



UNIVERSIDAD DE CHILE

INSTITUTO de ASUNTOS PÚBLICOS
ESCUELA DE POSTGRADO

**MAGISTER EN
GOBIERNO Y GERENCIA PÚBLICA**

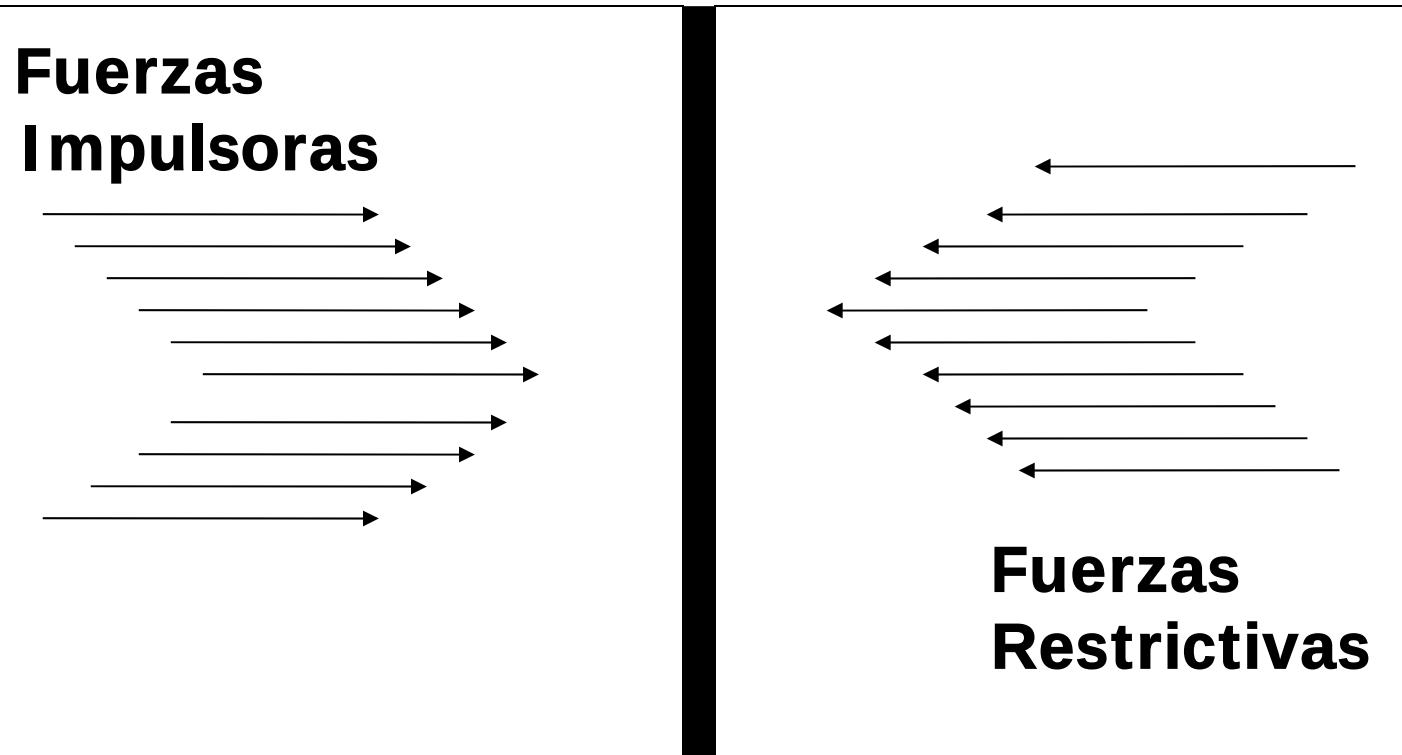
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Profesor Carlos Ramírez Guerra

