

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y DEL SIGLO XXI

La Dirección Estratégica debe ser entendida "...como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la Dirección, donde ya no se trata de capear las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal, la Dirección Estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y asignación de recursos"[1].

La Dirección Estratégica es el proceso de formulación, ejecución y control de estrategias a seguir para cumplir los objetivos previstos. Esta se ha convertido en una herramienta de vital importancia para las empresas del nuevo mundo, al permitirles una revisión constante de las capacidades internas junto al estudio del entorno donde se desarrolla, elemento fundamental para el logro de los objetivos a corto, mediano o largo plazo.

Surge con el fin de superar las deficiencias de la Planificación Estratégica y de proveer a la empresa de un enfoque de dirección, que le permita formular los propósitos y objetivos a partir de una evaluación profunda de todos los factores externos e internos que los condicionan, y lograr su cumplimiento a través de una ampliación de la planificación, que incorpora un conjunto bien definido de planes y programas, donde se determinan las acciones y tareas, los recursos necesarios, y la designación de los responsables y plazos que harán posible alcanzar las metas fijadas.

Es importante tener presente que tanto en la formulación como en la implementación de las estrategias, debe tener lugar un intenso trabajo grupal en la empresa, que incorpore a todos los niveles y participantes, para darles la oportunidad de reflexionar sobre el futuro, fijar fines a su nivel y proponer acciones para cumplirlas, pero lo más importante es que de forma general se logra una autoevaluación de todos.

No existe un único proceso de dirección estratégica para todas las organizaciones, sino que éste se manifiesta en función de la misión y de las características de cada una de ellas, así como de las pretensiones y las nuevas necesidades que tenga la misma, no obstante, deben seguirse un grupo de pasos generales adecuados en cada caso a la organización:

- Determinación y establecimiento de la misión y las metas o fines de la organización.
- Diagnóstico estratégico.
- Búsqueda y determinación de las opciones estratégicas.
- Evaluación y selección de estrategias.
- Implantación de la estrategia seleccionada.
- Seguimiento y control estratégico.

Etapas o Fases de la Dirección Estratégica

El proceso de Dirección Estratégica ha sido enfocado por varios autores, cada uno de estos ha tratado de concebir un modelo o metodología para desarrollar el mismo de la forma más eficaz posible. Este proceso básicamente se recoge en 3 fases:

- Formulación.
- Ejecución.
- Control.

Fase de Formulación de estrategias:

En esta fase se recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico – económicas hasta las sociopolíticas – culturales.

La estrategia que se formule en esta etapa va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro y es el resultado de la conjunción de tres elementos:

- Las aspiraciones de la alta dirección (para la empresa).
- Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.
- Las capacidades internas de la empresa.

Además se puede integrar en un marco de toma de decisiones formado por tres etapas:

Etapa 1: Entrada de datos:

Es la etapa donde se recoge toda la información básica de entrada que se necesita para la formulación de estrategias. Incluye la formulación de la Misión y la Visión, un diagnóstico estratégico interno y externo y la formulación de los objetivos que se propone la organización en el futuro.

Etapa 2: Comparativa:

Tiene como objetivo la generación de alternativas estratégicas factibles para cumplir los objetivos previstos, a partir de la información recogida en la primera etapa. Se debe realizar una comparación que puede ser interpretada como una combinación o cotejación donde se interrelacionan los factores claves internos y externos, el éxito estará en lograr la mejor combinación, dependiendo de las habilidades, preparación, experiencia, inteligencia y buen juicio del equipo de especialistas que participan en su desarrollo.

Incluye herramientas de comparación que se fundamentan en información de entrada proveniente de la etapa anterior y que pueden ser de mucha utilidad en la formulación de estrategias, como son: la Matriz DAFO, la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA), la Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB), la matriz Interna – Externa, la Matriz de la Gran Estrategia, entre otras que se consideren importantes.

Etapa 3: Toma de decisiones.

