

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**



WALTER FIDEL MORALES RAMÍREZ

CHIQUEMULA, GUATEMALA, MARZO 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ADMINISTRACION DEL CAMBIO EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
(Monografía)**

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

WALTER FIDEL MORALES RAMÍREZ

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADO

CHIQUMULA, GUATEMALA, MARZO 2011

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

RECTOR

Lic. CARLOS ESTUARDO GÁLVEZ BARRIOS

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente: MSc. NERY WALDEMAR GALDÁMEZ CABRERA
Representantes de Profesores: MAP. EDGAR ARNOLDO CASASOLA CHINCHILLA
MAP. FELIPE NERY AGUSTÍN HERNÁNDEZ
Representante de Graduados: Lic. ALBERTO GENESIO ORELLANA ROLDÁN
Representantes Estudiantiles: P. C. EDGAR WILFREDO CHEGUÉN HERRERA
A.T. GIOVANNA GISELA SOSA LINARES
Secretario: Lic. TOBÍAS RAFAEL MASTERS CERRITOS

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico: Ing. Agr. FILIBERTO COY CORDÓN
Coordinador del Programa: MSc. GILDARDO GUADALUPE ARRIOLA MAIRÉN

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Admón. y Mercadotecnia: M.A. EDWIN ROLANDO RIVERA ROQUE
Admón. de Operaciones: MAP. FELIPE NERY AGUSTÍN HERNÁNDEZ
Métodos Cuantitativos: MAP. CARLOS LEONEL CERNA RAMÍREZ
Finanzas: MSc. GILDARDO GUADALUPE ARRIOLA MAIRÉN

**JURADO QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL
DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Presidente: Lic. SERGIO ANÍBAL CALDERÓN VIDAL
Secretaria: Lic. MARJORIE AZUCENA GONZÁLEZ CARDONA
Vocal: Licda. REYES ARCHILA ALDANA



USAC

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
Finca El Zapotillo, Zona 5, Chiquimula
PBX 78730300 Extensión 1028



Chiquimula, 20 de enero de 2011

Señor:

Profesor Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
Coordinador del Programa de Ciencias Económicas
Carrera de Administración de Empresas –Plan Sábado-
Centro Universitario de Oriente
Su despacho.

Respetuosamente:

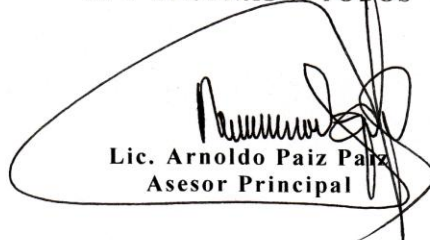
Considerando el fallo favorable de la terna nombrada según **OFICIO.CCEE/No. 00101/2010**, de fecha 9 de octubre de 2010, respecto al informe de monografía intitulada **“ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA”**, presentada como Trabajo de Graduación por el estudiante **WALTER FIDEL MORALES RAMÍREZ**, la cual después de haber sido evaluada mediante exposición y defensa del informe, el día dieciséis de octubre del presente año fue aprobado con correcciones por la misma terna evaluadora.

En virtud de lo anterior, en mi calidad de **ASESOR PRINCIPAL**, después de haber tenido a la vista las correcciones y haber realizado la revisión técnica correspondiente. Es importante mencionar, que durante el transcurso de la asesoría y durante el proceso de evaluación, se le hicieron una serie de sugerencias y recomendaciones para mejorar el trabajo, las que fueron atendidas aceptablemente. El autor es responsable del contenido, interpretación, uso de las fuentes y forma de presentación.

Por lo expuesto, el trabajo de graduación profesional de **WALTER FIDEL MORALES RAMÍREZ**, en mi opinión, cumple con los requisitos exigidos por el Normativo de Trabajos de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas – Plan Sábado- de este centro de estudios, extendiendo el presente dictamen para que se proceda o lo que corresponda previo a optar el título de **Administrador de Empresas** en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Arnoldo Paiz Paiz
Asesor Principal

c.c. Archivo



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
Finca El Zapotillo, Zona 5, Chiquimula
Teléfono 78730300 Extensión 1028



PROVIDENCIA: CCEE-LADE-002/2011

COORDINATURA GENERAL DEL PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, dos de marzo de dos mil once.- - -

ASUNTO: Solicitud de impresión del informe final de trabajo de graduación, intitulado: "LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA", que para optar al título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS** y el grado académico de **Licenciado**, presenta el estudiante **WALTER FIDEL MORALES RAMÍREZ**, quien fuera asesorado por el Licenciado **ARNOLDO PAIZ PAIZ**.- - - - -

Siendo que en opinión de esta Coordinatura, el informe final del trabajo de graduación presentado cumple con los requisitos establecidos por el normativo específico, atentamente pase a la Dirección, para que se sirva autorizar la impresión del informe de mérito.- - - - -

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
COORDINADOR GENERAL



NOTA: Únicamente el autor del trabajo de graduación es responsable de la originalidad, autenticidad de los datos aportados, opiniones o doctrinas sustentadas, redacción, ortografía y citas bibliográficas; incluyendo, la apropiación indebida de créditos que no le corresponden por no ser de su autoría, que pudieran ser violatorias de los derechos de autor o de las normas de ética.

c.c. Archivo

DICTAMEN DE LA COORDINATURA: TRABAJO DE GRADUACIÓN
ESTUDIANTE: WALTER FIDEL MORALES RAMÍREZ - 200040110



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DIRECCIÓN

DIRECCIÓN DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Chiquimula, cuatro de marzo de dos mil once.-----

Con base en el dictamen emitido por el Licenciado **ARNOLDO PAIZ PAIZ**, quien fuera designado como Asesor por la Coordinatura General del Programa de Ciencias Económicas, y con la opinión favorable de esta última, se acepta el informe final del trabajo de graduación intitulado: "**LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**", que como requisito parcial para optar al título de **ADMINISTRADOR DE EMPRESAS** y el grado académico de **Licenciado**, presenta el estudiante **WALTER FIDEL MORALES RAMÍREZ**, autorizándose su impresión.-----

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
DIRECTOR



c.c. Archivo

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS: Todopoderoso, por prestarme la vida y darme la sabiduría e inteligencia para alcanzar mis metas.
- A MI MADRE: Rosa Lissett Ramírez, cuyo ejemplo y consejos me enseñaron a luchar y tener fe.
- A MI ABUELA: María del Tránsito Ramírez, quién me enseñó a ser grande de espíritu.
- A MI TÍA MADRINA: Telma Yolanda Castro Paiz (Q.E.P.D.), cuya memoria será eterna.
- A MI FAMILIA EN GENERAL: Con aprecio sincero.
- A MIS GUÍAS ESPIRITUALES: Grupo Católico Amor y Fe, por sus oraciones constantes al Creador.
- A MIS AMIGOS: Con quienes comparto la felicidad de este éxito.
- A MI ASESOR: Lic. Arnoldo Paiz Paiz, por su paciencia y valioso aporte en la elaboración de esta tesis.
- A MI CENTRO DE ESTUDIOS: Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente.

RESUMEN

El entorno mundial ha dejado su huella en todos los ámbitos de nuestra existencia, y esto incluye las industrias y organizaciones. Actualmente se vive una época de desarrollo tecnológico, de modificación de sistemas económicos y políticos, cambios en la conformación geográfica de nuestro planeta y en general de las múltiples transformaciones culturales que afectan a todos los países del mundo.

Los factores del entorno, también conocidos como fuerzas externas del entorno o variables del entorno son poderosos agentes de cambio sobre los cuales las organizaciones no tienen ningún control (factores políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos, educacionales).

El tema que se investigó se planteó como objetivo principal, evaluar los aspectos teóricos de la Administración del Cambio Organizacional para contribuir al desarrollo de las organizaciones empresariales.

El estudio se realizó a través de una investigación bibliográfica, recopilando lo concerniente a la temática sobre Administración del Cambio Organizacional, con el fin de contar con los diferentes puntos de vista de los autores expertos en la materia, así como estudios realizados sobre la misma.

Los alcances se circunscribieron a contar con toda la literatura disponible y poder de esa forma, interpretar los aspectos teóricos del cambio organizacional. Así mismo, conocer y describir los sistemas de la administración del cambio organizacional para mejorar su aplicación en las organizaciones empresariales para poder plantear tal teoría y la estrategia para el desarrollo organizacional de la empresa.

La investigación encontró limitantes respecto a poca elaboración de literatura a nivel nacional que pueda brindar una mejor referencia sobre la práctica de la estrategia del cambio organizacional.

Después de analizada la bibliografía se concluyó que el Desarrollo Organizacional como programa para la minimización de la resistencia del personal a los cambios es útil, sin embargo para una mejor eficiencia tiene que ir aunado a otras técnicas y herramientas administrativas. Por otra parte, que la relación entre la teoría de Desarrollo Organizacional y la práctica en el momento de su aplicación constituyen ciertas diferencias las cuales deben superarse con otros conocimientos, innovaciones, investigaciones tanto internas como externas de la empresa y criterios de las personas a cargo de dichos programas. Además, se necesita un tiempo prudencial tanto para empezar a implementar, como para alcanzar los objetivos trazados.

INDICE GENERAL

Resumen	vii
Indice general	ix
Lista de cuadros	xi
Lista de figuras	xii
Lista de siglas	xiii
Introducción	1

CAPITULO I DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1	¿Qué es organización?	3
1.1.1	Diseño organizacional	5
1.1.2	Cultura organizacional	13
1.1.3	Sistemas y procesos organizacionales	14
1.2	Definición de desarrollo organizacional	15
1.2.1	Desarrollo organizacional	16
1.3	Concepto de cambio	18
1.3.1	Administración del cambio	23
1.3.2	El cambio organizacional planificado	23
1.3.3	Procesos de cambio	23
1.3.4	Procedimiento para instruir el cambio organizacional	25
1.3.5	Clima para el cambio organizacional	26
1.3.6	Estrategias para el cambio organizacional planificado	28
1.3.7	Tipos de cambio organizativo	29
1.4	Proceso del desarrollo organizacional	48
1.4.1	Recolección de datos	50
1.4.2	Diagnóstico organizacional	50
1.4.3	Acción de intervención	50

CAPITULO II

MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1	Modelo de desarrollo organizacional	51
2.1.1	Épocas de cambio	52
2.1.2	Investigación crítica o de acción	54
2.1.3	El ciclo PHCA	56
2.1.4	Modelo de Kurt Lewin	60
2.1.5	Modelo de Beckhard-Harris	63
2.1.6	Modelo de Burke	65
2.2	Discusión teórica de los modelos de desarrollo organizacional	68

CAPITULO III

MODELO PARA LA IMPLEMENTACION DE ADMINISTRACION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.1	Preparación para el cambio	72
3.1.1	Objetivo del cambio organizacional	72
3.1.2	Efectuar un diagnóstico previo	73
3.2	Implementación del cambio	76
3.2.1	Descongelamiento	77
3.2.2	Cambio o turbulencia	78
3.2.3	Recongelamiento	79
3.3	Control y seguimiento	80
	Conclusiones	81
	Recomendaciones	83
	Bibliografía	84
	Apéndices	88
	Anexos	93

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Principios para el cambio organizacional planificado	75
Cuadro 2: Estrategias para el cambio organizacional planificado	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de implementación de cambio

77

LISTA DE SIGLAS

DO	Desarrollo Organizacional
COP	Cambio Organizacional Planificado
MAO	Modelo de Análisis Organizacional
PHCA	Planificar, Hacer, Controlar y Actuar
ISO	Organización Internacional de Normalización
TQM	Total Quality Management
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
CT	Calidad Total

INTRODUCCIÓN

Es evidente, que en el proceso económico capitalista, nacen necesidades mayores para las personas colectivas o individuales que se dedican al comercio o producción de bienes y servicios, de desarrollar mejoras en sus diferentes procesos, no solamente en mejorar la tecnología de sus empresas, sino que también mejorar los procedimientos administrativos, las estrategias para mejorar su productividad, así como las políticas que se seguirán para afrontar los cambios y exigencias de la globalización. En los años actuales en que todo se transforma rápidamente, es necesario también que las empresas, busquen transformarse a través del cambio; cambio que requiere por supuesto, análisis en cuanto a las necesidades de la empresa como de la sociedad, puesto que todo cambio debe ir orientado a satisfacer no solo las necesidades de la empresa sino orientado a satisfacer las necesidades de la sociedad; es evidente, que cuando se proyectan políticas de cambio como mecanismo para mejorar el nivel de competitividad, no solo se busca ser más competitivo, sino que se busca elevar la productividad de la empresa como un beneficio final, y esto se logra conociendo cuales son las necesidades que la sociedad necesita que se cubran.