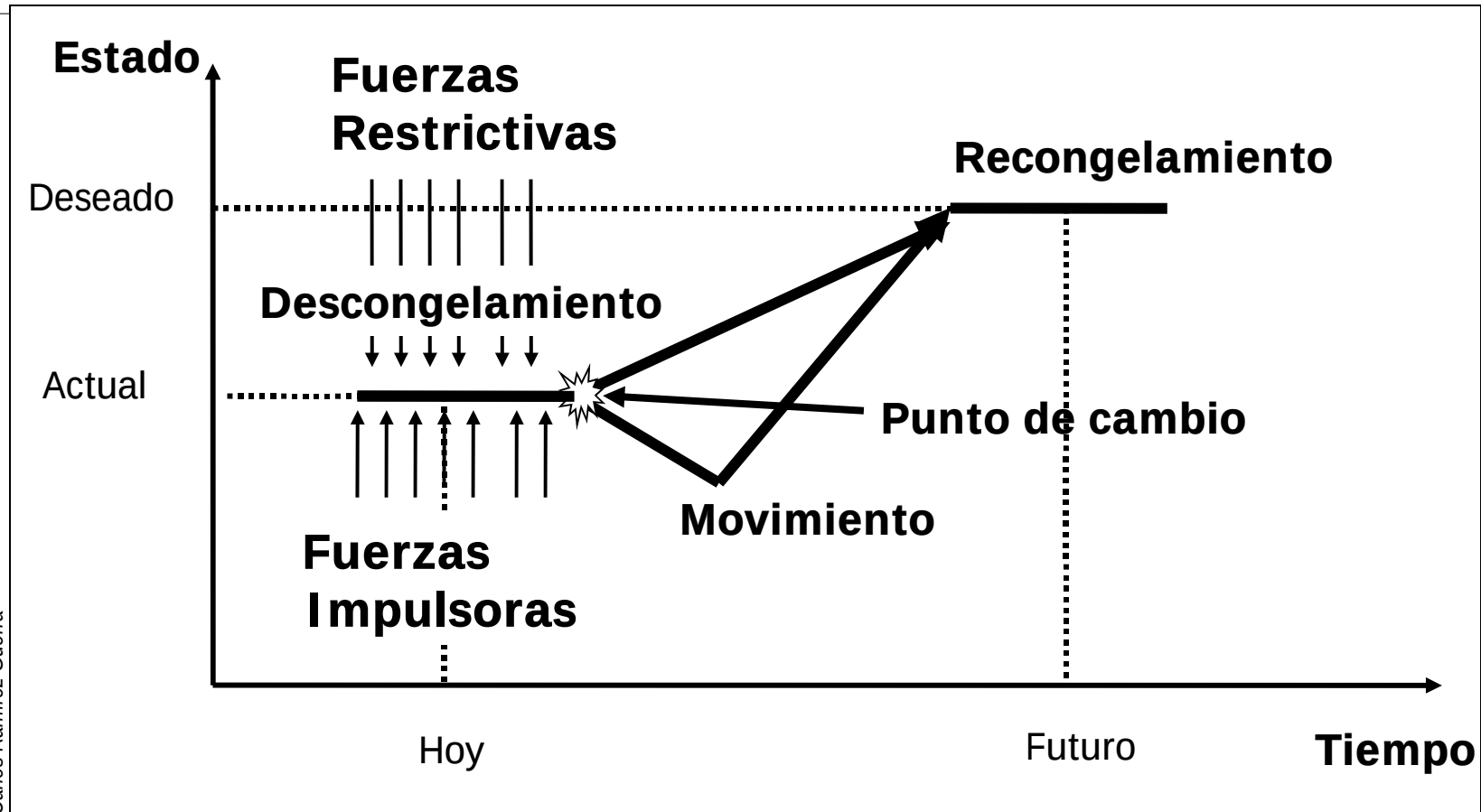
junio 2008

ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS

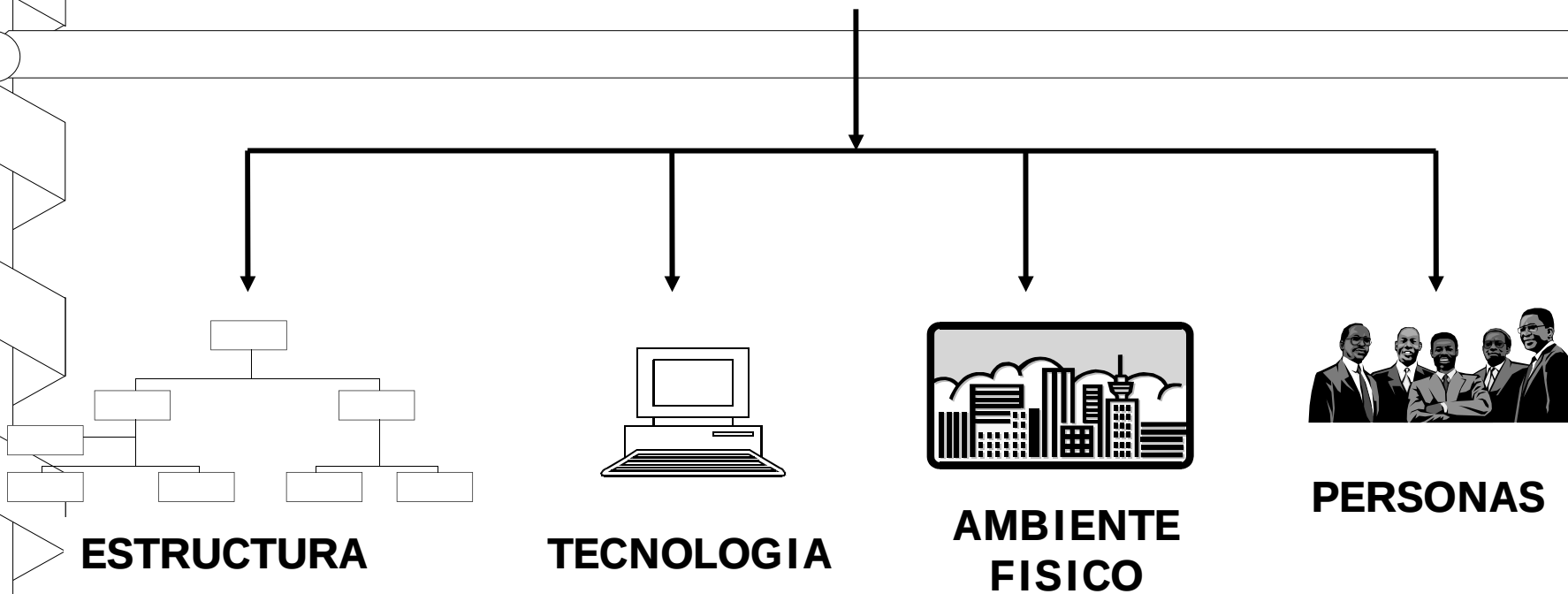
Kurt Lewin



Modelo de Kurt Lewin



AMBITO DEL CAMBIO



CURVA DE TRANSICIÓN Flora Elkind

Ambiente Externo

NEGACIÓN

COMPROMISO

Informar

Premiar

Escuchar

Alentar
positivamente

RESISTENCIA

EXPLORACIÓN

Interno / propio

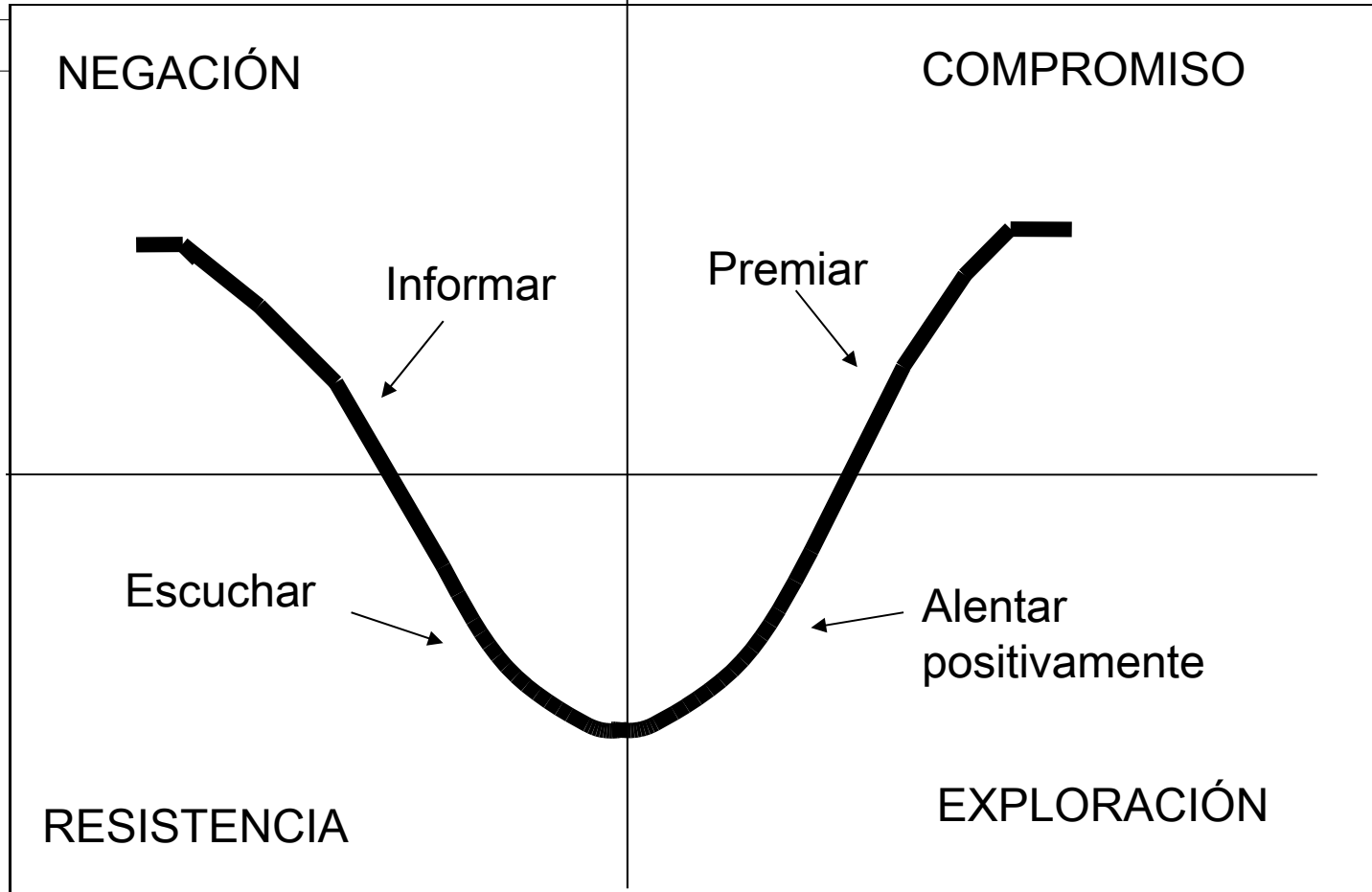
Pasado

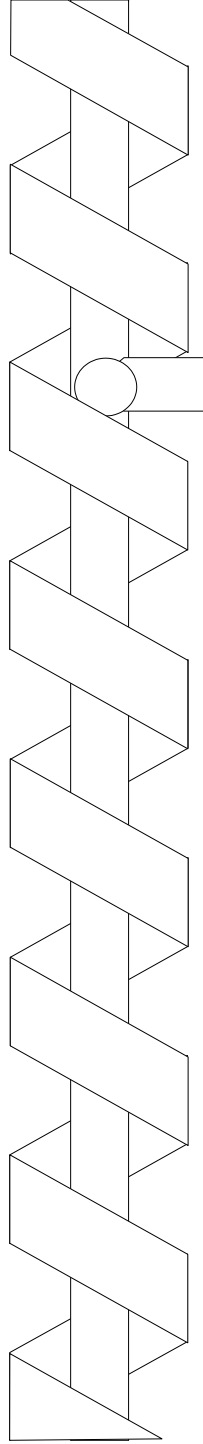
Futuro

PELIGRO

OPORTUNIDAD

Profesor Carlos Ramírez Guerra





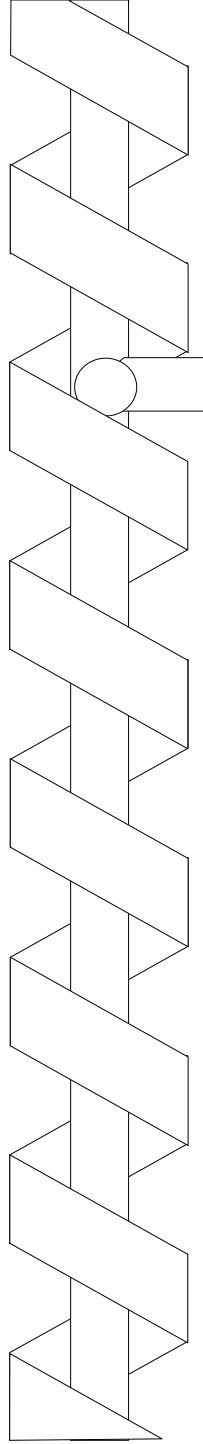
Principios fundamentales

1. GLOBALIDAD

3. RUPTURA

5. UNIVERSALIDAD

7. INDETERMINACIÓN



CAMBIO ORGANIZACIONAL

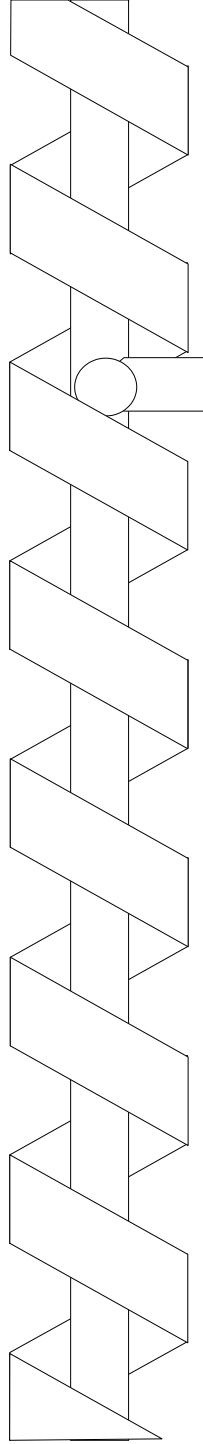
PRINCIPIO DE LA GLOBALIDAD

MATERIAL

- Estrategia
- Estructuras
- Sistemas
- Tecnología
- Procesos
- Productos
- Mercados

INTANGIBLE

- Cultura corporativa
- Comportamiento
- Valores compartidos
- Estilo de dirección
- Competencias
- Activos intangibles
(derechos, patentes)



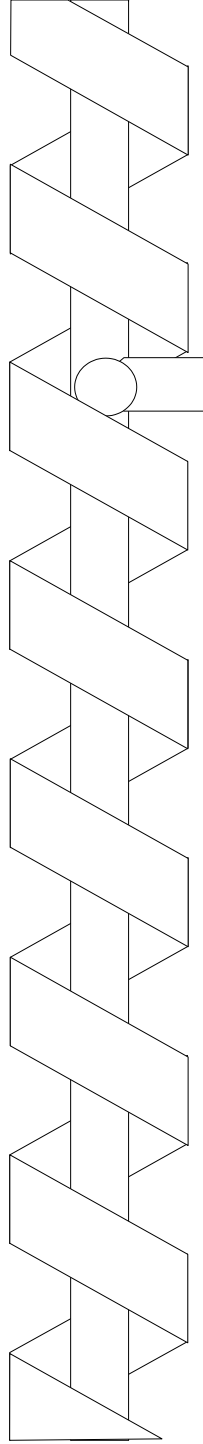
EDGAR H. SCHEIN

Proceso de Cambio

- | | |
|----------|-------------------------------|
| Etapa 1. | Descongelar |
| Etapa 2. | Reestructuración cognoscitiva |
| Etapa 3. | Volver a Congelar |