Es la última etapa de la formulación de estrategias, se encarga de identificar, evaluar y seleccionar las estrategias a ejecutar (elaboradas en la etapa dos), utilizando información de la etapa uno. Su necesidad radica en que ninguna empresa está en condiciones de ejecutar todas las estrategias formuladas, tienen que adecuarse a los recursos con que cuenta y poner en práctica las principales estrategias, por lo que esta etapa suministra la base objetiva para la selección de estrategias específicas. Se auxilia de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.

Fase de Ejecución de estrategias.

En esta fase se deben movilizar tanto los empleados como los gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Esto requiere la fijación de metas, políticas y la asignación de recursos según las prioridades de la organización. Se considera el paso más difícil dentro del proceso de la dirección estratégica, pues requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

En este proceso es necesario el involucramiento de todos los trabajadores, de ahí la importancia de que las metas de fijen a todos los niveles y exista una adecuada comunicación entre todas las áreas funcionales (dirección, marketing, finanzas, producción, I+D) y ahí es donde juega un papel fundamental la capacidad de la alta gerencia para lograr la motivación necesaria que proporcione el logro exitoso de las estrategias.

Además es necesario la elaboración de un plan que permita determinar quién, cuándo y cómo poner en práctica la estrategia; de programas que traten de acercar el plan a un mediano plazo y de un presupuesto que supone concretar en términos financieros las actuaciones de los programas.

También se debe disponer de una estructura organizativa que asegure: la asignación concreta de tareas o responsabilidades, coordinar e integrar las acciones y establecer las líneas de autoridad y canales de comunicación.

Fase de Control de estrategias:

Esta fase permite determinar la efectividad de las estrategias formuladas y tomar medidas correctivas en el momento que lo requiera sobre la base de las desviaciones entre los resultados obtenidos y los esperados.

Es normal que aparezcan modificaciones en algunos puntos que obligan a cambiar partes de la estrategia. Esto se consigue mediante un control continuo que se llevará a cabo fundamentalmente con sistemas de información eficaces.

Para la evaluación, control y revisión de estrategias se requiere del análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que se determinaron en el diagnóstico, además de debe evaluar el logro de los objetivos y metas planteadas, lo cual debe ir aparejado al análisis del desempeño organizacional y plantear acciones correctivas para mantener la dirección determinada por los objetivos. Este proceso es más preventivo que correctivo.

Integrar la intuición y el análisis

El proceso de la administración estratégica puede describirse como un enfoque objetivo lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización. Tiene como fin organizar información cualitativa y cuantitativa de forma tal que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre. Pese a lo anterior, la administración estratégica no es una ciencia pura que reduzca los problemas a una simple ecuación de $A + B = C$.

La mayoría de las personas reconocen, con base en experiencias pasadas, su buen juicio y sus sentimientos, que la intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es particularmente útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o que no tienen precedentes. También es útil cuando existen variables altamente interrelacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas factibles.

Aunque algunas organizaciones de la actualidad logran sobrevivir y prosperar gracias a que sus administradores son verdaderos genios intuitivos, muchas otras no tiene esa fortuna. La mayoría de las organizaciones pueden gozar de los beneficios de la administración estratégica, que actúa integrando la intuición y el análisis dentro de la toma de decisiones. En la toma de decisiones, escoger entre un enfoque intuitivo u otro analítico no es una elección excluyente. Los gerentes en todos los niveles de una organización imprimen su intuición y juicio personales en los análisis de administración estratégica. El pensamiento analítico y el intuitivo se complementan.

No obstante, actuar con la actitud de "ya tome la decisión, no me molesten con los hechos" no es administrar por intuición; es administrar por ignorancia. Drucker señala: "Creo en la intuición sólo cuando uno le imparte disciplina. Esos artistas de la "inspiración", que hacen diagnósticos sin investigar los hechos, son los mismos que en medicina matan personas, y en la administración acaban con las empresas".

Tipos de estrategias

Si bien la definición original de la palabra estrategia se relaciona con la guerra y su dirección, hoy en día es entendido como aquellas ideas planeadas con el fin de alcanzar un determinado objetivo.