En lo particular; el trabajo de investigación tiene como fin servir de apoyo para los empresarios a quienes se les facilitará la comprensión de la teoría sobre la administración del cambio organizacional y de esta manera puedan mejorar sus empresas, a los estudiantes para facilitar el análisis y la comprensión de la aplicación de la administración del cambio. Es de considerar que es necesario que los empresarios conozcan más de cerca este tema de administración del cambio, que consideren una forma muy positiva y necesaria de adoptar para ser competitivo en este mundo cambiante, y que se necesita estar acorde a las necesidades actuales.

El trabajo de investigación se justifica pues el mismo viene a ser un aporte en la comprensión del tema dentro del desarrollo organizacional de la empresa y como apoyo a las necesidades de los empresarios y estudiantes en la aplicación de la administración del cambio. El desarrollo de la investigación, pretende compilar la información teórica referente a la administración del cambio, de tal forma que sea de fácil comprensión e interpretación, tanto para el empresario como para el estudiante; que al momento de consultar el tema, facilite la puesta en marcha de una administración del cambio y con

esto contribuir como un apoyo al desarrollo organizacional de la empresa; considerando que el cambio es una necesidad para mejorar la productividad y por ende ser más competitivos.

Hay que considerar que la administración del cambio es una verdadera necesidad para los empresarios, y que en la agenda de toda empresa debería existir una política orientada a la administración del cambio, que como es lógico suponer no es tan fácil de realizar por diversos factores tales como que los trabajadores se resisten al cambio, porque desconocen el beneficio de éste, o bien porque el empresario al poner en práctica un proceso de cambio considera que le generará gasto, cosa que definitivamente no es así, ya que lo que en realidad está haciendo es una inversión que en su momento le hará ser más competitivo.

El contenido de la investigación se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I, desarrollo organizacional, que incluye el concepto de organización, desarrollo organizacional, concepto de cambio y proceso del desarrollo organizacional. En el capítulo II, Modelos de desarrollo organizacional, se enfocaron los tipos de desarrollo organizacional como: investigación crítica o de acción, el ciclo PHCA, el modelo de los tres pasos de Kurt Lewin, modelo de Beckhard-Harris, y modelo de Burke. Seguidamente en el capítulo III, se enfatiza en un modelo para implementación de un modelo de administración del cambio organizacional, en la que se muestran pasos, estrategias y procedimientos a seguir como una propuesta al momento de decidir implementar un cambio.

Posteriormente se emiten las conclusiones y recomendaciones respectivas y las fuentes bibliográficas consultadas, las cuales fundamentan el contenido de la investigación.

CAPÍTULO I

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 ¿Qué es organización?

Dado que cada vez las empresas necesitan ser más competitivas en este mundo globalizado en que el desarrollo de los mercados, la tecnología, los sistemas y otros elementos crean a pasos agigantados, es necesario que éstas estén cada vez mejor organizadas; la organización ha nacido de la necesidad humana de cooperar, puesto que de forma individual es más difícil de lograr los objetivos, tanto personales como empresariales.

Es probable que los seres humanos hayan vivido siempre en grupos organizados. Tareas como la caza, la protección entre sí puede realizarse de manera más eficaz y eficiente mediante grupos organizados. Generalmente, las tareas que presentan cierto grado de dificultad suelen dividirse entre varias personas para lograr así una mejor ejecución. De esta cuenta se puede afirmar que la empresa es, en realidad, una extensión de la especialización y división del trabajo que ya existía en los primeros grupos sociales.

“Una organización puede definirse como dos o más personas que colaboran dentro de límites definidos para alcanzar una meta común. En esta definición están implícitas varias ideas: Están compuestas por personas; subdividen el trabajo entre sus individuos, y persiguen metas compartidas.”¹

Se puede describir la organización cómo un grupo social compuesto por personas, tareas, administración, tecnología, etc., que forman una estructura sistemática que interactúan entre sí para lograr sus metas y objetivos.

“La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

¹ Hodge, B. J.; Anthony, W. P. y Gales, L. M. Teoría de la Organización, un Enfoque Estratégico. (Madrid : Prentice Hall Iberia, S.R.L., 1998), p. 11.

Es el producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero sí perfectible, es decir, susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe estar encaminada a un fin (...).²

Los seres humanos no podemos vivir solos, necesitamos apoyo tarde o temprano, es por ello que el ser humano es eminentemente social y forma grupos para realizar tareas que resultaría imposible realizarlas solo.

También es un sistema de actividades coordinadas de dos o más personas, el trabajo en equipo y la búsqueda de objetivos comunes es esencial para la subsistencia de la organización. Las que pueden dedicarse a producir bienes o productos como a la prestación de servicios es por ello que pueden existir organizaciones: industriales económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas entre otras.

Estas han permitido cambiar a toda la humanidad gracias al desarrollo económico que producen y a la influencia que producen en las personas; éstas influyen en la forma de vestir, comer, valores, expectativas, y en general en nuestra forma de vida así como también nosotros influimos en ellas; dependiendo de cómo se desempeñe la administración de una organización tienen un ciclo similar al del ser humano: nacen, crecen y desaparecen.

Gómez define la organización también como “la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye por consiguiente proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

Así mismo ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo. Sin organización los administradores sencillamente no podrán ejercer su función.”³

Por supuesto que organizar trae como resultado una estructura formal que debe considerarse como marco para encerrar e integrar las diversas funciones de acuerdo con

² Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de Empresas (México, D. F. : Editorial McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1994), p. 191.

³ Ibid p. 192

el modelo determinado por los gerentes-administradores el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica.

En este sentido, **Chiavenato** define “que las organizaciones, funcionan como sistemas, es decir como conjuntos integrados de actividades que agregan valor y crean riqueza. Además sirven a la sociedad y satisfacen necesidades diversas mediante la conversión de insumos en resultados, es decir, en productos y servicios.”⁴

A menudo, cuando hablamos de organización, pensamos en un organigrama, cuando queremos saber sobre la organización de una empresa, lo resolvemos viendo su organigrama. Ciertamente, describe gráficamente los puestos en la compañía o empresa y como están organizados, muestra la estructura de mandos y diversas actividades que realizan diferentes personas; sin embargo, tras esta estructura existen una serie de elementos que componen la organización, tal como lo describen **Tomás S. Bateman y Scott A. Snell**:

“Aunque el organigrama presenta con claridad algunas características estructurales importantes, hay otros asuntos de diseños relacionados con la estructura –aunque no son obvios- no son menos importantes. Dos conceptos fundamentales en torno a los cuales están estructuradas las compañías son la diferenciación y la integración. **La diferenciación** significa que la organización está compuesta por muchas unidades que trabajan sobre tipos de tareas diferentes, utilizando distintas actitudes y métodos de trabajo. Por otra parte la **integración** significa que estas unidades diferenciadas se juntan nuevamente de modo que el trabajo se coordina en el producto total.”⁵

1.1.1 Diseño organizacional

El diseño organizacional es un proceso, donde los gerente-administradores toman decisiones, los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño

⁴ Idalberto Chiavenato, Administración en los Nuevos Tiempos (Bogotá : Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A., 2002), p. 74.

⁵ Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, Administración, una ventaja Competitiva (México, D. F. : Editorial McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 2004), p. 296.

organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización.

El principal objetivo es, definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que permite alcanzar la visión que se ha establecido.

En otro orden de ideas **Chiavenato**, le da el nombre de diseño organizacional “a la determinación de la estructura organizacional más adecuada al ambiente, estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. El diseño organizacional es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales. El propósito fundamental del diseño organizacional es poner la estructura al servicio del ambiente, de la estrategia, de la tecnología y de las personas de la organización. La estructura organizacional se debe diseñar para buscar la adecuación de todas esas múltiples circunstancias que rodean una organización o unidad organizacional (...).”⁶

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban *el mejor camino*, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. **Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol**, fueron los principales contribuyentes al llamado *enfoque clásico* para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales. Según **Weber**, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó *burocracia*.

Por otro lado, **Gómez** define el diseño organizacional como: “Un mecanismo proyectado para ayudar a lograr la metas de la empresa. Por pequeña que sea una organización, ésta debe comenzar por definir sus objetivos, ya sea que sus recursos puedan ser

⁶ Chiavenato, Op. Cit., p. 444.

limitados y deben utilizarse eficazmente si es que se quiere que la empresa sobreviva y prospere. Esto requiere de una formulación de objetivos y una asignación de responsabilidades. La asignación de responsabilidades es esencial, incluso si la organización se compone de un solo hombre, porque él debe distribuir su tiempo tan eficazmente como sea posible.”⁷

Puede decirse que el diseño de un sistema de organización quizá sea el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa. Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el conocimiento actual de la empresa; sin la comprensión general y específica de la situación actual y una buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable.

Según **Henry Mintzberg (1998)**: “La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.”⁸

También, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

a) Diseño mecanicistas y orgánicos

Son los típicos del enfoque de sistema cerrado que predominó en la teoría administrativa desde su surgimiento. Por otro lado los diseños orgánicos son de surgimiento más reciente en la teoría administrativa y se deriva del enfoque de sistema abierto.

i. Diseño mecanicista

Según **Chiavenato** “Los diseños mecanicistas son formas burocráticas de organización

⁷ Gómez, Op. Cit., p. 215

⁸ Henry Mintzberg, Diseño de organizaciones eficientes, (Buenos Aires : El Ateneo Editorial, 1991), p. 175.

que operan con una autoridad centralizada en la cúpula, muchas normas y procedimientos, minuciosa división del trabajo, amplitud administrativa estrecha y medios formales de coordinación. Los diseños mecanicistas presentan configuración alta y piramidal, mucha jerarquía, especialización, formalización y muchas normas y procedimientos. Se utiliza en condiciones de absoluta certeza y regularidad donde las actividades son metódicas y establecidas, y no hay excepciones a las reglas. Están presentes incluso en organizaciones modernas orientadas hacia el cliente (...).⁹

El diseño mecanicista se caracteriza, pues existe la división del trabajo muy marcada, poca delegación de funciones y tareas, y aún en la actualidad se distingue por su tipo de organización centralizada; podemos ver este tipo de organización en algunas dependencias del estado, principalmente en lo relacionado al área financiera en la que las erogaciones del presupuesto depende de las decisiones centralizadas en la cúpula de la dependencia. En las empresas modernas, este tipo de organización ha ido desapareciendo, dado que su funcionalidad y los resultados que brinda no son acordes a las exigencias de la empresa moderna.

ii. Diseño orgánico

Son conocidos como organizaciones adaptables, mismas que describiremos más adelante, este tipo de diseño organizacional se caracteriza por considerar la descentralización, un mínimo de división del trabajo, delegación de autoridad; contrario a lo descrito en los diseños mecanicistas en la que sobresale la burocracia.

Este tipo de organización es la que regularmente encontramos en la actualidad, tanto en la pequeña, mediana y gran empresa, permite un desarrollo y respuesta inmediata a las necesidades del mundo empresarial, considerando que para poder competir hay que tener una buena organización que sea capaz de planificar, organizar, integrar personas, dirigir y controlar toda una organización.