Profesor Carlos Ramírez Guerra

E. Schein, Process consultation, vol. 2.



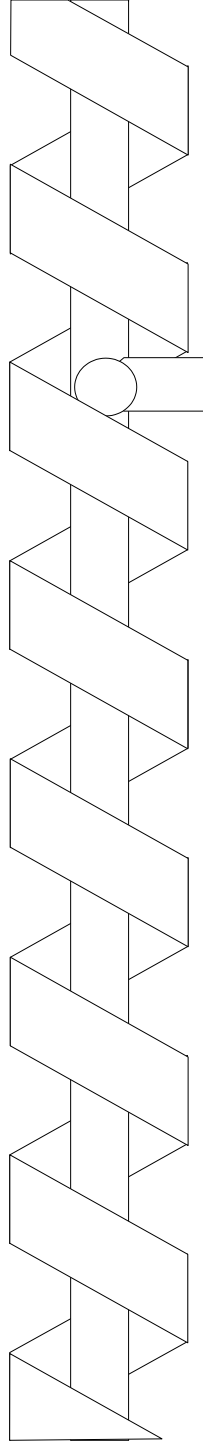
EDGAR H. SCHEIN

Proceso de Cambio

Etapas 1. Descongelar:

crear la motivación y una disposición favorable para el cambio mediante:

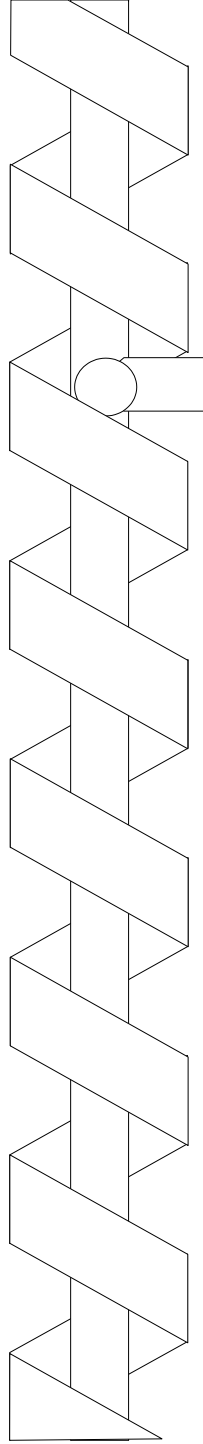
- a. La desconfirmación o falta de confirmación
- b. La creación de culpa o ansiedad
- c. La provisión de una seguridad psicológica.



EDGAR H. SCHEIN

Proceso de Cambio

En la etapa 1, la *descongelación*, la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a la persona a cambiar. Pero, a menos que la persona se sienta cómoda con el abandono de las antiguas conductas y la adquisición de otras nuevas, el cambio no ocurrirá. Es decir, la persona debe experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de reemplazar las antiguas conductas con nuevas.



EDGAR H. SCHEIN

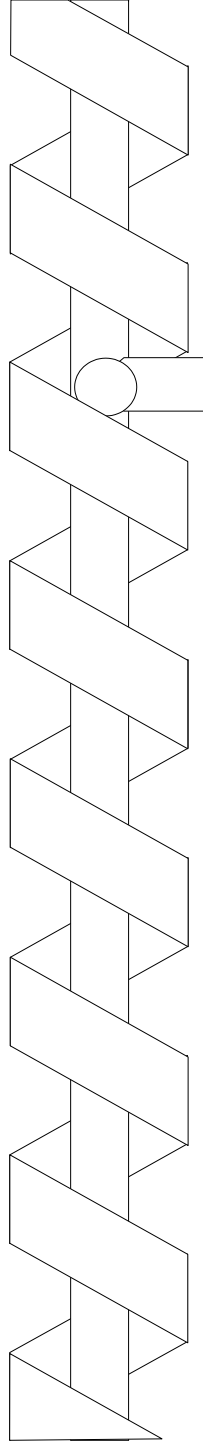
Proceso de Cambio

Etapa 2.

Cambio mediante la reestructuración cognoscitiva:

ayudar al cliente a ver las cosas, sentir las cosas, y reaccionar a las cosas en una forma diferente, basándose en un nuevo punto su vista obtenido mediante:

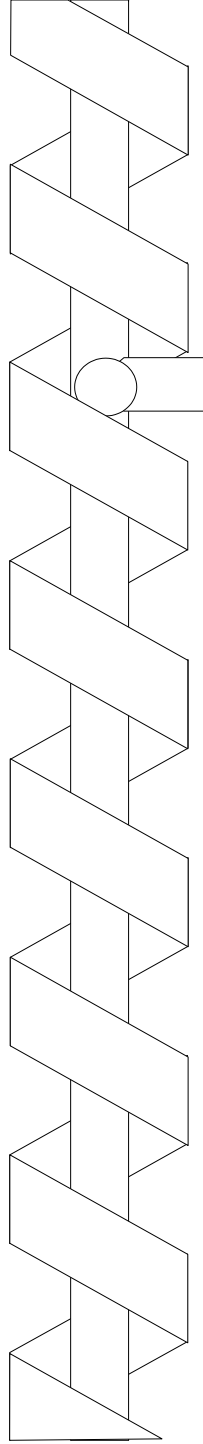
- a. La identificación con un nuevo modelo de rol, del mentor, etc.
- b. Una exploración del ambiente para encontrar nueva información pertinente.



EDGAR H. SCHEIN

Proceso de Cambio

En la etapa 2, *moverse*, la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. La persona necesita una información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible. Esto se logra modelando la conducta de un ejemplar o recopilando la información pertinente del ambiente.



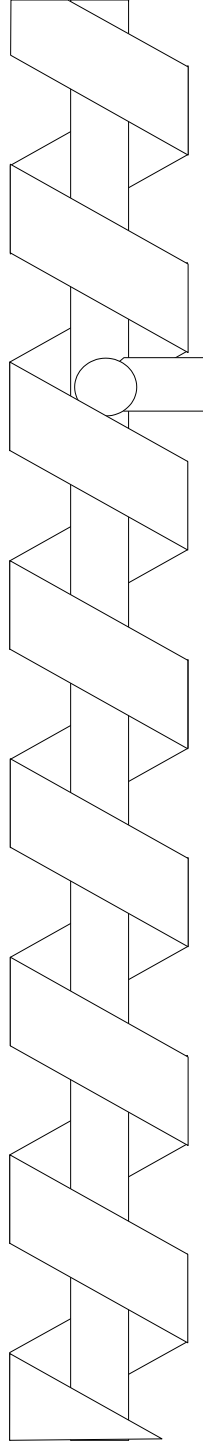
EDGAR H. SCHEIN

Proceso de Cambio

Etapa 3. Volver a Congelar:

ayudar al cliente a integrar el nuevo punto de vista en:

- a. La personalidad total y el concepto del yo
- b. Las relaciones significativas



EDGAR H. SCHEIN

Proceso de Cambio

En la etapa 3, *volver a congelar*, la tarea primordial es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las actitudes de la persona. Es decir, la estabilización de los cambios requiere de una prueba para ver si se ajustan al individuo y al ambiente social que lo rodea.

La frase relaciones significativas se refiere a las personas importantes en el ambiente social del individuo, respecto a si ellas aceptan o no los cambios en cuestión.

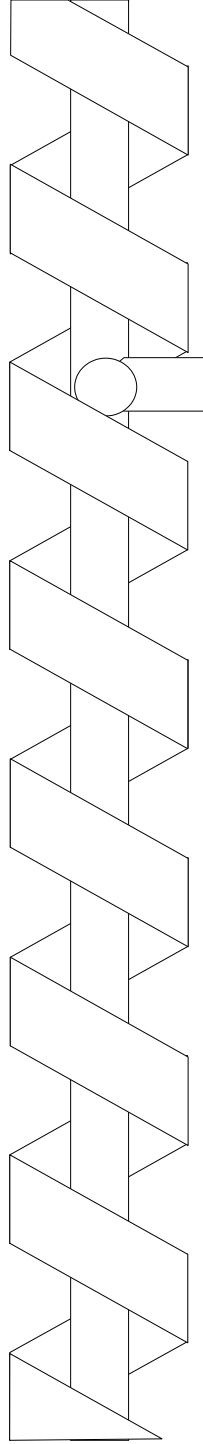
Modelo de siete etapas

Fase 1

Desarrollo de una necesidad para el cambio. Esta fase corresponde a la fase de *descongelamiento* de Lewin.

Fase 2

Establecer una relación de cambio. En esta fase, el sistema cliente necesita ayuda, y un agente de cambio desde afuera del sistema establece una relación de trabajo mutua.



Ronald LIPPITT, Jeanne WATSON y Bruce WHESTLEY

Modelo de siete etapas

Fase 3

La aclaración o el diagnóstico del problema del sistema cliente.

Fase 4

El examen de rutas y metas alternativas; el establecimiento de metas e intenciones de acción.

Modelo de siete etapas

Fase 5

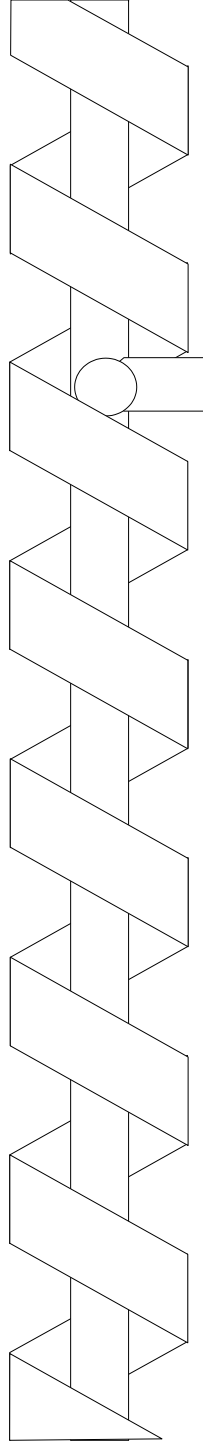
La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. Las fases 3, 4 y 5 corresponden a la fase de *movimiento* de Lewin.

Fase 6

La generalización y estabilización del cambio. Esto corresponde a la fase de *volver a congelar* de Lewin.

Fase 7

Llegar a una relación terminal, es decir, terminar la relación cliente- consultor.



