ya que su análisis y propuestas son sin ningún interés personal, más que el de ayudar a su cliente.

Analítico: ser meticuloso en su trabajo de análisis, tomando en cuenta todas las variables involucradas.

Específico: durante su trabajo, el consultor no solamente analizará las generalidades del problema, sino que tiene la actitud de involucrarse en cada uno de los aspectos, clarificándolos y sometiéndolos a un juicio crítico.

Generador de opciones: el agente de cambio brinda confianza con las diferentes opciones que propone para encontrar el camino más adecuado para lograr el objetivo deseado. Las opciones deben ser medibles y alcanzables.

Cierre

Un agente de cambio debe de tener la actitud de mejorar a la empresa, de trabajar empático ante las situaciones que se le presente, ser esa guía para la empresa y los equipos de trabajo para el bien común de todos.

Debe de ser una persona imparcial para que el trabajo fluya de la mejor manera.

En efecto, el agente de cambio debe de tener muchas cualidades profesionales y personales para que todo cambio se dé en la organización de la mejor manera, buscando el cómo "si" y evitando el "no" que es muy fácil que se dé en los empleados a la resistencia de cambio.

Por tal motivo, su trabajo debe de ser muy cauteloso para llegar de la mejor manera a cumplir con el objetivo.

Referencias bibliográficas

- Audirac, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y consultoría*. México: Trillas.
- Cummings, T., y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (8ª ed.). México: International Thompson.
- De Faria, F. (2004). *DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ENFOQUE INTEGRAL*. México: Limusa.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones* (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández, J., Gallarzo, M., y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson.
- Kubr, M. (2002). *MANAGEMENT CONSULTING: A GUIDE TO THE PROFESSION* (4a ed.). Suiza: INTERNATIONAL LABOUR OFFICE.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. España: UOC.
- Newton, R. (2013). *CAMBIO ORGANIZACIONAL*. México: Trillas.

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Lecturas

- QuestionPro. (s.f.). *¿Qué es la recolección de datos y cómo realizarla?* Recuperado de https://www.questionpro.com/blog/es/recoleccion-de-datos-para-investigacion/

Checkpoint

Asegúrate de:

- Discutir sobre la importancia de la consultoría (interna o externa) en el desarrollo organizacional.
- Ilustrar la diferencia entre táctica y estrategia en el desarrollo organizacional.
- Diferenciar las características propias del consultor.
- Entender y clasificar las intervenciones del DO.

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no exísten fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.