“Las organizaciones adaptables funcionan con diseños orgánicos que proporcionan autoridad descentralizada, pocas normas y procedimientos, poca división de trabajo, amplitudes administrativas grandes y más medios personales de coordinación.

⁹ Chiavenato, Op. Cit., p. 447.

Generalmente, se describen como organizaciones horizontales y redes internas de contactos interpersonales (...). Los diseños orgánicos, se están popularizando con los programas de calidad total y de ventaja competitiva, basados en los equipos internos y en el enfoque del cliente.”¹⁰

Los diseños orgánicos pueden presentar formas distintas, para el caso presentaremos dos:

- **Estructuras sencillas**

Este tipo de diseño orgánico consta de uno o pocos gerentes o dirigentes de la organización que están en la cúpula, algunos gerentes intermedios o jefes de unidad y personal no administrativo que ejecuta el trabajo; este tipo de diseño es llamado también *estructura plana*, es utilizado en empresa pequeñas, pues debido a su sencillez a los gerentes se les hace fácil mantener el control central, dando libertad a las personas que ejecutan el trabajo.

- **Estructuras adhocráticas**

Contrario a las organizaciones burocráticas de las cuales ya hemos ampliado, éste tipo de diseño organizativo, se caracteriza por tener énfasis en relaciones laterales entre las personas, en su mayoría no existe la jerarquía. Es una forma de organización libre y sin obstáculos, totalmente descentralizada, que utiliza equipos y estructuras horizontales en los cuales las personas trabajan en equipo.

Este tipo de estructura, va encaminado a las organizaciones que dependen de la innovación continua para el éxito.

b) Factores que afectan el diseño organizacional

El diseño organizacional es el resultado de numerosas contingencias. El énfasis que se le da a la eficiencia y al control en comparación con la flexibilidad y el aprendizaje está determinado por las circunstancias y la estrategia, el entorno, el tamaño y el ciclo de vida,

¹⁰ Mintzberg, Op. Cit., p. 303.

la tecnología y la cultura organizacional.

Por ejemplo, en un entorno estable, la organización puede tener una estructura tradicional que enfatiza el control vertical, la eficiencia, la especialización, los procedimientos estandarizados y la toma de decisiones centralizada. Sin embargo, un entorno que cambia con rapidez puede demandar una estructura más flexible, con una sólida coordinación horizontal y colaboración a través de equipos y otros mecanismos. En tiempos de extensión del ciclo de vida, las pequeñas organizaciones jóvenes, por lo general son informales y tienen poca división de funciones, pocas reglas y regulaciones, y una presupuestación acorde a propósitos específicos y sistemas de desempeños. Por otro lado, las grandes organizaciones, tienen una amplia división de funciones, numerosas reglas y regulaciones, y procedimientos y sistemas estandarizados para la presupuestación, el control y la innovación.

Es responsabilidad de quienes dirigen las compañías, diseñar organizaciones que se ajusten a los factores de contingencias, de estrategia, ambiente, tamaño y ciclo de vida, tecnología y cultura. Encontrar el ajuste adecuado redundará en la efectividad organizacional, mientras que un ajuste deficiente puede llevarla al declive e incluso hasta la muerte.

“El diseño organizacional debe satisfacer determinadas exigencias situacionales y asignar todos los recursos utilizados para conseguir la mejor ventaja posible. Son los denominados factores contingentes. Entre ellos están el ambiente, la estrategia, la tecnología, el tamaño y el ciclo de vida y las personas.”¹¹

i. Ambiente

El ambiente tiene la propiedad de determinar la naturaleza del diseño y el comportamiento organizacional. El ambiente externo a la organización y el grado de incertidumbre que ofrezca, son de gran importancia para el desarrollo organizacional. Los elementos del ambiente general o macro ambiente, por ejemplo las variables económicas, tecnología, sociales, legales, culturales, políticas y demográficas, se debe tener en cuenta en el diseño organizacional. De igual forma sucede con el ambiente interno de la compañía,

¹¹ John R. Schermerhorn, Jr., Managment. (Nueva York : John Wiley e hijos, 1996), pp. 245-248.

proveedores, clientes, competencia, éstos deben ser tomados en cuenta para poder aplicar un diseño organizacional.

ii. Estrategia

Es de importante consideración, tomar en cuenta la estrategia utilizada por la empresa para poder decidir sobre un diseño organizacional, pues las estrategias pueden ser muchas y encaminadas u orientadas a varios objetivos, de esa cuenta, podemos mencionar estrategias enfocadas a la expansión del negocio, a la estabilidad y permanencia, a los precios, a las ventas, etc.

De esta manera también lo describe **Chiavenato** “La estructura sigue la estrategia: la estructura organizacional funciona en la medida en que apoya y soporta la estrategia definida para alcanzar los resultados organizacionales esperados.”¹²

iii. Tecnología

En el ambiente empresarial en que actualmente vivimos, donde las empresas luchan por ser más competitivas y poder sobrevivir en el mercado, se hace necesario hacer uso de este gran recurso que es la tecnología. La tecnología ha venido a sustituir en gran manera el trabajo manual o mecanizado que hace algunos años aun se hacía.

El diseño organizacional depende también del uso de la tecnología y ésta depende del tipo de empresa, pues en algunas el uso de éste recurso es de suma importancia, como las empresas transformadoras de materia prima o que fabrican productos en serie, pues únicamente tienen unas cuantas personas que supervisan el buen funcionamiento de los equipos y maquinarias; de esa cuenta el diseño debe de ir encaminado a encajar en el uso de la tecnología y con esto poder alcanzar los objetivos.

En algunos casos, el uso de la tecnología no es tan evidente, pues se hace necesario utilizar más el recurso humano que el equipo o maquinaria, esto puede darse en las compañías que se dedican a fabricar productos contra pedidos: construcción, fabricación de aviones, barcos, etc., que si bien es cierto utilizan tecnología de punta, también se

¹² Chiavenato, Op.Cit., p. 456.

utiliza en gran medida el recurso humano que debe realizar las tareas de ensamble que no fuera posible realizarla en serie.

iv. Tamaño y ciclo de vida

Como vimos en temas anteriores las entidades y las organizaciones tienen un ciclo de vida similar al del ser humano, nacen, crecen y si su diseño organizacional no cumple con las exigencias del mercado, puede ser que muera.

El tamaño de las empresas depende del ciclo de vida, pues cuando nacen regularmente son organizaciones pequeñas y conforme el éxito que vayan teniendo, se convertirán en el transcurso del tiempo, en grandes empresas, dependiente también de que tan rápido evolucione.

“El tamaño es una de las variables que más afecta el diseño organizacional. El tamaño organizacional representa el volumen de personas, recursos, arquitectura y operaciones de la organización. En cuanto al tamaño, las organizaciones se pueden clasificar en grandes, medianas, pequeñas y micromanizaciones. El aumento de tamaño es, casi siempre, consecuencia del éxito de la organización.(...).”¹³

Por otro lado **Peter M.** opina “El tamaño organizacional se mide generalmente por el número de empleados de la organización.”¹⁴ **John R.** define que “el tamaño depende generalmente de la evolución de la organización. La evolución o ciclo de vida de las organizaciones representa las diferentes etapas de crecimiento de la organización en el transcurso del tiempo.(...).”¹⁵

v. Personas

Dentro del diseño organizaciones, este es uno de los factores más importantes a considerar, las personas dentro de las organizaciones juegan un papel importante, pues de ellas depende el éxito o fracaso de la empresa, por tal razón al momento de elaborar el diseño organizacional se debe pensar en las personas.

¹³ Chiavenato, Op. Cit., p. 461.

¹⁴ Peter M. Blau y Richard A. Schoennerr. La estructura de las organizaciones. (Nueva York : Basic Books, 1971).

¹⁵ John R. Kimberly y Robert H. Miles. El ciclo de vida de las organizaciones. (San Francisco : Jossey-Bass, 1980).

En este caso, debe ir enfocado a brindar o proporcionar a las personas todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades, debe ser un apoyo para el mejor desempeño de sus tareas y con esto alcanzar las metas y objetivos de la organización, así como la satisfacción personal de los trabajadores.

1.1.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.

Según **Bell y Burnham**: “La cultura puede ser negativa, neutral o positiva hacia conceptos como innovación, tradición y costumbre y toma de riesgos, y puede regir las relaciones sociales tanto en el trabajo como fuera de él.”¹⁶ Partiendo de esta idea lo que conviene es una cultura organizacional positiva frente a la modernización y el movimiento y negativa frente al anacronismo y la inercia, que imbuya en sus miembros una actitud de iniciativa, crecimiento y compromiso sobre todo, pero, ya será la misma organización quien se encargue de definir a qué clase de cultura se aspira.

Siliceo, Casares y González “apuntan que es precisamente en el espacio que queda entre la definición formal de los valores y la consecución de las metas donde se sitúa de manera privilegiada la acción conductora y constructora del líder en el campo específico de los valores. Esta dirección está orientada primordialmente hacia tareas fundamentales y permanentes que inciden de fuerte manera en la preservación de la cultura organizacional implantada.”¹⁷

De hecho, con el perfecto desempeño de estas acciones se puede confiar en el mantenimiento de la cultura; dichas tareas se refieren a: conducir al grupo hacia una progresiva integración de relaciones y comportamientos internos y externos dentro de la

¹⁶ Robert Bell y John Burnham, Administración, Productividad y Cambio (México, D.F. : Editorial Continental, 1995) p. 319.

¹⁷ Siliceo & Casares, Planeación de Vida y Carrera (México, D.F. : Editorial Limusa, 1983), p.180.

escala de valores, creando o reforzando una mística organizacional. Mantener una observación permanente sobre la adecuación entre la escala de valores definida, los comportamientos cotidianos, los cambios que la organización experimenta y las nuevas situaciones externas. Reconocer y estimular aquellas áreas, decisiones y logros en los que la eficacia de la vigencia de los valores fue un factor decisivo en el logro de los objetivos asignados. Por último, retroalimentar la cultura organizacional haciendo explícita ante el grupo la relación existente entre los valores pactados practicados y la consecución de los objetivos productivos de la empresa.

1.1.3 Sistemas y procesos organizacionales

Henry Fayoll fue quien determinó que: *nadie es tan eficiente que puede hacerlo todo, hacerlo bien, sin cansarse y por siempre*. De allí que nace la necesidad de dividir las tareas en tareas menores y secuenciales (**Principio de la división del trabajo**), y la necesidad de asignar a personas diferentes para que realicen dichas tareas (**Principio de la Delegación de responsabilidades**).

Luego que en una entidad se hayan tomado los dos pasos anteriores, se crea la necesidad de organizar a las personas para que trabajen coordinadamente, de manera tal que algunos decidan lo que hay que hacer, otros lo hagan y terceros les supervisen.

Cuando esta estructuración organizacional está funcionando se puede decir que en la empresa existe un *organigrama*, vale decir, una estructuración jerárquica, que se crea con fines de organizar y facilitar el trabajo que nos llevará a lograr las metas de la empresa.

De acuerdo a lo definió anteriormente, cada persona en la empresa ocupa una posición determinada desde la cual efectúa ciertas tareas y ejerce ciertos efectos sobre los resultados. Cuando trabaja coordinadamente con otras funciones similares, se dice que estamos frente a ciertos "niveles" de estructuración jerárquica dentro de dicha empresa.