RALPH KILMANN (*)

Modelo de Cambio Total

1. Iniciar el programa
2. Diagnosticar los problemas
3. Programar las **“trayectorias”**
4. Poner en práctica las **“trayectorias”**
5. Evaluar los resultados

(*) KILMANN, R., A completely integrated program..., Organizational Dynamic, summer 1989.

Trayectorias:

Cultura:

Aumenta la confianza, la comunicación, la disposición a compartir información y la buena disposición para el cambio entre los miembros.

Habilidades gerenciales:

Proporciona nuevas formas de enfrentar los problemas complejos e hipótesis ocultas.

Creación de equipos:

Infunde la nueva cultura y habilidades gerenciales actualizadas, incrementando la cooperación para abordar problemas complejos con toda la experiencia e información disponible.

Estrategia- estructura:

Desarrolla un plan estratégico nuevo, alinea las unidades y todos los recursos.

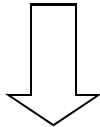
Sistema de recompensas:

Establece un sistema basado en el desempeño que sustenta las mejoras de la cultura, el uso de las nuevas habilidades gerenciales y los esfuerzos cooperativos de todos los grupos de trabajo.

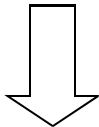
FARIA, Mello, F.

Modelo de Consultoría

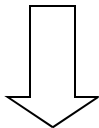
Contacto



Contrato



Entrada



Exploración consultor y cliente
Reconocimiento de la situación, sondeo

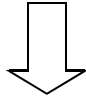
Contrato general más específico
Objetivo – plan (esbozo)
Expectativas y Compromisos mutuos

Sistema- meta: ¿dónde? / ¿cómo comenzar?
Hacer contacto ... personas
Testimoniar receptividad, confianza, etc.
Sondear problemas, insatisfacciones

Fase inicial

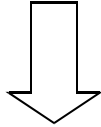
FARIA, Mello, F.

Modelo de Consultoría



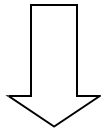
Recolección de datos

Entrevistas, observación, convivencia,
Cuestionarios, consulta de documentos
Reuniones



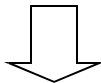
Diagnóstico

Definir situación y necesidades de cambio
Identificar y evaluar problemas
Definir objetivos de cambio y metas
Considerar alternativas, efectos, costos, riesgos, resistencia, etc.
Evaluar potencial de cambio



Planeación de intervenciones

Definir estrategia, puntos de acción, apoyo, tácticas
Planear estrategia, puntos de acción, apoyo, tácticas
Programar: actividades, participantes, secuencia, tiempo, recursos, etc.



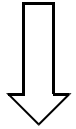
FARIA, Mello, F.

Modelo de Consultoría

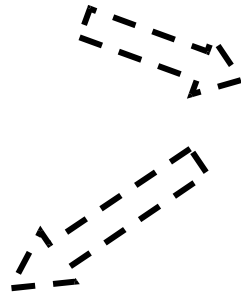


Acción

Implantar el plan: actuar sobre/con el sistema-meta

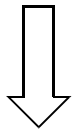


Acompañamiento
y Evaluación



Institucionalización
del Cambio planeado
continuo

Institucionalizar:
Actitud y método para
solución de problemas

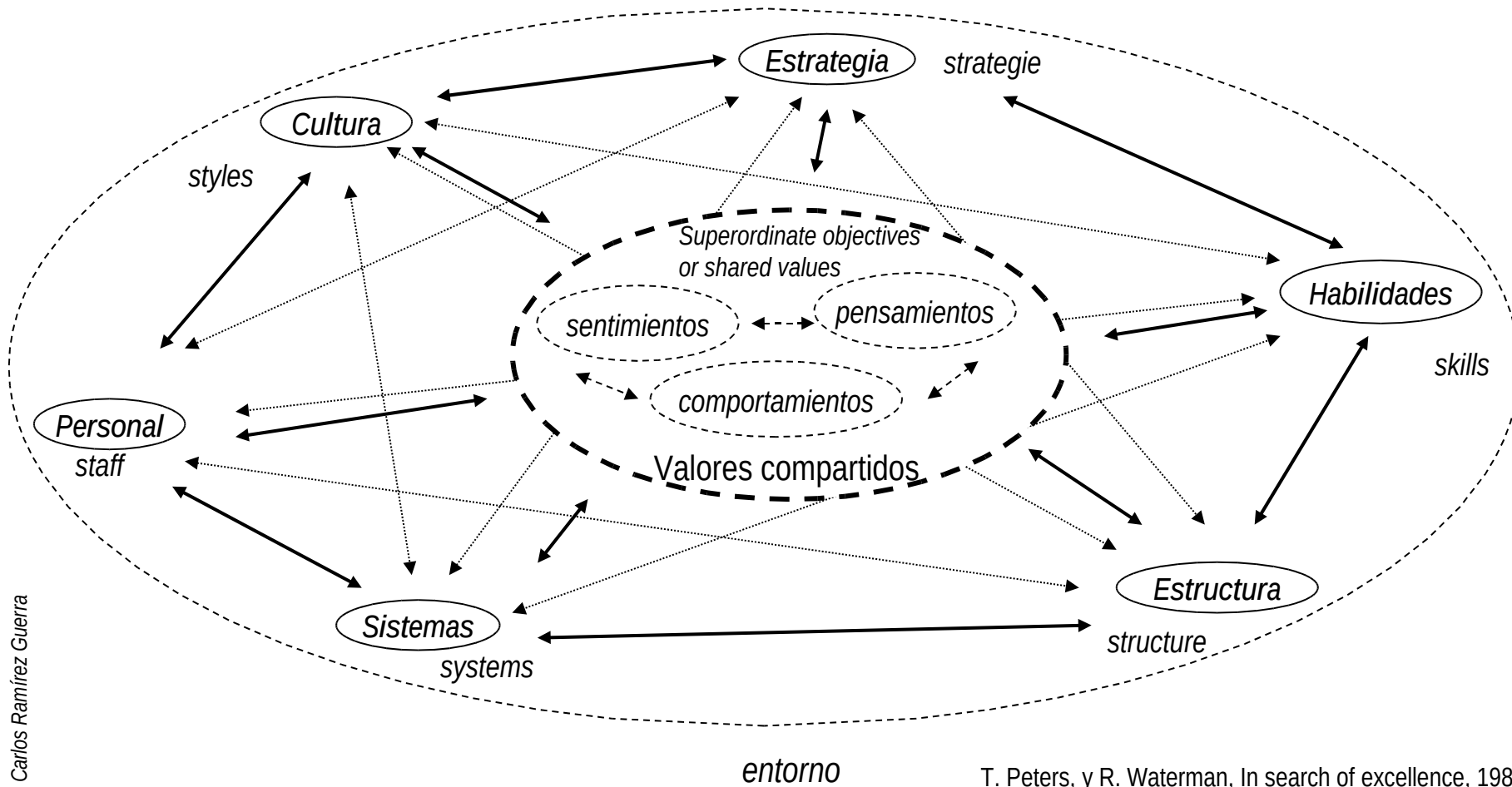


Término

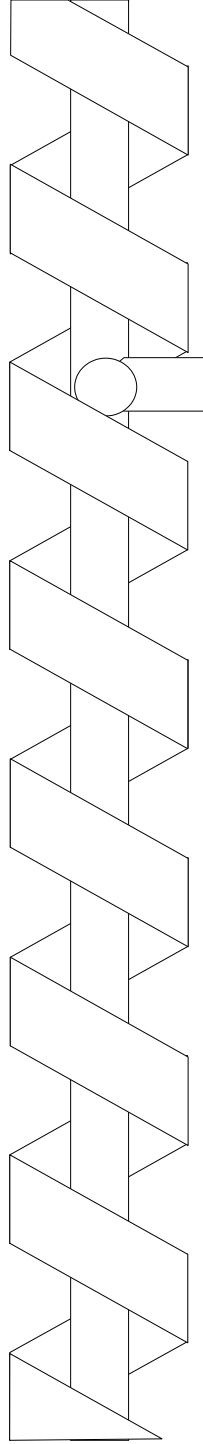
Control de resultados
Autoevaluación por el cliente
Evaluación por consultor/técnico
Nuevo diagnóstico, ¿nuevo contrato?

FARIA, Mello, F., Desarrollo Organizacional: enfoque integral

Modelo de las siete "s"



T. Peters, y R. Waterman, In search of excellence, 1984



Warner BURKE, y George LITWIN

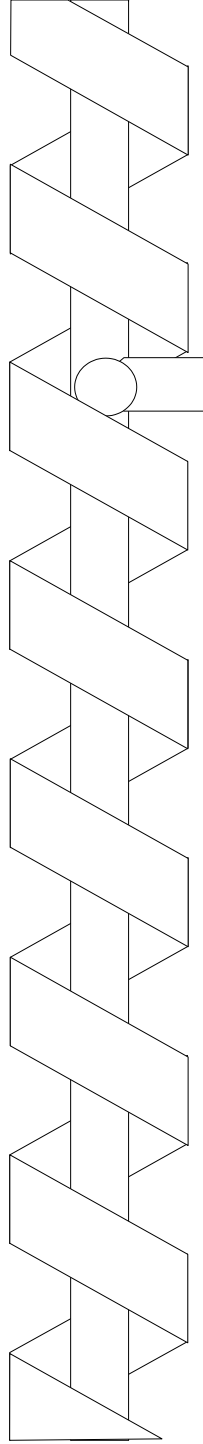
Tipos de Cambio y Desempeño

Cambio transaccional

Cambio de primer orden, evolutivo y de adaptación que cambia las características de la organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma

Cambio transformacional

Cambio de segundo orden, revolucionario y fundamental que altera en forma significativa la naturaleza de la organización.