Los tres niveles de la estrategia no deben observarse de manera aislada, sino complementaria y cohesionada; no obstante, en cada nivel se recomiendan tipos de estrategias específicas que ayudan a trazar la vía o camino a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos y la visión de la empresa, en correspondencia con su misión y la posición estratégica interna y externa de la misma.

Existen diferentes tipos de estrategias, a continuación se presentan una variedad agrupada de la siguiente manera:

Las Estrategias de Integración

Este tipo de estrategia busca el dominio o el control de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. Existen tres tipos de estrategias de integración:

Integración hacia delante

Integración hacia atrás

La Integración horizontal

Las Estrategias Intensivas

Este tipo de estrategias requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Existen tres tipos de estrategias intensivas: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto

Estrategias de Diversificación

Con este tipo de estrategias la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer.

Estrategias Defensivas

Surge cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados como clientes y proveedores. Entre esas estrategias se encuentran: las estrategias de riesgo compartido, de encogimiento, desinversión y Liquidación.

Estrategias de crecimiento.

Se emplean para ampliar ventas, mercados y beneficios. Las principales vías para lograr este tipo de estrategia son:

Estrategias de estabilidad.

Cuando se mantiene el tamaño y la línea de negocios no tienden a crecer en ventas o el desarrollo de nuevos productos o mercados.

Estrategias de reducción.

Cuando los negocios no van bien y se decide reducir la organización, esto puede hacerse mediante la reorientación o cambio de negocio, para ello se realizan cortes de trabajadores, costos de distribución, etc.

Las estrategias genéricas.

Muchas organizaciones operan en múltiples actividades en diferentes entornos y bajo numerosas circunstancias. Este tipo de estrategias debe responder a la pregunta ¿Cómo se debe competir en el negocio escogido?

Liderazgo en conocimiento.

Este tipo de estrategia se propone a raíz de la importancia que cobra el conocimiento en el presente siglo, ya que cuanto mayor sea el conocimiento que posea la organización mayor diferenciación logrará en relación con las demás.

Estrategias funcionales.

Las estrategias funcionales contribuyen al cumplimiento de los objetivos, y de las estrategias maestras y/o de las de los diferentes sistemas o unidades estratégicas de actividades de una organización.

Ambiente Organizacional y Natural

Ambientes Laborales Productivos

El ambiente laboral es un elemento de gran importancia en la satisfacción personal de la vida adulta y ayuda a lograr un equilibrio vital en relación con la trascendencia; traducido básicamente en estabilidad psicológica, autoestima adecuada e integración armónica entre vida familiar y trabajo.

Sin embargo, y económicamente hablando, el ambiente laboral también es importante para las empresas, pues resulta el modo de expresión de su cultura organizacional; en el que destaca fundamentalmente el clima organizacional. Por él se entiende la percepción que tiene cada miembro de lo que vive.

Dado que las percepciones afectan las conductas de las personas, el clima ético es la pieza clave para lograr un equilibrio en el ambiente de la empresa. Este clima, que, entre otras cosas, puede verse reflejado en la preocupación por la calidad de vida de los trabajadores,

también trae consigo efectos rentables. Así, por ejemplo, y al mejorar el funcionamiento financiero, se incrementa el valor de mercado y la productividad; reduce costos operativos; mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados; fortalece la confianza y lealtad de quienes ya están en la empresa; reduce el ausentismo; y fortalece la imagen corporativa.

El hombre fue creado para trabajar. Hay una satisfacción personal en sentirse útil y "ganar el pan con el sudor de la frente". Pero para lograr un ambiente laboral productivo es básico que exista buen trato y cordialidad. Dado que se trata de un lugar en el que se estará la mayor cantidad de horas de la vida, todo lo que se haga para reducir las tensiones entre la motivación y el estrés dará sus frutos.

En efecto, la motivación implica un cierto nivel de exigencia, un estrés normal. Sin embargo, muchas veces se produce en exceso, generándose el llamado síndrome de burnout; cuyas causas pueden clasificarse en estresores externos e internos.