Básicamente en cualquier tipo de empresa, existen cuatro niveles jerárquicos que la componen, y ellos son:

a) Nivel de dirección

Compuesto por directores, socios, accionistas, propietarios, según el tipo de empresa que

sea y la estructuración directiva que la componga. A ellos les corresponde fijar las metas de la empresa, establecer las directivas, las reglas internas de funcionamiento, las normas y los procedimientos administrativos.

b) Nivel de administración

Compuesta por gerencia general, gerencias de departamentos, administradores, asesores, etc. Es su responsabilidad, llevar a la empresa hacia el logro de los objetivos de la misma, según las indicaciones y directivas emanadas del nivel de dirección, a la vez que dirigen y controlan el trabajo de los niveles inferiores dentro de la escala jerárquica.

c) Nivel de mandos medios

Compuesto por ejecutivos, jefes de departamentos, capataces, jefes de planta, etc. Ellos desempeñan tareas tanto a nivel de ejecución, como a nivel de toma de decisiones para la gestión empresarial. Será su responsabilidad el asegurarse que se "ejecuten" las tareas que se deben efectuar en el día a día, para que al final se logren los objetivos establecidos por la dirección de la empresa.

d) Nivel de personal en general

Compuesto por todo el personal de la empresa en sus diferentes departamentos: funcionarios administrativos, contables de comercialización, de finanzas, de administración, de planta, de producción, de servicios, etc. Ellos son responsables de ejecutar todas las tareas que hacen funcionar a la entidad.

Por lo tanto cuando la dirección sabe lo que quiere para la empresa, la administración es capaz de interpretarla correctamente y canaliza las tareas y responsabilidades por los canales jerárquicos correspondientes. Los mandos medios hacen que la tareas se ejecuten y el personal hace lo que se le indica, de la manera apropiada y como se espera que se haga. Entonces los resultados llegan de manera natural y las metas de la empresa se logran con excelentes resultados.

1.2 Definición de desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) presenta el fenómeno, poco frecuente en las ciencias sociales, de que la mayoría de los autores coinciden en términos generales en su definición. Así, **Bennis**, lo define como: “una repuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tendencias, la competencia de mercados, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.”¹⁸

1.2.1 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es una técnica que se inició recientemente, en la década de 1961 a 1970 que utiliza el enfoque interdisciplinario; esto es, conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan el objetivo final de lograr que los individuos se adapten al cambio con las organizaciones o instituciones.

Así, el desarrollo organizacional constituye entonces el resultado mismo de la evolución de una serie de métodos y tácticas de las ciencias sociales, para facilitar la adaptación de los individuos a su medio de trabajo (entidad), aunque no es una forma unilateral de cambio, ya que el mismo se deberá operar tanto del individuo para la empresa, como de ésta para la persona.

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo

¹⁸ Warren G. Bennis, Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. (México, D. F. : Fondo Educativo Interamericano, 1973), p. 2.

por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de personas, que se han organizado en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas. Las personas establecen un club o una empresa, organizan un sindicato o un partido político, crean fuerza policíaca o un hospital y formulan procedimientos que gobiernan las relaciones, entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben cumplir cada uno de ellos. Una vez que ha sido establecida firmemente una organización, tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron.

Cuando entramos en el mundo de la teoría se analizan una diversidad de factores, que afectan el comportamiento de los individuos en el seno de la misma. En ese sentido, el comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de los conocimientos relativos, a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se construye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema organizacional.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que los constituyen, en particular, los componentes del clima.

Es así como el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas,

en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al desarrollo organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su manifestación.

Específicamente el desarrollo organizacional se enfrenta, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada posterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

1.3 Concepto de cambio

El cambio es el instrumento que utilizan las organizaciones para que a través del desarrollo organizacional puedan encontrar el camino correcto hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos; el cambio consiste en poder desprenderse de las actitudes actuales como organización para poder adoptar otras nuevas, con el único objeto de poder alcanzar la eficiencia y eficacia que como empresas o instituciones deben mantener.

El cambio no solo es dejar de hacer las cosas de manera rutinaria, sino, alcanzar una mejora continua en la organización; derivado que las empresas e instituciones con entes que viven en constante desarrollo, el cambio el medio con el que las mismas dirigen sus pasos hacia el éxito organizacional.

“El cambio es la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos, más o menos significativos.”¹⁹

Una situación en la cual se hacen variaciones en la estructura: la tecnología, el comportamiento de las personas, u otro aspecto, que permita la adaptación a la situación ambiental, permitiendo una estabilidad con la cual se pueda garantizar la misión.

1.3.1 Administración del cambio

La administración del cambio es el proceso de transformación que asegura el éxito organizacional de la empresa reconociendo al cambio humano como una constante ante el avance acelerado de la tecnología de información y los cambios en las empresas. La administración del cambio considera los procesos y actividades que ayudan a las organizaciones a adoptar cambios radicales, resultado de la implantación de nuevos procesos o soluciones tecnológicas.

Los elementos que considera un programa exitoso de administración del cambio son:

- Alinear las expectativas a todos los niveles de la organización.
- Diseñar e implantar una estrategia de comunicación que permita manejar un plan de comunicación efectivo.
- Diseñar e implantar una estrategia para la definición de nuevos roles y capacidades que permita evolucionar al recurso humano a la nueva organización.
- Diseñar e implantar una estrategia de transferencia del conocimiento y entrenamiento

¹⁹ Millian M. La Administración y la Resistencia al Cambio. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. 1990), p.28.

que permita contar con una organización autosuficiente.

- Diseñar e implantar una estrategia de aseguramiento del cambio que permita medir y administrar la resistencia al cambio durante los proyectos.

Es importante que ante los cambios tan constantes que están enfrentando las empresas se determine su disposición al cambio y la de los actores de cada proceso. Porque es necesario darse cuenta y reconocer la problemática que está afectando a la empresa y al descubrir lo que origina la resistencia al cambio, es necesario cambiarlo por una solución positiva, que les permita comprometerse con un cambio de percepción para que pueda darse una nueva visión de la organización. Esto se logra por medio de dinámicas que promueven la sensibilización al cambio y el desarrollo humano.

La aplicación de la administración del cambio implica explorar y reconocer temores en los actores de los procesos, involucrar a toda la organización, crear conciencia del porqué de los cambios, formar líderes, transformar la percepción, fortalecer el trabajo en equipo y aprender a aprender.

“Todas las organizaciones, aún las más estables, están en un continuo proceso de cambio. Las que cambian lentamente, o en una dirección errónea, declinan y finalmente mueren. Tal como sucede con los organismos biológicos, las organizaciones deben adaptarse constantemente para sobrevivir y crecer. Entre los cambios que se deben adaptar están: los cambios legales, modificación en la tecnología, en las demandas del personal, en las preferencias de los clientes y en las acciones de los competidores.”²⁰

Cada cambio que se hace como respuesta a las exigencias ambientales o por requisiciones administrativas, tiende a afectar la totalidad del sistema de manera que, a veces, es imposible de predecir. Un retroceso económico, un cambio en el personal de gerencia puede mandar ondas de choque a través de la organización y demandar cambios significativos en cada nivel.

Si una empresa reduce su tamaño puede crear una incertidumbre en puestos claves, que

²⁰ Whilliams J. y Calás M., Conducta Organizacional, (New York : Editorial Scott, 1984), p.86.

origina en los gerentes la búsqueda de nuevas oportunidades en otras organizaciones, también declina la motivación no sólo individual sino en toda la estructura organizacional. Esto llega a afectar tanto a la productividad como la utilización de los recursos. Por lo tanto, la alta gerencia debe aportar una ayuda a sus subalternos, para que acepten el cambio de una forma realista y de beneficio colectivo.

“Los cambios estructurales se refieren a las variantes en las diferentes divisiones o departamentos, sus funciones y manejo interno, líneas de autoridad y comunicación, diferentes políticas, estrategias, normas y procedimientos que se den en la empresa.”²¹
Un ejemplo de esto lo describe cuando una empresa descentraliza funciones, crea divisiones más pequeñas y delega autoridad en el nuevo puesto de trabajo; otro ejemplo puede ser, cuando se hacen fusiones con otras empresas, al personal se le acomoda en las nuevas actividades dentro de la empresa y la mayoría de veces el mismo sistema provoca la creación de actividades necesarias para su eficaz funcionamiento.

“Se puede definir la tecnología como la aplicación sistemática del conocimiento científico u otro conocimiento organizado a tareas prácticas. Con frecuencia esta palabra se relaciona con maquinaria debido a que las máquinas son una de las manifestaciones más visibles de tecnología.”²²

La tecnología incorporada es cuando se aplica a los bienes de capital como maquinaria y equipo, materias, productos terminados. Por otra parte la tecnología no incorporada se localiza en los recursos humanos o es decir todos los conocimientos técnicos, aptitudes, habilidades operacionales e intelectuales, o documentos que registren dichas operaciones para poder consultarlos cuando sea necesario.

Cuando en una empresa se hacen cambios en su tecnología, se habla de alteraciones en sus equipos, sus procesos de ingeniería, sus técnicas de investigación o sus métodos de producción, los cambios del personal, van de acuerdo a la función que desempeña un puesto de trabajo, entre las principales razones de los cambios están: los despidos, adquisición de nuevos equipos, transferencias, promociones, reordenamientos estructurales, entre otros.

²¹ Millian M. La Administración y la Resistencia al Cambio. (Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. 1990), p.32.

²² Ibid p.32

El objetivo principal de realizar cambios en el personal, es el de colocar al empleado de acuerdo a su capacidad y habilidades para que a la vez tenga una buena relación interpersonal con los demás compañeros de trabajo. Claro está que cuando se trata de despidos es porque el empleado no cumplió con las funciones, reglas o procedimientos que eran su responsabilidad. Sin embargo el despido de uno, produce cambios para otros. Actualmente en nuestra sociedad están sucediendo cambios y la técnica de los tiempos modernos está haciendo que los trabajadores se acomoden a nuevos procedimientos de labor, si esto no se da, produce un desequilibrio, que crea tensiones entre empresa y empleados llegando por consiguiente a crear conflictos, que a su vez presentarán problemas en la calidad de los productos, mala atención a los clientes, volumen inadecuado de producción y muchas cosas perjudiciales tanto para la empresa como para el trabajador. **Milian** define: "Se debe colocar al trabajador en el puesto adecuado y hacer los cambios de puestos que sean necesarios con el objeto de que se aprovechen los recursos humanos al máximo."²³

Realmente el cambio ha existido siempre, lo que ahora se presenta con características distintas, hace algún tiempo atrás podíamos tener cierta confianza ya que éste no tenía la dinámica actual, tanto en su frecuencia como en su profundidad y generalidad, esto permitía hasta cierto punto actuar de manera reactiva, hoy día donde el cambio es permanente, acelerado y con todos los atributos vistos, no debemos ni podemos darnos ese lujo, ya que se corre el riesgo de sucumbir, por tal razón nuestra actuación debe ser proactiva y trabajar en función del cambio planeado, aspecto este que se desarrollará más adelante.

El cambio que puede manifestarse de manera incremental o transformacional, el primero con pequeñas variaciones que se incrementan y el segundo con variaciones más profundas. Lo importante es que se tenga claro varios aspectos tales como: ¿qué es el cambio, cómo se manifiesta, que efectos pueden ocurrir en el sistema organizativo, como enfrentarlo, y que acciones tomar?

Es de considerar también que el cambio como fenómeno natural y de ocurrencia continua es una realidad, por lo que es necesario tratar de actuar de manera proactiva, que no se produzcan sorpresas que nos desorienten, luego la mejor solución es el cambio planeado

²³ Ibid p.34.

para crear acciones preventivas, este aspecto se estudiará más adelante.

1.3.2 El Cambio organizacional planificado

Uno de los mayores problemas a que hace frente el hombre de empresa, lo constituye *la resistencia al cambio*; éste generalmente se origina como la manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad para asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos. Es muy fácil decir. *Esto es porque la naturaleza humana tiende a resistir al cambio*. Más bien se podría emplear la experiencia para identificar factores que, dadas ciertas circunstancias, pueden contribuir a resistir nuevas ideas, soluciones nuevas a problemas nuevos, nuevos enfoques sobre la organización, y así sucesivamente.