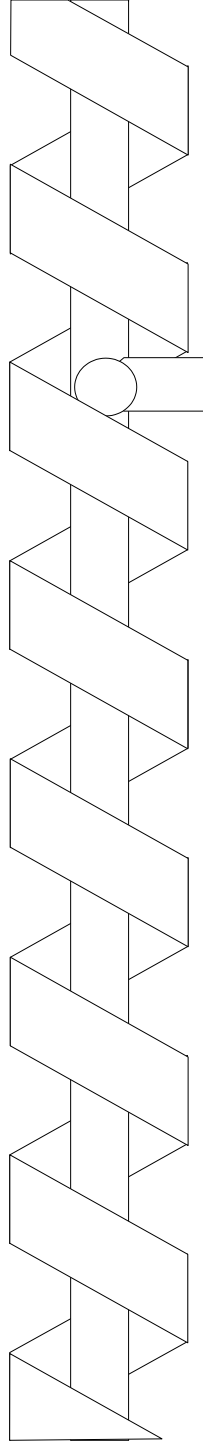


Warner BURKE, y George LITWIN

Tipos de Cambio y Desempeño

Para comprender el modelo, es necesario distinguir entre el ambiente (clima) y la cultura de la organización, y entre el cambio transaccional y el transformacional.

El clima de la organización es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, en términos de si es un lugar bueno o malo para trabajar, de si es amistoso, cordial, frío, de trabajo arduo, despreocupado, etc.

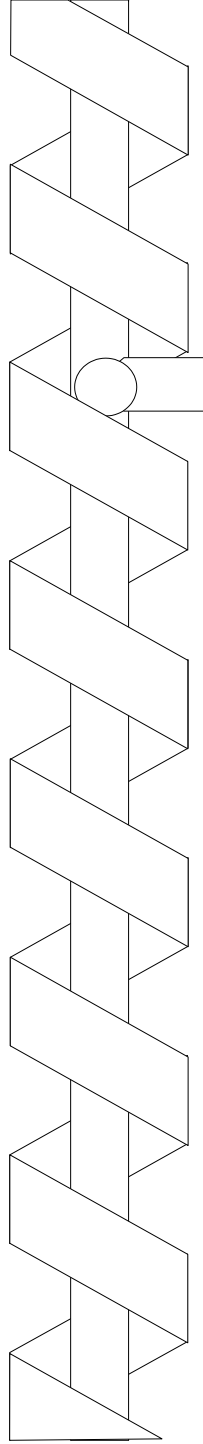


Warner BURKE, y George LITWIN

Tipos de Cambio y Desempeño

Estas percepciones se sustentan en las prácticas gerenciales y en los sistemas y procedimientos; son relativamente maleables y cambiarán con los cambios en los procesos de la organización en los cuales se basan.

Litwin demostró que era posible inducir diferentes ambientes en “organizaciones” de laboratorio, manipulando metas y las prácticas gerenciales.

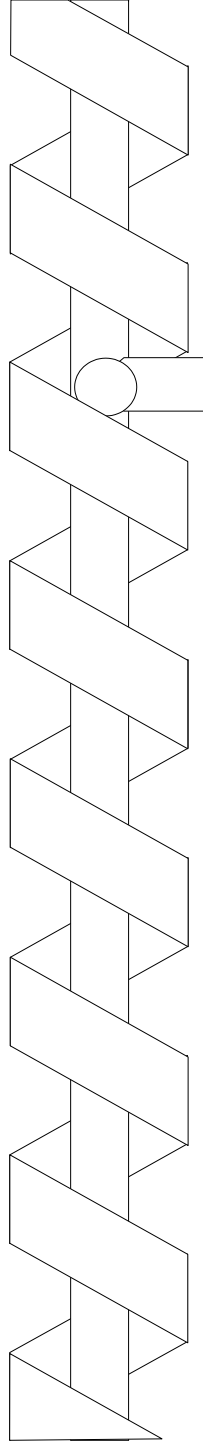


Warner BURKE, y George LITWIN

Tipos de Cambio y Desempeño

Además, estos diferentes ambientes producían clases significativamente diferentes conductas de los miembros de la organización.

La cultura de la organización también es una evaluación colectiva de la organización, pero la cultura se basa en valores, normas e hipótesis más profundos, relativamente perdurables y a menudo inconscientes.

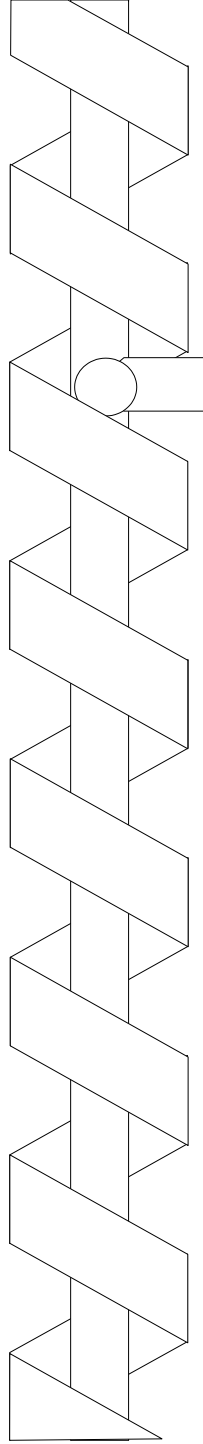


Warner BURKE, y George LITWIN

Tipos de Cambio y Desempeño

Los conceptos transaccionales /transformacionales provienen de la investigación del liderazgo, en donde se observó que algunos líderes son capaces de obtener un extraordinario desempeño de sus seguidores, mientras que otros líderes no son capaces de hacerlo.

Burns, J., Leadership, 1978; Leadership and performance beyond expectations, 1985, y Tichy, N., y Devanna, M., The transformational leader, 1986



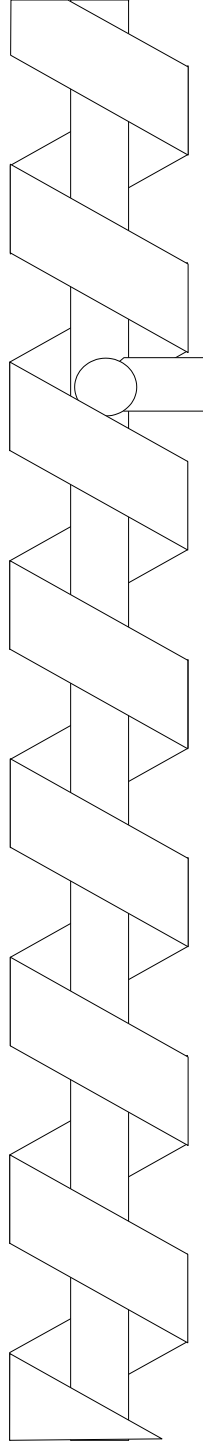
Warner BURKE, y George LITWIN

Tipos de Cambio y Desempeño

Los líderes transformacionales son “líderes que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la organización, y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores”.

Los líderes transaccionales son “líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de la tarea”.

Robbins, S., Organizational Behavior, 1989.



Warner BURKE, y George LITWIN

Tipos de Cambio y Desempeño

El liderazgo transaccional implica un justo intercambio entre líder y seguidor, que es conducente a un desempeño “normal”; el liderazgo transformacional implica una inspiración que es conducente a nuevos niveles desempeño.

Transaccional implica un cambio de primer orden;

Transformacional implica un cambio de segundo orden.

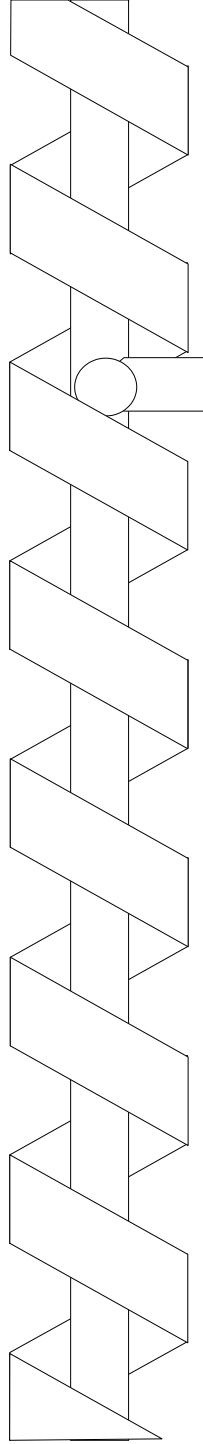
Warner BURKE, y George LITWIN

Tipos de Cambio y Desempeño

Burke y Litwin exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión y la estrategia, y la cultura de la organización, producen un *cambio transformacional* o fundamental en la cultura de las organizaciones.

Las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un *cambio transaccional* o cambio en el ambiente de la organización.

W. Burke, Organization Development, 1994

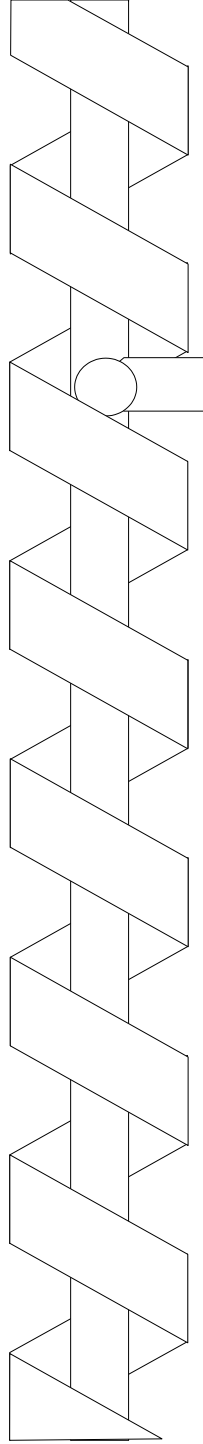


Warner BURKE, y George LITWIN

Tipos de Cambio y Desempeño

Burke sostiene que hay dos series distintas de dinámicas de la organización.

Una serie está asociada primordialmente con el nivel transaccional de la conducta humana, o con las interacciones y los intercambios cotidianos que crean el ambiente.