Los primeros refieren al ambiente físico (ruido, luces, calor, encierro); la interacción social (agresión, descontrol); a estructuras organizacionales (normas y reglamentos excesivos, plazos perentorios); y a acontecimientos vitales (muertes, separaciones, pérdidas, promociones).

Los segundos están reflejados en estilos personales de vida (abuso de alcohol, drogas o cafeína); dietas mal balanceadas; falta de ejercicio (sedentarismo); falta de sueño; de tiempo libre, de meditación o simplemente propio.

Según Rosen y Berger, los elementos que conforman los ambientes laborales productivos "y que se dan en las empresas sanas" son los siguientes:

1. Respeto real a la dignidad de las personas. Evitando la retórica del mismo, se trata de demostrarlo y vivirlo con políticas verdaderas. En este sentido, la confianza es básica en los trabajadores. Para desarrollarla "junto al consecuente respeto" quienes conducen una compañía deben indicar el rumbo con el ejemplo; compartir la información buena y la mala; explicitar el pensamiento y el estilo personal en la toma de decisiones; evitar las críticas o los favores personalizados; aplicar premios y sanciones de modo equitativo; y, a la hora de recompensar, hacerlo públicamente.

2. Valorar y reconocer las destrezas - experiencias de los trabajadores. Ellas valen para la empresa. Así, resulta clave expresar reconocimiento al equipo de trabajo; identificar qué es lo que los motiva; compensar los esfuerzos o logros obtenidos más que el tiempo empleado en ellos; prestar atención a los modales; y aprender a criticar acciones y no personas.

3. Calidad de la comunicación. Aunque existen diferentes tipos de comunicación (verbal, escrita, no verbal), siempre se comunica. Es así como el silencio también es un mensaje. La comunicación debe ser clara y la información oportuna. Los problemas relacionados con el secreto (memorándum confidenciales, reuniones a puertas cerradas, rumores, etc.) aumentan el clima de temor o inseguridad. Existen algunas indicaciones valiosas para aprender a comunicar bien: Escuchar siempre antes de mandar; concentrar la atención evitando distractores; ser asertivo para explicitar lo que se espera de los empleados; promover la información periódica (memoranda, boletines, intranet, etc.); y saber enfrentar-negociar los conflictos.

4. Cuidado de la conducta ética. Existe un estudio de Vardi y Weiner (2001) que, al correlacionar clima organizacional y ético de la empresa con conductas negativas al interior de la misma, llegó a la conclusión de que a mejor clima laboral menos conductas negativas (uso privado del teléfono o de fotocopiadora, atrasos o ausencias sin permiso, acepto de

sobornos, almuerzos largos, sabotaje, trabajo lento deliberado, gasto excesivo de insumos, favoritismo hacia personas, echarle la culpa a otros, abuso verbal o sexual, robo a colaboradores, etc.).

En fin, debemos tener presente que pasamos la mayor parte de nuestra vida adulta trabajando, por lo que resulta básico transformar el trabajo "y el lugar en que se lleva a cabo" en una experiencia grata y de crecimiento. Una forma de focalizar el esfuerzo hacia la mejoría de los ambientes laborales es cuantificarlo con indicadores mensurables.

Clima Laboral como parte de la Psicología Industrial Organizacional (I/O).

El Amplio espectro de posibilidades que surgen del estudio de las condiciones de trabajo de las personas, y que desanimamos: Clima Laboral, es parte integrante de la Psicología Industrial Organizacional (I/O), área de especialidad de Psicología General. No escapa, por lo tanto, a esta ciencia que estudia el comportamiento humano, una fracción tan importante de su vida.

Es en sus labores productivas donde las personas ocupan la mayor parte de su vida y también donde se genera el progreso y sustentación de la sociedad. Por lo tanto la vida laboral del hombre no puede estar ausente de su estudio, así lo atestiguan numerosas especialidades que se consagran a ella en las diferentes ramas del saber humano. Como en este caso con la Psicología Industrial Organizacional y el Clima Laboral.