El cambio organizacional planificado, que de aquí en adelante se denominará (COP), es un esfuerzo consciente, deliberado y colaborativo para mejorar el estado de funcionamiento del sistema organizacional mediante la aplicación del conocimiento científico y tecnológico.

1.3.3 Procesos de cambio

Hoy día las organizaciones están expuestas a un sin número de dificultades que atentan contra su integridad y resultados, algunas de las que se pudieran plantear son: incumplimiento de los objetivos estratégicos y de la misión, desaprovechamiento de las capacidades tanto en equipamiento como en recursos humanos, baja calidad de los productos y servicios ofertados, elevados costos, baja productividad, baja rentabilidad de la inversión, y otras muchas.

Estas dificultades son originadas por disímiles causas, inadecuado o indefiniciones en su diseño organizacional, mala comunicación, deficiente estructura organizacional, inadecuada misión y visión, incapacidad de jefes y/o trabajadores en general, entre otras. Lógicamente ante situaciones como las anteriores se impone revertir la situación, o sea una variación, un proceso de cambio que sea provechoso, el cual analizaremos.

Conocemos que el cambio no constituye un hecho aislado, ni en su acción ni en su efecto,

por lo que constituye un proceso en el que se destacan los aspectos siguientes:

- *Por qué cambiar y qué cambiar:* Se debe definir la necesidad del cambio y cuáles son los aspectos que formarán parte del cambio.
- *Hacia dónde debe ir el cambio:* Una vez encontrado que es lo que se necesita cambiar, se precisa tomando como base donde nos encontramos definir el estadio deseado en el futuro.
- *Cómo cambiar:* En esta parte del proceso debemos con la evaluación del presente, definir como llegar desde un estadio al otro deseado con estrategias y acciones planificadas.

Con relación a este aspecto **Kurt Lewin** estudió y planteó elementos relacionados para la realización de un cambio con efectividad. Expuso que existían dos barreras para lograr lo anterior las cuales eran:

- Las actitudes y el comportamiento que durante tiempo poseían las personas, no estaban en disposición de cambiarlas.
- Las personas se mantenían poco tiempo realizando las cosas de manera diferente y que posteriormente regresarían a su comportamiento anterior.

No obstante, el mismo autor, expuso soluciones para erradicar esas dos barreras elaborando un modelo de tres pasos que consiste en:

a) Descongelar

Consiste en exponer a las personas, de manera clara y precisa toda la información que se relaciona con el cambio, con el objetivo que estas lo asimilen con facilidad y lleguen a una toma de conciencia para que estén de acuerdo con él. Como aspectos fundamentales de la preparación a realizar se debe explicar el porqué del cambio, qué es lo que se pretende cambiar, la estrategia para alcanzar lo deseado, se debe pormenorizar lo más posible para que no queden dudas al respecto.

b) Movimiento

En este punto, a través del agente de cambio, se ponen en práctica todas las acciones que se planifiquen, realizándolo con un enfoque global, o sea hacia las personas, los grupos y toda la organización en su conjunto.

Se establecen y se inculcan nuevas actitudes, valores y conductas a tomar para que todos se identifiquen con las mismas. Muy importante garantizar un control y una información, sistemáticos sobre los resultados del proceso de cambio.

c) Recongelar

Lo esencial en esta etapa es el reforzamiento de los cambios realizados para que estos formen parte de la cultura organizacional de la entidad y se conviertan los nuevos patrones de conducta en hábitos sólidos. Si esto no ocurre el cambio no se producirá.

1.3.4 Procedimiento para instituir el cambio organizacional

- La resistencia al cambio será menor si los participantes se unen para diagnosticar el problema y llegan a un acuerdo respecto a su importancia.
- La resistencia será menor si el grupo adopta el proyecto por consenso.
- La resistencia será menor si los proponentes dialogan con sus oponentes, para reconocer objeciones válidas y para tomar medidas que reduzcan temores infundados.
- La resistencia será menor si se reconoce que las innovaciones pueden ser mal interpretadas y se toman medidas para obtener "feedback" de cómo se percibe el proyecto y para hacer las aclaraciones necesarias.
- La resistencia será menor si los participantes sienten aceptación, respaldo y confianza en sus relaciones entre sí.

- La resistencia será menor si el proyecto permanece abierto a revisión y consideración en caso de que la experiencia indique que es aconsejable modificarlo.

1.3.5 Clima para el cambio organizacional

El cambio organizacional de manera planificada debe considerar también el clima en el que se pretende ejecutar un proyecto de desarrollo organizacional a través del cambio. El clima organizacional son las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de estas y pueden ser externas o internas.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera clima organizacional. Sin embargo solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El clima organizacional es un cambio en las actitudes de las personas que en la mayoría de los casos se debe a: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal incremento general de los salarios etc. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de

trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente y dinámico.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc. En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales y de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafío
- Relaciones
- Cooperación
- Estándares
- Conflicto
- Identidad

En conclusión la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las

organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Por lo tanto sabemos que el proceso del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.

1.3.6 Estrategias para el cambio organizacional planificado

Puede definirse la estrategia para el cambio organizacional como una forma, mecanismo o vía de acción a tomar para la realización de un cambio, utilizando las herramientas necesarias como apoyo para lograr las metas y objetivos planteados.

El concepto de estrategia que aquí se utiliza corresponde a la definición dada por **Tessier y Tellier** “que sostienen: que es el conjunto de los medios y de tácticas empleadas y de las acciones tomadas por un agente en un área dada, con el propósito de alcanzar en ella un objetivo específico. Tanto la estrategia como la táctica se refieren a la misma realidad, pero con la diferencia de que la estrategia es más amplia, en tanto que la táctica es puntual y circunstancial.”²⁴

Muchas veces la estrategia toma forma de plan general que se transforma en una planificación estratégica, especialmente cuando se trata de elaborar un proyecto educativo o reformular la misión, visión y valores de un establecimiento educacional.

La puesta en marcha de la estrategia supone haber realizado efectivamente las etapas anteriores ya que proporcionan elementos básicos para elegir la estrategia más adecuada a la situación y al enfoque conceptual de cambio que se ha asumido.

²⁴ Tessier, R. y Tellier, El Cambio Planificado Organizacional (Montreal : Editorial I. F.Y.,1973), p.91.

Las estrategias más frecuentes que se emplean generalmente son:

- Educativas (programas de formación, capacitación, perfeccionamiento.)
- Estructurales (rediseño, socio técnicas.)
- Normativas, por decretos (aprobación de leyes y reglamentos).
- Reformulación de políticas.
- Proyectos piloto.
- De comunicación (difusión de información, documentos de trabajo, etc.)
- Persuasivas (argumentaciones, demostraciones, etc.)
- De negociación
- De confrontación
- Talleres de reflexión, de resolución de problemas, y experienciales.
- Revisión de acciones y movilización de recursos adicionales (utilización de redes de apoyo).
- Control y retroalimentación. Cumplir con los compromisos de fecha, de utilización de procedimientos y aplicación de instrumentos de evaluación.
- Otras.

1.3.7 Tipos de cambio organizativo

Se identifican diversos tipos de cambio organizacional dependiendo de las características particulares de cada institución o empresa, así como, de los factores del medio ambiente externo e interno que las afecta.

a) Cambios de acuerdo a su magnitud

Se han tipificado los cambios de acuerdo a diversos aspectos de su naturaleza, sin embargo, hay una coincidencia en los rasgos que son más trascendentes, como en este caso el tamaño del cambio, lo cual se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones. **Beckhard y Pritchard** señalan “que los líderes tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal o en forma fundamental y diagnóstica. En la incremental se atiende primero a lo primero y los cambios necesarios se van haciendo en cierto orden establecido. En la fundamental todas las partes y relaciones cambian en forma simultánea. En este tipo de cambio se efectúa primero un

diagnóstico adecuado de la organización, llevado a cabo tanto desde el interior de la misma como desde el exterior, para constatar la realidad existente y así establecer la visión a la que se aspira llegar, una vez que se realicen los cambios. Tanto una forma como la otra tienen sus ventajas y desventajas; en la incremental se toman menos riesgos pero se invierte más tiempo, ya que se supervisa cada uno de las acciones que se van realizando; esto permite encauzar el rumbo, pero obviamente en más cantidad de horas. En el fundamental aumentan los riesgos por la sincronización paralela de los eventos, aunque se gana en tiempo.”²⁵

Robbins identifica también dos tipos de cambio de acuerdo a su magnitud, “al primero lo denomina como de primer nivel y sus características son precisamente la linealidad y continuidad y al último como de segundo nivel y se distingue por su multidimensionalidad. En el primer nivel no se identifican cambios en los supuestos básicos de la gente que forma la organización respecto a las mejoras que puede lograr su empresa, no hay una conciencia profunda respecto a los logros que pudieran ayudar a obtener; en cambio en el multinivel se hace una transformación radical de la esencia que prevalece entre los empleados respecto a lo que la organización representa, se replantea el ser y el deber ser de la entidad así como del mundo en que está inmersa.”²⁶

En el primer formato las modificaciones se van aplicando de manera gradual y casi imperceptible, sin que esto signifique un verdadero cambio conceptual o cognoscitivo del individuo, quizá la mera adopción de hábitos. En el segundo formato se puede pensar en una revolución, pues las acciones se efectúan a un tiempo y con medidas que nada tienen que ver con la paciencia. Como puede apreciarse, ambos planteamientos son muy similares en su esencia, en el sentido que describen el cambio en cuanto a su magnitud, aunque con planteamientos sustanciales distintos.

b) Cambios de acuerdo al tiempo requerido

¿Cuál es el tiempo que se requiere para la estrategia de cambio? En realidad no es una pregunta que pueda responderse de manera concreta, ya que depende de muchos

²⁵ Richard Beckhardt y Wendy Pritchard, Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación (México, D. F. : Grupo Editorial Norma, 1993), p. 40.

²⁶ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, tomado de la obra de A. Levy Second Order Planned Change: Definition and Conceptualization, (México, D. F. : Editorial Prentice Hall, 1996), p. 719.

factores; puede haber cambios que se den muy rápidamente dada la disposición de los involucrados y otros tardarse mucho precisamente por la enorme resistencia que se presenta a su paso. **Bell y Burnham** citan a **John Kotter**, quien desarrolló una descripción de las alternativas posibles, en la que contrasta cuatro tipos de variables:

- La cantidad de tiempo que se requiere,
- El grado de planeación,
- El tipo de participación,
- El uso del poder; todas tienen que ver con el tiempo que se toma la instrumentación del proceso de cambio.”²⁷

Las cuatro variables se representan en dos esquemas: revolucionario y el otro evolutivo.

La cantidad de tiempo requerido se relaciona con el ritmo, que es la velocidad que se le imprime al cambio; en el esquema revolucionario será muy rápido, mientras que en el evolutivo será lento. Algunas organizaciones pueden requerir de un esquema lento, pausado; mientras otras, demandarán transformaciones urgentes so pena de perecer en el intento. El grado de planeación se refiere a la misma estructura del cambio: claramente planeado (que estaría dentro del esquema evolutivo) y planeado sin claridad (revolucionario). El primero de ellos se establecen objetivos, se definen metas, y se persevera en su logro; el segundo las metas son más suaves y flexibles. En tanto, el tipo de participación tiene que ver con el involucramiento que se prefiera del personal: puede ser bajo involucramiento o alto grado de involucramiento, dependerá del tipo de estrategia o acuerdos que se hallan estipulado; lo más común es que se comience por ciertos niveles y se vaya expandiendo hacia los demás, aunque se puede comenzar en un intento revolucionario, contemplando a toda la organización. Por último, en cuanto al uso del poder, se vincula con un enfoque de resistencia, es decir lo que se pretenda con ella, vencerla o minimizarla; el cambio revolucionario lo que se quiere es desarraigarla por completo, desaparecerla de la organización, a como dé lugar, no importa el método empleado; en cambio, el evolutivo se realiza una labor de convencimiento que paulatinamente va derribando las barreras. Entonces, es decisión de quienes dirigen a la organización, la elección de un cambio que sea largo y menos riesgoso o temerario y de

²⁷ Robert Bell y John Burnham, Administración, Productividad y Cambio (México, D. F. : Editorial Continental, 1995), p. 174.

corta aplicación. La alternativa debe ser cuidadosamente estudiada, es importante, prever en cualquiera de los dos casos, la respuesta de los que van a estar envueltos en el proceso.

c) Cambio de tipo cultural

Señalan **Scott y Jaffe** en su texto sobre *cómo dirigir el cambio en las organizaciones*, que el proceso de hacer un cambio de importancia en la cultura de las empresas, exige que las personas se olviden de *cómo eran las cosas* y enfrenten un periodo de duda e incertidumbre y que, las empresas que utilizan bien el proceso de modificar la cultura de la organización, reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro. Lo anterior se refuerza si se parte de la idea que “las culturas no emergen de la noche a la mañana. Emergen como resultado de un esfuerzo prolongado por mucho tiempo y son el producto del trabajo de una gran cantidad de gente.