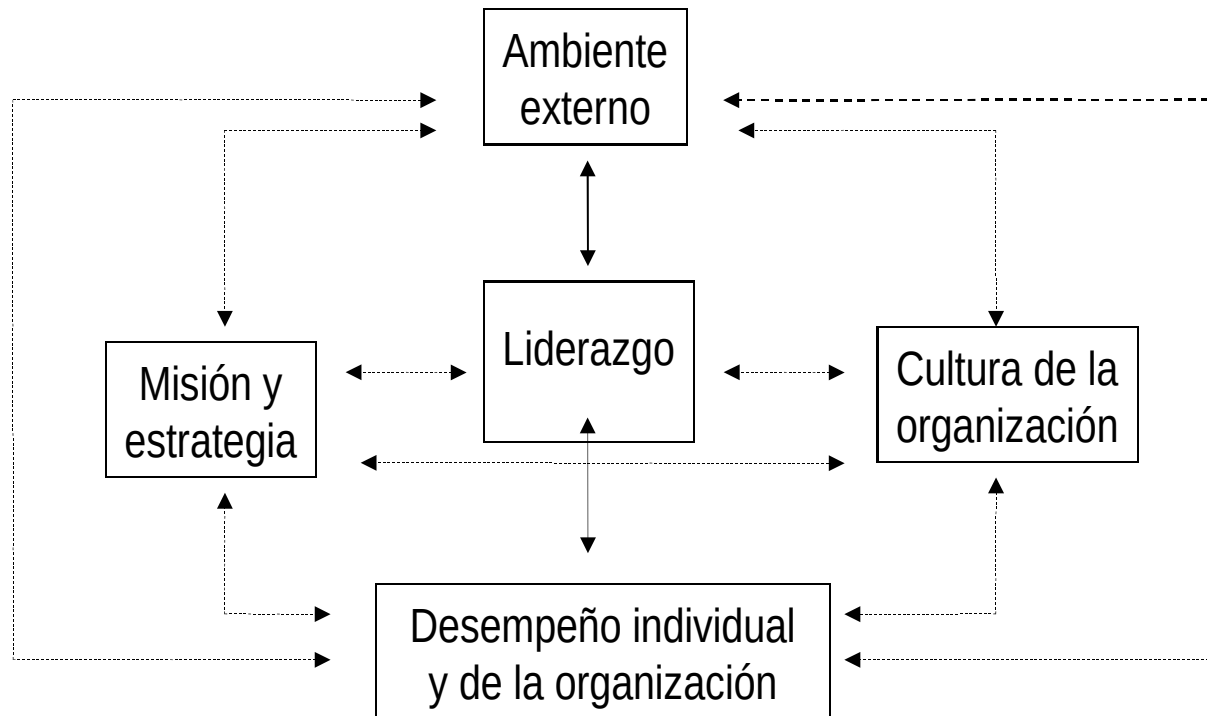
Warner BURKE, y George LITWIN

Tipos de Cambio y Desempeño

La segunda serie de dinámicas concierne a los procesos de la transformación humana, es decir, a los “saltos” repentinos en la conducta; estos procesos transformacionales se requieren para un cambio genuino en la cultura de una organización.