¿Qué es la Psicología Industrial Organizacional (I/O).

“Es el estudio científico de la relación entre el hombre y el mundo del trabajo: el estudio del ajuste de la gente a los lugares a los que van, a la gente que se encuentra, y las cosas que se hace en el proceso de hacerse un sitio” (Muchinsky. 1994). Aquí observamos el estrecho vínculo de la Psicología (I/O) con el estudio del Clima Laboral, tema que iremos estudiando a continuación en forma detallada.

Vídeo de YouTube

Ambientes Laborales Productivos

El ambiente laboral es un elemento de gran importancia en la satisfacción personal de la vida adulta y ayuda a lograr un equilibrio vital en relación con la trascendencia; traducido básicamente en estabilidad psicológica, autoestima adecuada e integración armónica entre vida familiar y trabajo.

Sin embargo, y económicamente hablando, el ambiente laboral también es importante para las empresas, pues resulta el modo de expresión de su cultura organizacional; en el que destaca fundamentalmente el clima organizacional. Por él se entiende la percepción que tiene cada miembro de lo que vive.

Dado que las percepciones afectan las conductas de las personas, el clima ético es la pieza clave para lograr un equilibrio en el ambiente de la empresa. Este clima, que, entre otras cosas, puede verse reflejado en la preocupación por la calidad de vida de los trabajadores, también trae consigo efectos rentables. Así, por ejemplo, y al mejorar el funcionamiento financiero, se incrementa el valor de mercado y la productividad; reduce costos operativos; mejora la habilidad para retener y atraer a los mejores empleados; fortalece la confianza y

lealtad de quienes ya están en la empresa; reduce el ausentismo; y fortalece la imagen corporativa.

El hombre fue creado para trabajar. Hay una satisfacción personal en sentirse útil y "ganar el pan con el sudor de la frente". Pero para lograr un ambiente laboral productivo es básico que exista buen trato y cordialidad. Dado que se trata de un lugar en el que se estará la mayor cantidad de horas de la vida, todo lo que se haga para reducir las tensiones entre la motivación y el estrés dará sus frutos.

En efecto, la motivación implica un cierto nivel de exigencia, un estrés normal. Sin embargo, muchas veces se produce en exceso, generándose el llamado síndrome de burnout; cuyas causas pueden clasificarse en estresores externos e internos.

Los primeros refieren al ambiente físico (ruido, luces, calor, encierro); la interacción social (agresión, descontrol); a estructuras organizacionales (normas y reglamentos excesivos, plazos perentorios); y a acontecimientos vitales (muertes, separaciones, pérdidas, promociones).

Los segundos están reflejados en estilos personales de vida (abuso de alcohol, drogas o cafeína); dietas mal balanceadas; falta de ejercicio (sedentarismo); falta de sueño; de tiempo libre, de meditación o simplemente propio.

Según Rosen y Berger, los elementos que conforman los ambientes laborales productivos "y que se dan en las empresas sanas" son los siguientes:

1. Respeto real a la dignidad de las personas. Evitando la retórica del mismo, se trata de demostrarlo y vivirlo con políticas verdaderas. En este sentido, la confianza es básica en los trabajadores. Para desarrollarla "junto al consecuente respeto" quienes conducen una compañía deben indicar el rumbo con el ejemplo; compartir la información buena y la mala; explicitar el pensamiento y el estilo personal en la toma de decisiones; evitar las críticas o los favores personalizados; aplicar premios y sanciones de modo equitativo; y, a la hora de recompensar, hacerlo públicamente.

2. Valorar y reconocer las destrezas - experiencias de los trabajadores. Ellas valen para la empresa. Así, resulta clave expresar reconocimiento al equipo de trabajo; identificar qué es lo que los motiva; compensar los esfuerzos o logros obtenidos más que el tiempo empleado en ellos; prestar atención a los modales; y aprender a criticar acciones y no personas.