Una cultura enfocada al mejoramiento continuo toma años para formarse. Pero tienen que crearse las culturas enfocadas a la productividad, porque no se dan por casualidad.”²⁸ Según **Bell y Burnham**: “La cultura puede ser negativa, neutral o positiva hacia conceptos como innovación, tradición y costumbre y toma de riesgos, y puede regir las relaciones sociales tanto en el trabajo como fuera de él.”²⁹ Partiendo de esta idea lo que conviene es una cultura organizacional positiva frente a la modernización y el movimiento y negativa frente al anacronismo y la inercia, que imbuya en sus miembros una actitud de iniciativa, crecimiento y compromiso sobre todo, pero, ya será la misma organización quien se encargue de definir a qué clase de cultura se aspira.

Horacio Andrade señala que “la médula de la cultura corporativa son los valores que prevalecen en una organización y que generan entre sus integrantes una serie de comportamientos específicos y respuestas similares ante estímulos semejantes. Los valores son todo aquello que una persona considera importante, por lo tanto digno de ser alcanzado y preservado y entonces, a partir de ellos se generan determinadas actitudes entendidas como la predisposición o inclinación favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que a su vez nos impulsará a actuar de determinada manera, generando pautas

²⁸ Idem p. 318.
²⁹ Idem p. 319.

de comportamiento.”³⁰ Estas ideas son muy importantes dadas las estrategias que plantea para el cambio de tipo cultural en las empresas, las cuales son: *cambio cultural aparente*, *revolución cultural* y *evolución cultural planeada*, mismas que se describen a continuación.

i. Cambio cultural aparente

El cambio cultural aparente se dirige al cambio de conducta de manera superficial, sin atender al valor que la origina; para ello se utilizan los reforzadores positivos o negativos (premios y castigos) que provocan respuestas efímeras, ya que si se suprimen los reforzadores, lo más probable es que la conducta no deseada reaparezca.

ii. Revolución cultural

La revolución cultural: es el cambio revolucionario de **Kotter**, donde se evidencia una necesidad urgente de modificar la estructura de la organización. Se utiliza cuando ésta tiene que adaptarse rápidamente al entorno ya sea por motivos de supervivencia o de acuerdo; las medidas que se toman son radicales, como el despido de personal, el reemplazo de personal en puestos claves, la imposición de los comportamientos que sean congruentes a los nuevos valores establecidos; esto puede lograrse con agresivos programas de estímulo, capacitación permanente y educación continua. Queda entendido que en estos casos, tiene que transformarse de raíz la estructura o algunos de los aspectos que son esenciales para la vida de la organización.

iii. Evolución cultural planeada

La evolución cultural planeada es la estrategia que más puede garantizar el éxito ya que se sustituyen los viejos valores por los deseables mediante una asunción real de los mismos, este es un proceso que lleva más tiempo y cuidado en su implementación pero que es el más seguro; la educación juega un papel importantísimo en él, ya que el verdadero cambio cultural se presenta como resultado de los procesos reeducativos continuos que permita la identificación de la gente con los valores. Este es un esfuerzo que debe ser continuado por las diferentes direcciones para que permanezca y se

³⁰ Horacio Andrade, “El Proceso de Cambio Cultural en la Organización, La comunicación positiva y el entorno organizacional”. Revista Razón y Palabra (4):1. 1996.

arraigue en la conciencia de los involucrados en el proceso.

Siliceo, Casares y González apuntan que “es precisamente en el espacio que queda entre la definición formal de los valores y la consecución de las metas donde se sitúa de manera privilegiada la acción conductora y constructora del líder en el campo específico de los valores. Esta dirección está orientada primordialmente hacia tareas fundamentales y permanentes que inciden de fuerte manera en la preservación de la cultura organizacional implantada.”³¹

De hecho, con el perfecto desempeño de estas acciones se puede confiar en el mantenimiento de la cultura; dichas tareas se refieren a: conducir al grupo hacia una progresiva integración de relaciones y comportamientos internos y externos dentro de la escala de valores, creando o reforzando una mística organizacional. Mantener una observación permanente sobre la adecuación entre la escala de valores definida, los comportamientos cotidianos, los cambios que la organización experimenta y las nuevas situaciones externas. Reconocer y estimular aquellas áreas, decisiones y logros en los que la eficacia de la vigencia de los valores fue un factor decisivo en el logro de los objetivos asignados. Por último, retroalimentar la cultura organizacional haciendo explícita ante el grupo la relación existente entre los valores pactados practicados y la consecución de los objetivos productivos de la empresa.

d) Cambio en metas y estrategias

Cada día el cambio en las empresas y organizaciones se hace más evidente. Lo que para ayer resultó, tal vez no resulte para mañana. Y es que en esta época, donde el mercado es una competencia, y donde la tecnología cada vez es más avanzada, es necesario estar a la vanguardia. Muchas veces en las organizaciones se hace difícil el adaptarse a los cambios. La resistencia al cambio en los empleados, en los clientes y en la alta jerarquía no se hace esperar... ante esto, debemos ser nosotros los responsables de administrar efectivamente el cambio.

La mayor parte de los cambios organizativos planificados implican algún tipo de modificación en las metas y estrategias de la empresa, algunos de estos cambios pueden

³¹ Siliceo & Casares, Planeación de Vida y Carrera (México, D. F. : Editorial Limusa, 1983), p.180.

surgir desde los niveles inferiores de la organización como respuesta a problemas o situaciones locales. Aunque es posible que estos cambios no estén motivados por la modificación de las metas o la estrategia a nivel corporativo, lo más probable es que sean de metas de unidades de trabajo o departamentos locales.

Normalmente, el cambio de metas y estrategia no es más que el punto de partida para cambiar otros aspectos de la organización. Es probable que los objetivos respecto a nuevos productos requieran investigación y desarrollo, nueva producción y quizás personal y estructuras nuevas. La mejora del desempeño financiero puede implicar otros cambios tales como incremento de eficiencia, mejoras de marketing, menores gastos generales u otro tipo de cambio. Una meta de mejora de la calidad podría implicar cambios en virtualmente todos los aspectos de la organización, desde las habilidades y formación de los empleados hasta la cultura de la empresa. En definitiva, la mayor parte de los cambios organizativos planificados a gran escala comienzan con una nueva estrategia de unas nuevas metas, pero los cambios de metas y estrategia representa únicamente pasos preliminares para el posterior cambio organizativo.

“El establecer una metodología para la administración del cambio permitirá reconocer lo que sucede, provocar un cambio de actitud y percepción en los colaboradores, llevarlo a la práctica del diario vivir y en consecuencia preparar a la empresa para enfrentar mejor los cambios.”³²

e) Cambio en las personas

A la mayoría de las personas no les gusta cambiar, ni les gustan los cambios en sus trabajos, quizás porque no tienen ningún poder sobre ello. Daremos una mirada sintética respecto a tres teorías sobre cómo enfrentan las personas el cambio. **Karp** “habla en su libro *guía para el líder de cambio* (2006) sobre el cambio como un continuo, basándose en la llamada teoría Gestalt. Según él, hay 3 casos importantes:

- *Estado sin cambio alguno*: estas personas consideran cualquier cambio como una amenaza a sus normas y valores. Mientras cenar comparan lo que están comiendo

³² Raul E. Rhon Durán, *La Administración Efectiva del Cambio*, [en línea], México, D. F., Socio Director de Rhon & Asociados, S.C., 2000 [citado 15-11-2009] , formato html, Disponible en Internet: <http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=15> (2000).

con la mejor comida que alguna vez disfrutaron. Las personas influyentes que abrazan esta postura tienen entre los 55 y los 65 años de edad.

- *Cambio productivo*: estas personas ven el cambio como algo inevitable. Son los individuos que mientras cenan tienden a concentrarse en disfrutar la comida. Son de cualquier edad.
- *Cambio constante*: estas personas están siempre centradas en el futuro; piensan que lo que es nuevo es bueno. Ven todos los cambios como buenos y la resistencia al cambio como algo pasado de moda. Son de esa gente que mientras cena, está pensando en lo que desayunará al día siguiente. Tienen entre 25-35 años de edad.”³³

Es el nombre que **J.J. Goñi** da en su libro *Cambio son personas* (1999) a la necesidad de separar el aspecto afectivo y personal del problema mismo. Según Goñi, esta asepsia está generalmente ausente al introducir cambios en las organizaciones, ya que, al parecer, se entremezclan desde el principio la posición personal de los individuos con el objetivo del cambio. El cambio significa siempre acción y reacción de los afectados. El difícil arte de hacer el cambio es realizar una desidentificación afectiva entre el cambio y quien lo impulsa, y entre la reacción a las propuestas y quienes las sustentan (...).³⁴

Las energías de las personas se van desgastando más en los aspectos personales que en el objetivo del cambio. Para producir el cambio y no dañar a las personas que serán parte del mismo, es imprescindible trabajar sobre las ideas y no sobre las personas.

Una de las mejores estrategias de cambio es lograr que las personas que componen una organización no sólo acepten el cambio, sino que además se sientan partícipes de él. Es decir crear un sentimiento nosotros. *Se trata de crear un proceso real de aceptación y no uno que parece*. Según **Ezerman**, hay siete estrategias para crear este proceso de aceptación:

- “*Evitar*: las personas no se motivan hasta que no ven ellas mismas la necesidad de cambio. Para dejarles clara la necesidad de cambio, a veces es mejor dejarlas que se

³³ Karp H.B., *Guía para el líder de cambio*, [en línea], Santiago de Chile, Editor desconocido, 2006, [citado 15-11-2009], formato html, Disponible en Internet: http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/20090214/20090214000404.html

³⁴ Juan José Goñi Zabala, *El Cambio son Personas* (Madrid : Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1999), p. 63.

encuentren ellas mismas con los problemas que surgen al no hacer el cambio necesario.

- *Facilitar*: hacer todo lo posible para que el cambio sea más fácil. Por ejemplo, ponerles computadoras en sus casas, o darle espacio al personal para tener más pausas, con café por ejemplo.
- *Informar*: se informa al personal sobre los cambios que vendrán, para que empiecen a acostumbrarse a la idea del cambio.
- *Enseñar*: darle al personal lecciones, coaching, guiarlos por el proceso de cambio. El acento puede estar en el dar información, enseñarles habilidades que les lleven a cambiar su comportamiento frente al cambio.
- *Negociar*: si una persona no desea bajo ningún punto de vista cooperar con el cambio, es necesario negociar con ella. De esta situación, por regla general, nacerá un compromiso.
- *Convencer*: se trata de convencer a la persona con argumentos lógicos; se puede hacer hincapié en los pro y minimizar los contras.
- *Presionar*: obligar al personal al cambio. Se usa para este efecto la teoría de premio y castigo, después que los cambios hayan sido hechos”.³⁵

Las teorías de **Ezerman** son de contenido práctico y fácil de llevar a cabo de inmediato en la organización misma. Las teorías de **J.J. Goñi y H.B. Karp** son de esencia algo más teórica. Sin embargo, estos 3 científicos dejan en claro la gran importancia de los recursos humanos dentro de una organización, uno de los aspectos decisivos en el éxito o el fracaso al realizar cambios.