Warner BURKE, y George LITWIN

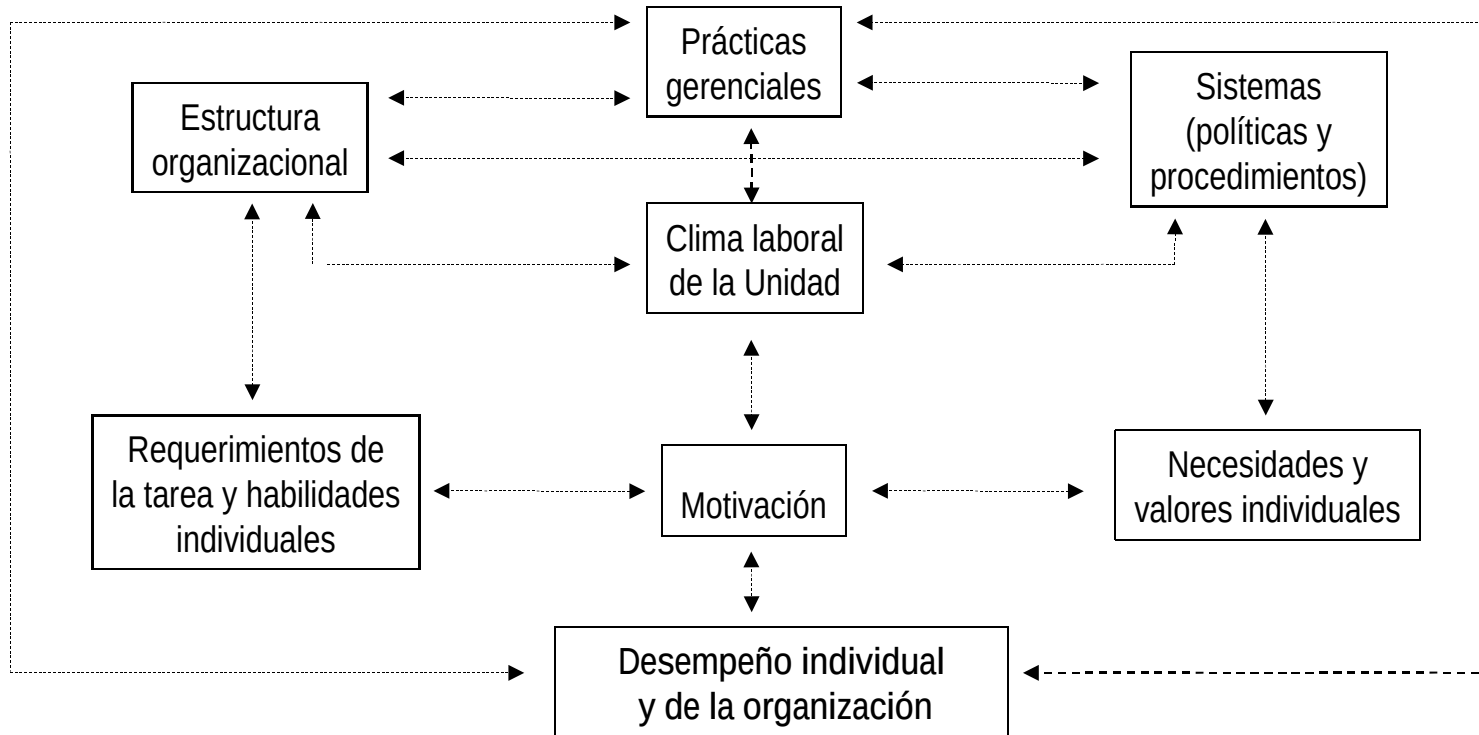
Los factores de la transformación



W. Burke, Organization Development, 1994

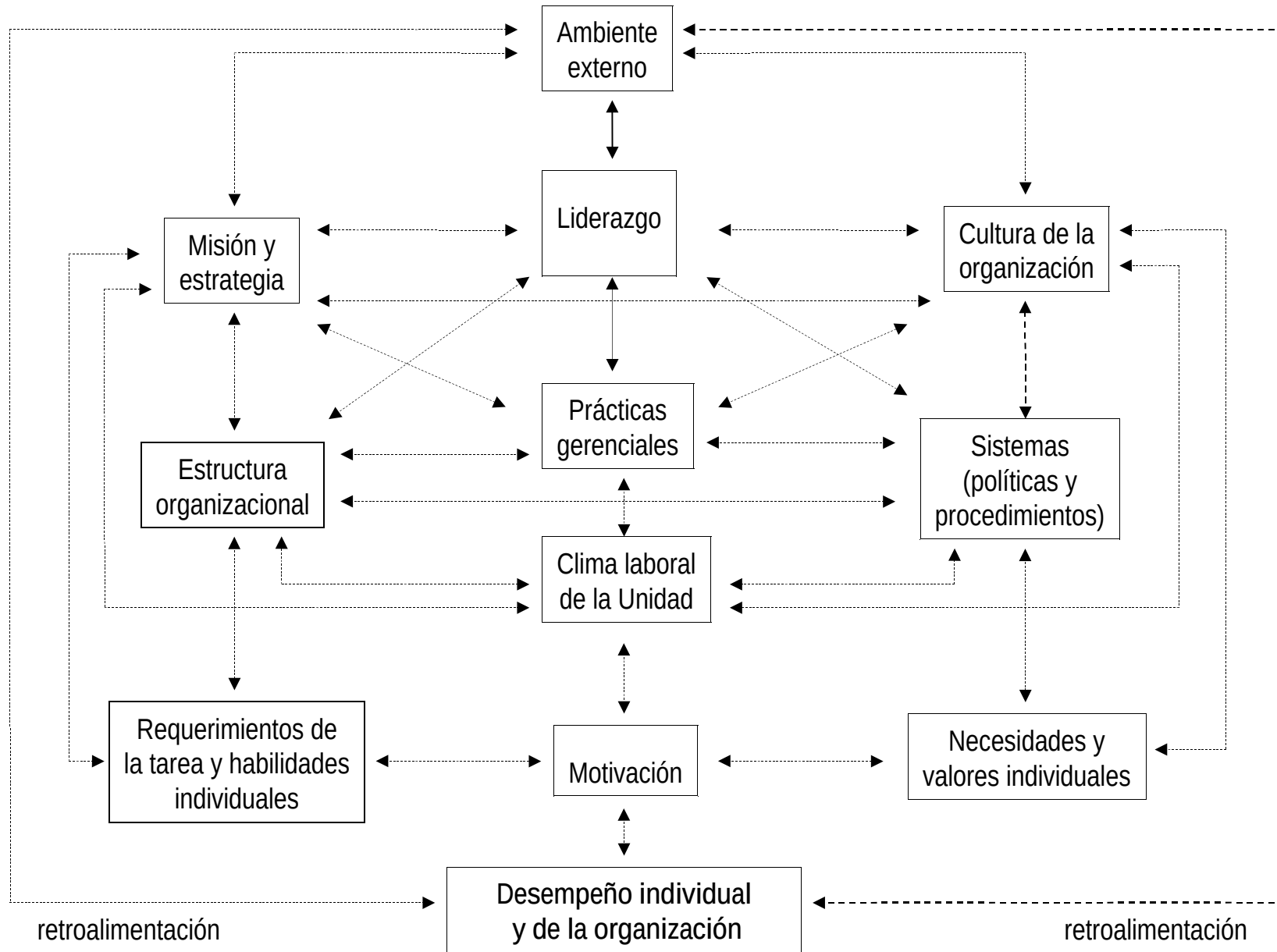
Warner BURKE, y George LITWIN

Los factores transaccionales



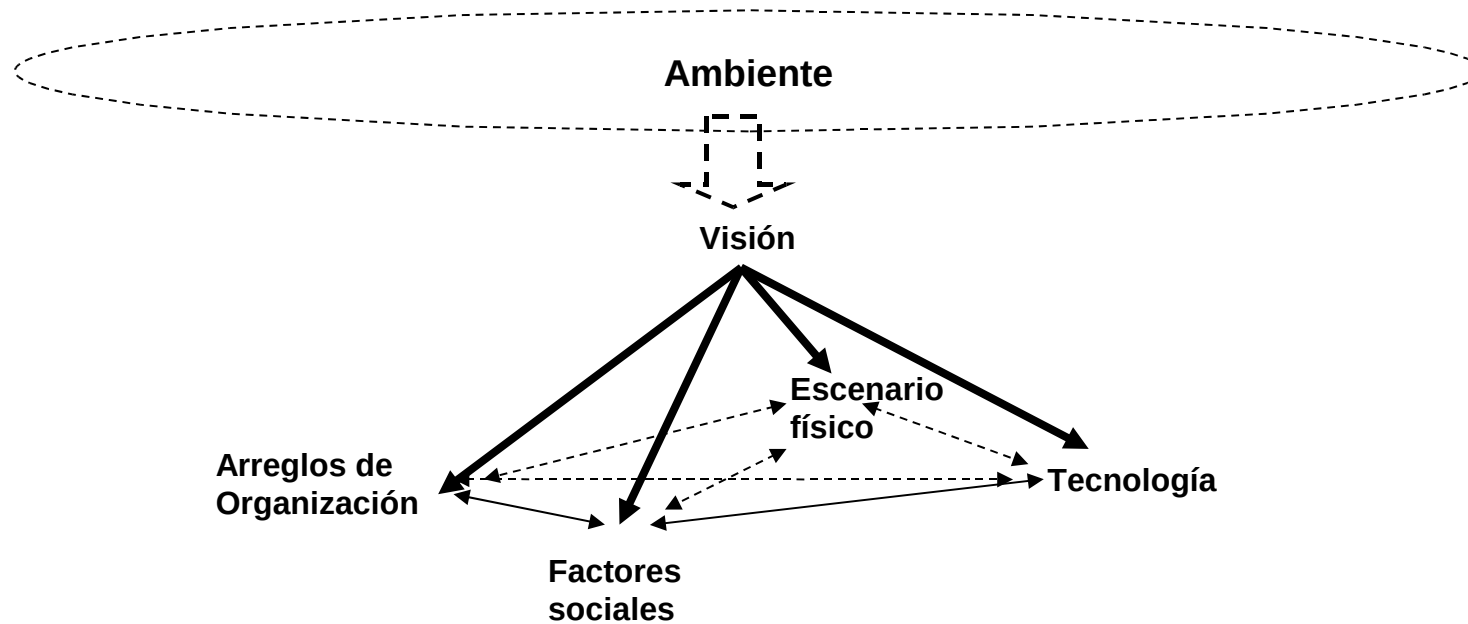
Profesor Carlos Ramírez Guerra

W. Burke, Organization Development, 1994



JERRY PORRAS y PETER ROBERTSON

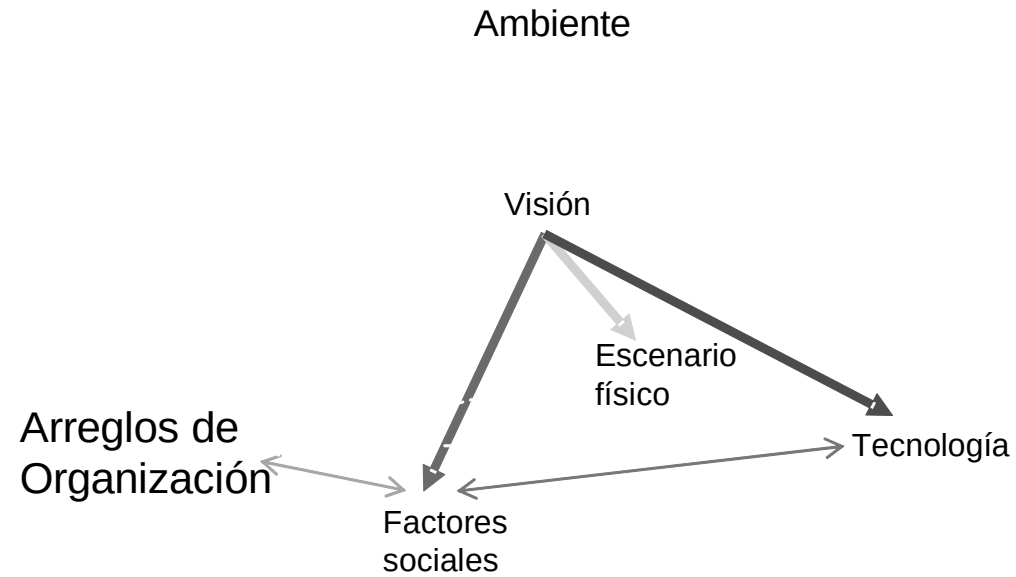
MODELO DE ANALISIS DE FLUJO



FACTORES QUE CONSTITUYEN EL ESCENARIO FÍSICO
DEL TRABAJO ORGANIZACIONAL

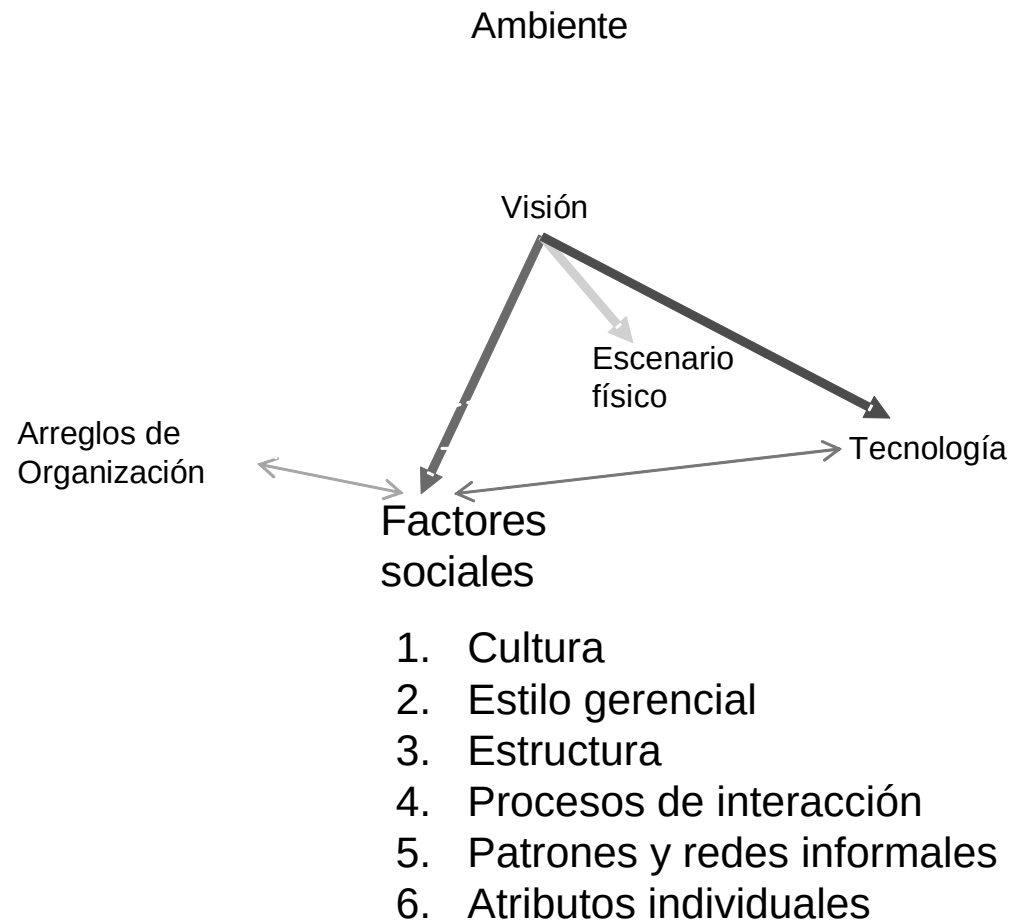
Jerry I. Porras y Peter J. Robertson, "Organizational development Theory"