3. Calidad de la comunicación. Aunque existen diferentes tipos de comunicación (verbal, escrita, no verbal), siempre se comunica. Es así como el silencio también es un mensaje. La comunicación debe ser clara y la información oportuna. Los problemas relacionados con el secreto (memorándum confidenciales, reuniones a puertas cerradas, rumores, etc.) aumentan el clima de temor o inseguridad. Existen algunas indicaciones valiosas para aprender a comunicar bien: Escuchar siempre antes de mandar; concentrar la atención evitando distractores; ser asertivo para explicitar lo que se espera de los empleados; promover la información periódica (memoranda, boletines, intranet, etc.); y saber enfrentar-negociar los conflictos.

4. Cuidado de la conducta ética. Existe un estudio de Vardi y Weiner (2001) que, al correlacionar clima organizacional y ético de la empresa con conductas negativas al interior de la misma, llegó a la conclusión de que a mejor clima laboral menos conductas negativas (uso privado del teléfono o de fotocopiadora, atrasos o ausencias sin permiso, acepto de sobornos, almuerzos largos, sabotaje, trabajo lento deliberado, gasto excesivo de insumos,

favoritismo hacia personas, echarle la culpa a otros, abuso verbal o sexual, robo a colaboradores, etc.).

En fin, debemos tener presente que pasamos la mayor parte de nuestra vida adulta trabajando, por lo que resulta básico transformar el trabajo "y el lugar en que se lleva a cabo" en una experiencia grata y de crecimiento. Una forma de focalizar el esfuerzo hacia la mejoría de los ambientes laborales es cuantificarlo con indicadores mensurables.

Clima Laboral como parte de la Psicología Industrial Organizacional (I/O).

El Amplio espectro de posibilidades que surgen del estudio de las condiciones de trabajo de las personas, y que desanimamos: Clima Laboral, es parte integrante de la Psicología Industrial Organizacional (I/O), área de especialidad de Psicología General. No escapa, por lo tanto, a esta ciencia que estudia el comportamiento humano, una fracción tan importante de su vida.

Es en sus labores productivas donde las personas ocupan la mayor parte de su vida y también donde se genera el progreso y sustentación de la sociedad. Por lo tanto la vida laboral del hombre no puede estar ausente de su estudio, así lo atestiguan numerosas especialidades que se consagran a ella en las diferentes ramas del saber humano. Como en este caso con la Psicología Industrial Organizacional y el Clima Laboral.

¿Qué es la Psicología Industrial Organizacional (I/O).

“Es el estudio científico de la relación entre el hombre y el mundo del trabajo: el estudio del ajuste de la gente a los lugares a los que van, a la gente que se encuentra, y las cosas que se hace en el proceso de hacerse un sitio” (Muchinsky. 1994). Aquí observamos el estrecho vínculo de la Psicología (I/O) con el estudio del Clima Laboral, tema que iremos estudiando a continuación en forma detallada.

Características del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional tiene ciertas características importantes:

- 1) Es una estrategia educativa planeada.
- 2) El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
 - a) Problemas de destino. ¿A dónde desea ir la organización?
 - b) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización
 - c) Problemas de eficiencia organizacional
- 3) Hace hincapié en el comportamiento humano
- 4) Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización
- 5) Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización
- 6) Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:

- a) Mejoramiento de la capacidad interpersonal
- b) Transferencia de valores humanos
- c) Comprensión entre grupos
- d) Administración por equipos
- e) Mejores métodos para la solución de conflictos

Términos básicos en el desarrollo organizacional

Intervenciones: herramientas o medios de los que se vale el desarrollo organizacional para llevar a cabo el cambio planeado.

Consultor: responsable junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de desarrollo organizacional. Coordina y estimula el proceso. También se le conoce como agente de cambio o facilitador.

Sistema -cliente: organización donde se lleva a cabo el proceso de desarrollo organizacional.

Catarsis: reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización.

Conflicto proactivo: situación que puede ser provocada por el consultor que tiene como finalidad arrojar resultados positivos para la organización, es decir, proporcionar un enfoque funcional a la organización.

Cambio: palabra clave en el desarrollo organizacional. Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.