³⁵ Citado por Sebastiaan Hekman MBA, University of Strathclyde, Escocia MBA, Hanze University, Holanda Director MBA-Full Time PUCV 2002.

f) Cambio en productos y servicios

Actualmente, resulta posible afirmar que a las empresas ya posicionadas en el mercado, les resulta difícil encarar innovaciones radicales. “Esto obedece a que se rigen por prestar mayor atención a las demandas de los clientes y hacer inversiones que generen alta rentabilidad.”³⁶.

A medida que una empresa madura, sus capacidades emanan más de sus procesos: en las compañías ya establecidas, el mercado y los valores definen lo que ésta puede hacer, es decir, cuál es su impacto real en el ámbito de los negocios.

Debido a que los recursos materiales son más flexibles y adaptables que los procesos o los valores, las pequeñas empresas tienden a responder mejor a los cambios contextuales que las grandes corporaciones. La gran pregunta aquí es ¿por qué resulta tan complejo innovar?

Las compañías se centran demasiado en escuchar a sus clientes (lo cual es normal y acertado), sin darse cuenta que éstos no son de gran utilidad al momento de encarar una innovación basada en tecnologías de ruptura que de lugar a la creación de nuevos productos y servicios. La principal causa que lleva a las compañías a desinvertir en esta clase de tecnologías radica en la promesa incumplida de cuantiosas ganancias a corto plazo.

¿Innovar implica necesariamente cambiar?. Para la empresa ya establecida, el cambio resulta ser más complicado, ya que por un lado, los clientes desean un mejor producto, pero cada vez que alguien propone un cambio radical cuyo resultado es incierto, debe competir contra propuestas que se limitan a mejorarlo e involucran los mismos recursos y la misma inversión (o incluso menor) pero generan más ingresos. Por ello, resulta necesario entender y pensar sistemáticamente en términos de las capacidades de creación de valor que posee la organización, es decir, aquellas que residen en sus procesos y valores a la hora de crear nuevos conocimientos.

³⁶ Nguyen y Mintzberg, Con el ritmo adecuado, [en línea], Buenos Aires, 2003, octubre, [citado 01-10-2009], Revista Gestión (vol. 8 Núm. 5) Formato html, Disponible en Internet: http://deseducate-soledad.blogspot.com/2009_10_01_archive.html

La capacidad de adaptarse al cambio de una compañía depende de tres elementos claves: sus recursos (abundantes y de alta calidad), sus procesos (patrones de interacción, coordinación y toma de decisiones que usan los empleados para transformar los recursos en productos y servicios) y sus valores (normas mediante las cuales el personal de una empresa establece prioridades que se condicen con el rumbo estratégico).

En primer lugar, deben considerarse cuáles son los recursos necesarios para el éxito, luego, preguntarse si los procesos mediante los cuales los empleados aprendieron a hacer su trabajo son los adecuados y finalmente, si se requiere la generación de nuevos procesos.

En segundo término, los empleados deben acoplarse a los valores que establezca el fundador de la compañía. De este modo, empezarán a darle prioridad a sus decisiones en función de ellos. La cultura organizacional busca incorporar esos valores transformándolos en supuestos básicos, en guías para un accionar gerencial de primera calidad. Si los empleados no comprenden cuales son los valores predominantes en la cultura organizacional, todos otorgarán prioridades a cosas diferentes, deviniendo su esfuerzo en prácticas de negocios poco rentables. Combinar recursos, procesos y valores es, sin duda, una tarea compleja, pero no imposible. Hay 3 formas de hacerlo:

- Crear una estructura organizacional sólida dentro de las fronteras de la empresa existente, desarrollando nuevos procesos y seleccionando a las personas adecuadas para que interactúen de un modo diferente.
- Crear una nueva empresa, independiente de la existente, donde se desarrollen los procesos y valores necesarios para resolver nuevos problemas. Esto será posible en el caso de aplicar una innovación de ruptura que exija una estructura de costos diferente, alineada con la misión y la visión organizacional, y cuya estrategia resulte competitiva.
- Adquirir otra empresa, cuyos procesos y valores encajen con los requerimientos del nuevo desafío.

En síntesis, para encarar y manejar una innovación, en ningún caso deben tratar de hacerse cambios drásticos en la organización existente. Esto ocurre debido a que ni los procesos ni los valores son flexibles. Si la empresa es exitosa, lo mejor que puede hacer es seguir concentrada en su negocio central y maximizar la rentabilidad, estableciendo lentamente los cimientos de una organización diferente para el manejo de tecnologías de ruptura. En caso contrario, deberá revisar y reformular sus objetivos en función de sus recursos, su estructura y sus capacidades distintivas (core competences), siempre vislumbrando claramente el foco de su negocio.

g) Cambio en la tecnología

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. Como lo nuevo no es algo definido, una forma de defenderse de lo desconocido es amarrándose a lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre en forma muy eficiente si todos están comprometido con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no son. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Deal y Kennedy “relevan la importancia de volverse algunos pasos para que las personas se acostumbren con la idea de cambios y actúen como agentes consolidantes del proceso. La primera cosa es respetar el tiempo de las personas para que se acostumbren con la idea. No se debe olvidar que el entrenamiento es una fase importantísima en el proceso, para construir habilidades necesarias a la nueva configuración. Además de esto, se debe invertir en la confianza de las personas y darles coraje para enfrentar el cambio, visto que este es un proceso que provoca la sensación de pérdida. Esta sensación es real pues se pierde los valores antiguos para que los nuevos puedan substituirlos.”³⁷

Un proceso de cambio cultural es bastante complejo porque comprende una transformación de la visión del mundo del grupo. *Es un nuevo rumbo, una nueva manera*

³⁷ Deal y Kennedy, Cultura Organizacional, [en línea], El Prisma, 2000, [citado 22-02-2010], Formato html, disponible en Internet: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/default2.asp

de hacer las cosas, fundamentada en nuevos valores, símbolos y rituales. El sector de Recursos Humanos tiene un papel fundamental en estas horas, pues lidia más directamente con las personas, y sus políticas cuando aliadas a un planeamiento estratégico auxilian mucho en la construcción de la nueva identidad de la organización, tomando como base la identidad ya existente.

Un liderazgo fuerte, un sistema de Recursos Humanos eficiente y un trabajo de preparación de las personas son pasos fundamentales para el suceso del emprendimiento. Un cambio organizacional implica directamente en un cambio cultural.

h) Cambio de estructura y diseño

Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción, los cambios que producían. Sin embargo, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales, en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad.

Cabe destacar que esta era se ha caracterizado por las paradojas y la complejidad de contradicciones, entendidas y atendidas con una visión más amplia y adecuada, porque las organizaciones presentan modelos y propuestas que deben ser revisados a profundidad, para obtener nuevas respuestas, tomando en cuenta el medio donde se desenvuelve que se ha tornado más complejo e incierto, es decir, más interrelacionado, diverso y en continuo cambio.

Los elementos fundamentales del cambio son el factor humano y el aprendizaje organizacional que actualmente se implementan como estrategias del desarrollo organizacional y la búsqueda de ventajas competitivas que **Edward Marín** (1983), “ha llamado *paradigma de la complejidad*, resaltando la disposición para aprender valores, actitudes y experiencias, en donde se hace fundamental la aplicación de las ciencias cognitivas demostrando que los sistemas de pensamiento son los llamados a determinar la acción y las capacidades de cambio.”³⁸

³⁸ Luis Marín y Joaquín Hernández, Estudios semiológicos: La lectura de la imagen, Madrid : Alberto Corazón editor, 1983), p. 113.

Actualmente, se presenta una nueva visión, en donde la administración se ha convertido en un espacio de representación por medio de las cuales los directivos y trabajadores pueden llegar a valorar, interpretar y actuar, tanto dentro como fuera de la institución.

En ese sentido, las nuevas tecnologías se orientan hacia el ejercicio de los principios más elementales de la disciplina, la flexibilización de las formas y métodos de organización, es decir, la aplicación del diseño organizacional como herramienta para atender la complejidad, proporcionando innovación en el entorno que exige mayor velocidad de respuesta, capacidad de renovación rápida de productos, procesos, habilidades y competencias que conllevan a un aprendizaje más dispuesto, de allí que el conocimiento se convierte en el recurso estratégico y el aprendizaje, en la llave del proceso que garantiza una ventaja competitiva sostenida.

En este orden de ideas, el aprendizaje y la tecnología se relacionan estrechamente, en donde la capacidad de aprendizaje dependerá de la tecnología usada en forma óptima, tanto que el concepto de racionalidad bajo el enfoque unidimensional dado por **Frankfurt**, como representante de las escuelas de pensamiento, la considera como un medio instrumental por medio del cual se controlan los recursos, la naturaleza y hasta la vida.

Sin embargo, para el Siglo XXI, las organizaciones necesitarán capacitarse bajo visiones, estrategias y diseños que les permitan desafiar la supercompetencia, los cambios profundos de la tecnología y la revalorización de la fuerza de trabajo. En este sentido, se puede señalar que cada empresa deberá reconocer que las nuevas oportunidades surgen en el ambiente en donde predominan las redes de conocimiento y las habilidades que modifican el sistema de relaciones, generando estructuras no verticalizadas, con redes de multinivel y cadenas de valor en donde se pueden añadir o descartar funciones.

Como puede observarse, “en la actualidad se destacan nuevas formas organizacionales, tales como: el modelo matricial o de red, las cuales surgen como respuesta a los cambios, con la finalidad de resolver consecuencias disfuncionales de la organización tradicional estructuradas jerárquicamente y a su vez se hagan menos burocráticas, más cooperativas, laterales y basadas en el trabajo de equipo, según destaca **Galbraith**.”³⁹

³⁹ Galbraith, J. R., Competing with Flexible Lateral Organizations, tr. por Richard L. Daft, (Boston : Addison Wesley, 1994). pp. 17-18.

Por otra parte, las organizaciones laterales utilizan estructuras de diferentes tipos, que van desde las de relaciones de contacto directo y distribución de roles, a las de estructuras organizacionales de matriz y de dirección de proyectos.

“Cabe destacar que cada una de estas estructuras incrementa la habilidad de la organización, con el fin de procesar información basada en condiciones de alta interdependencia en la tarea, de complejidad e incertidumbre, en opinión de **Jones, Jones y Deckra** (1994).”⁴⁰

También es importante señalar que “las estructuras matriciales facilitan la distribución de recursos y la transferencia del conocimiento interno en ambientes turbulentos que ofrecen beneficios y a la vez conductas disfuncionales, tales como: estrés, ausentismo laboral y bajo desempeño, según señalan **Burns y Wholey** (1993).”⁴¹

Durante el pasado Siglo XX, el pensamiento de **Taylor**, así como el modelo burocrático de **Weber**, fueron las pautas que influyeron en la administración de las organizaciones de la época, llevando a negociar con parámetros de la gestión funcional, racionalista y fragmentaria, con el fin de alcanzar la maximización de la eficiencia, la productividad y rentabilidad en deterioro del desarrollo integral de las organizaciones de aquel momento.