FACTORES QUE CONSTITUYEN EL ESCENARIO FÍSICO DEL TRABAJO ORGANIZACIONAL

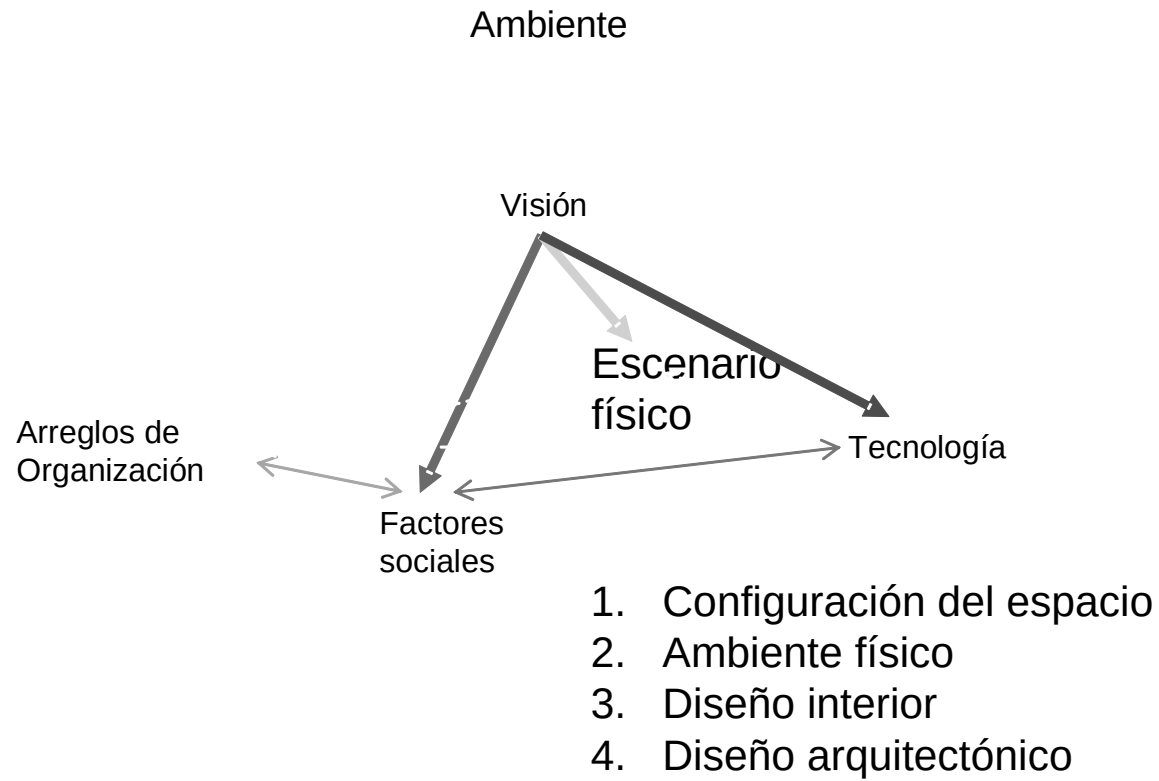


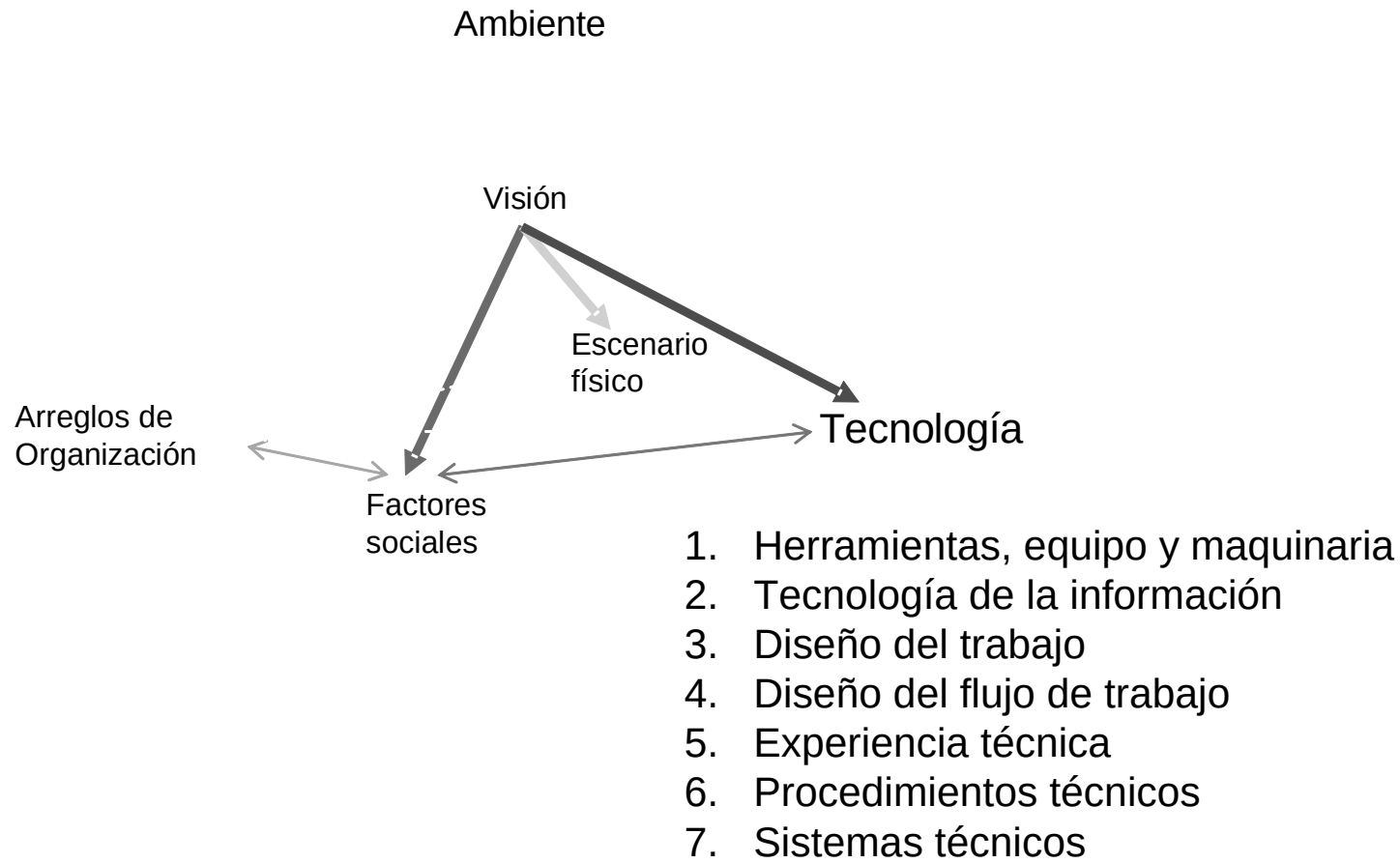
1. Metas
2. Estrategias
3. Estructura
4. Políticas y procedimientos administrativos
5. Sistemas administrativos
6. Sistemas de recompensa
7. Propiedad

FACTORES QUE CONSTITUYEN EL ESCENARIO FÍSICO DEL TRABAJO ORGANIZACIONAL

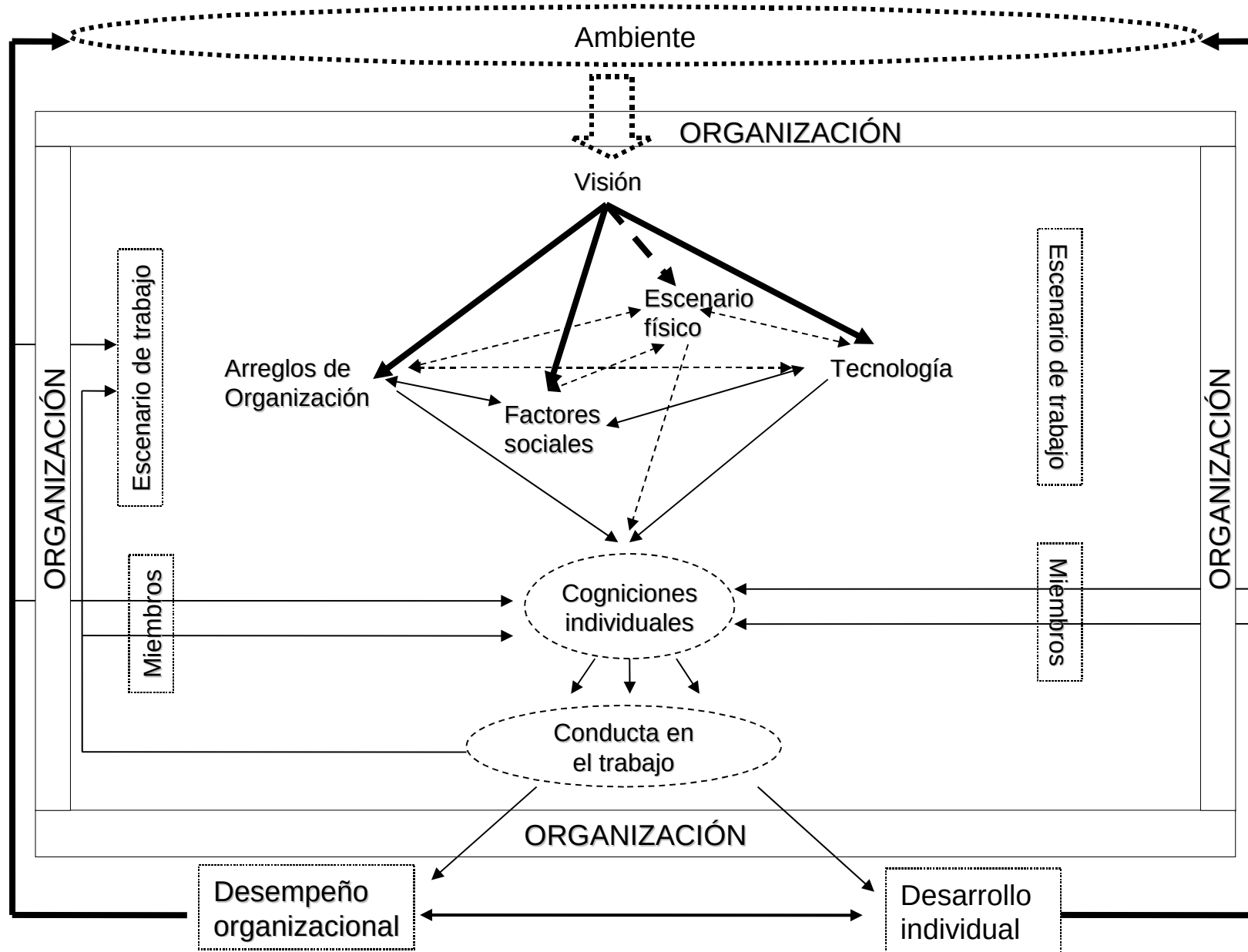


FACTORES QUE CONSTITUYEN EL ESCENARIO FÍSICO DEL TRABAJO ORGANIZACIONAL





Una estructura organizacional basada en el cambio



Jerry I. Porras y Peter J. Robertson, "Organizational development Theory"