Es importante destacar que “este paradigma adolecía de graves deficiencias, por lo que se hizo imprescindible la creación de otro, según opinión de **Wheatley y Senge** (1994),”⁴² sin embargo, pese a los avances tanto teóricos como metodológicos por alcanzar nuevos diseños y prácticas que involucren no sólo las organizaciones como unidades complejas, sino a la sociedad en general, siendo palpable indicadores tales como: la flexibilidad de los procesos organizacionales, la producción ligera, la implementación de la calidad total, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y las formas organizacionales más apropiadas que han adoptado características específicas y diversos

⁴⁰ Robert E. Jones, y otros, *Strategic Decision Processes in Matrix Organizations*, tr. por Elsevier en su revista Journal of Operations Research, [en línea], Nueva Inglaterra, Universidad Connecticut, 1994, 02/10/1994, [citado 26-02-2010], format html, Disponible en Internet: <http://ideas.repec.org/a/eee/ejores/v78y1994i2p192-203.html>.

⁴¹ Burns, L. R., y D. R. Wholey, *Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs*, tr. por Escuela de Negocios y Administración Pública, Universidad de Arizona, [en línea], EE.UU., Academy of Management Journal, 1993, febrero 1993, [citado 26-02-2010], Formato html, Disponible en Internet: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10123742>, PMID: 10123742 [PubMed - NLM].

⁴² Peter M. Senge, *The Leader's New Work: Building Learning Orgs*, tr. por Care Academy Org, [en línea], Harvard Business School, 1994, sin fecha de publicación, [citado 13-01-2010], Formato pdf, Disponible en Internet: http://www.careacademy.org/learningresources/od_buildlo.pdf.

estilos: Flexible, orgánica, virtual, de red, innovadora, inteligente, matricial, los cuales surgen como una necesidad de flexibilizar la desburocratización, evitando la resistencia al cambio y ordenando la innovación a reconocer las empresas orgánicas como las más exitosas e innovadoras.

Ante esta realidad, las organizaciones burocráticas se hacen presentes en las economías occidentales modernas e históricamente han tenido ventajas sobre anteriores formas organizacionales, entre las que se destacan: la tribal, patrimonial, política y arbitraria, caracterizadas por la disciplina, dirección, producción garantizada, haciéndola más estable, menos corrupta e imparcial, favoreciendo la eficiencia, la contabilidad y la producción.

Sin embargo, hay que señalar sus debilidades, tales como: la estandarización de los procesos, la resistencia al cambio, la baja calidad del producto, la insatisfacción en el trabajo, la pérdida de motivación y la fragmentación de las tareas.

En resumen, la organización burocrática, al ser comparada con otro sistema organizacional, se hace más impersonal, racionalista, formal y eficiente, siendo constantemente redefinida, en donde el trabajador conserva un papel predominante porque entiende la situación global y estratégica en que se encuentra, a la vez interactúa en forma lateral y verticalmente, predominando una comunicación consultiva en vez del mandato, basando la seguridad en el control de los límites y la organización emergente, en la flexibilidad e innovación.

En otro orden de ideas, según **Bidwell** (1996), “los modelos de sistemas abiertos, que toman en cuenta al factor humano, llegan a desplazar al modelo de la burocracia porque entienden mejor la dinámica organizacional y el cambio, facilitando el surgimiento de nuevos conceptos, como el de innovación y red, permitiendo una mejor vinculación al análisis de las relaciones tanto inter como intra organizacionales, es decir, comprendiendo mejor las relaciones entre los miembros de la organización y fuera de ella.”⁴³

⁴³ Charles Bidwell, Complex Organizations a Critical Essay, traducido por Charles Perrow, [en línea], 3a. Ed., Nueva York, McGraw Hill, 1986, sin fecha de publicación, [citado 13-01-2010], Formato html, Disponible en Internet: <http://biblioteca.mty.itesm.mx/negocios/es/item/160775/book/1986/perrow-charles/complex-organizations-critical-essay>, ISBN 0075547996.

Cabe destacar que según **Nohria y Eccles** (1992), la red se define como “un conjunto de relaciones de trabajo fluidas, flexibles y complejas que alcanza a cruzar varios límites, dentro y fuera de las organizaciones, detectando normas en donde sus miembros comparten intereses comunes, existen sanciones cuando se presenta la inconformidad o rupturas de la red, sin embargo, los elementos intercambian diversos beneficios, entre los que se destaca la información.”⁴⁴

“Ante esta realidad, el nuevo paradigma surge del concepto de cultura organizacional, con el fin de entender a las organizaciones desde un punto de vista integral, incorporando aspectos humanos (Software), al análisis de las estructuras (Hardware), trayendo como consecuencia la discusión del concepto de aprendizaje organizacional, tal como lo enfoca **Schein** (1993).”⁴⁵

Por otra parte, **Argyris y Shon** (1996) “presentaron las diferencias entre el aprendizaje organizacional y el individual, destacando que este último se presenta cuando los miembros de una corporación siguen las rutinas que les pauta la organización, teniendo la alternativa de reaccionar ante ellas a través de su inteligencia y hasta pueden llegar a cambiarlas experimentando nuevas ideas, sin embargo, cuando llegan a comunicarse con otros compañeros o autoridades validando, aprobando y adaptando algún método en específico, se alcanza un aprendizaje organizacional.”⁴⁶

Es importante destacar que el aprendizaje organizacional presenta dos niveles:

- Un proceso simple en donde se cambian los métodos y rutinas, sin llegar a cuestionar ningún aspecto fundamental de la estructura, los valores y los procesos de la toma de decisiones.
- Un nivel más complejo, en donde se cuestiona la racionalidad detrás de las acciones y las rutinas para convertir la lógica, la filosofía o las variables fundamentales que orientan la organización.

⁴⁴ Nitin Nohria, , Networks and Organizations: Structure, Form, and Action, tr. por Harvard Business School Press, [en línea], Boston, Robert G. Eccles ed. 1993, sin fecha de publicación, [citado 13-10-2009], Formato pdf, Disponible en Internet: <http://www.librarything.com/work/848908>, ISBN-10 0875845789.

⁴⁵ Edgar H .Schein, Liderazgo Estratégico y Toma de Decisiones (San Francisco : Jossey Bass, 1993), p. 67

⁴⁶ Chris Argyris & David A. Schön, Aprendizaje Organizativo II, Una teoría de la perspectiva de la acción. (México, D.F.: Addison Wesley, 1978), p. 76.

Argyris, por su parte, “hace énfasis en el aprendizaje que surge como defensa ante la rutina, como tensión creativa que permanece en el seno de la organización, estimulando a los individuos a reexaminar las operaciones y tareas que realizan y que se originan de la división: deseos individuales – objetivos organizacionales.”⁴⁷

En este orden de ideas, se puede concluir que una organización que se proponga proteger sus capacidades mientras explora otras, fomenta nuevas actitudes, lleva nuevas potencialidades e involucra a sus recursos humanos en dinamismos que emergen del propio proceso de conocimiento, logrando su soporte en la interconexión con redes inteligentes de productores, compradores e instituciones.

Es así como parte del software de la organización es conocido como: colectivo de trabajo o calificación colectiva, para lo cual designaría un espacio de aprendizaje y almacenamiento de experiencias y competencias dinámicas que permiten regular las disfunciones y los imprevistos del sistema productivo en el que se integra.

Cabe destacar que el concepto colectivo de trabajo sólo tiene sentido cuando la evolución de las estructuras organizativas, pone en juego zonas de autonomía, provoca la conciencia de que el trabajo requiere su socialización para ofrecer óptimos resultados, haciendo visible la capacidad de un grupo social para controlar el proceso de trabajo.

Dentro del marco del aprendizaje organizacional, **Simón** (1991) “indica que surge otro elemento importante: el control oculto, el cual va más allá de reglas formadas y supervisión jerárquica, debido a que no se percibe y el cual opera a través de mecanismos tales como: la absorción de incertidumbre, la jerga organizacional, las tareas programadas, la estandarización de los materiales, la frecuencia, el canal de comunicación utilizado y la interdependencia de los programas y unidades.”⁴⁸

Por otra parte, el control oculto aporta importantes contribuciones que se orientan hacia el diseño de nuevas formas organizativas facilitando la visión integral de la administración al relacionar los factores estructurales con los interpretativos y los de aprendizaje.

⁴⁷ Ibid p. 88.

⁴⁸ Herbert A. Simon, “Organization Science”, [tr. en línea], lugar de publicación desconocido, 17/02/1991, [citado 25-11-2009], [Bounded Rationality and Organizational Learning](http://orgsci.journal.informs.org/cgi/content/abstract/2/1/125) (Núm. 3), Formato pdf, disponible en Internet: <http://orgsci.journal.informs.org/cgi/content/abstract/2/1/125>, pp. 125-134, Feb. 1991.

En este orden de ideas, **Nonaka y Takenchi** (1996), en su libro titulado *La organización que crea conocimiento*, “desarrollan una teoría sobre el éxito japonés centrado en el proceso de crear conocimientos, especialmente nuevos productos, ideas y diseños. Este nuevo paradigma incluye dos aspectos importantes: las estructuras convencionales y las estructuras suaves o humanas, para lo cual se requiere una capacidad de abstracción, imaginación y sensibilidad humana de parte de los dirigentes.”⁴⁹

Es importante delimitar que **Tom Peters** señala “otro elemento básico dentro del nuevo paradigma: estarás en control cuando las cosas estén fuera de control, esta paradoja será la tarea fundamental del líder y el objetivo del gerente estará orientado a manejar un número predecible de paradojas y no eliminarlas. Es así como se definen tres habilidades básicas para una administración integral:

- Habilidad política o de persuasión
- Habilidad para promover la participación del empleado y del trabajo en equipo
- La administración del cambio.”⁵⁰

Ante esta realidad surge el dominio de la tecnología de la información como un elemento importante para implementar la administración integral porque conlleva a la existencia de organizaciones que aprenden, denominadas “organizaciones inteligentes”, en donde su impacto más significativo, no sólo está dirigido a la elaboración de nuevos productos, sino en el rediseño organizacional como estructura del poder y renovación del conocimiento en el cual se deben lograr los objetivos propuestos por **Board, Bernard** en 1997:

- Incrementar la colaboración.
- Rapidez en todo
- Sensibilidad
- Flexibilidad
- Innovación
- Permeabilidad
- Apalancamiento
- Realización

⁴⁹ Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*. tr. por Adolfo Castillo. (Nueva York : Consejo Editorial Castilla y Asociados, S.L., 1995), p. 177.

⁵⁰ Peters, Tom (1987), *Thriving on Chaos*, Nueva York, Knopf.

- Espontaneidad
- Responsabilidad
- Autoridad y
- Control

1.4 Proceso del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un proceso complejo que puede tardar uno o varios años en cambiar la empresa, y que puede continuar indefinidamente. Para poner en marcha un programa de tal magnitud es fundamental contar con el apoyo decidido de la alta gerencia.

“Existen varias orientaciones de desarrollo organizacional que incluye las ocho etapas siguientes.”⁵¹

- *Decisión de la gerencia de la empresa de utilizar el DO:* el primer paso para utilizar el DO como instrumento de cambio y seleccionar un consultor externo para coordinar el proceso lo da la gerencia de la empresa.
- *Diagnóstico inicial:* la alta gerencia se reúne con el consultor externo para determinar qué clase de programa o modelo de DO es necesario implementar. Durante esta fase, el consultor puede buscar datos e información mediante entrevistas con varias personas de la empresa. En este sentido, el DO se parece a la medicina: un diagnóstico adecuado es el paso inicial para corregir o curar algún problema de la organización.
- *Recolección de datos:* se hace mediante una investigación para conocer el ambiente interno, evaluar el clima organizacional, obtener datos y relacionar los problemas de comportamiento. Generalmente el consultor se reúne con los grupos para obtener datos respecto de: ¿Qué condiciones contribuyen a lograr su eficacia en el trabajo?, ¿Qué condiciones interfieren su eficacia en el trabajo? ¿Qué debería cambiar en el funcionamiento y operación de la empresa?

⁵¹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (México, D. F. : Editorial McGrawHill, 1999), p.654.

- *Retroalimentación de datos y confrontación:* se designan grupos de trabajo para evaluar y revisar los datos obtenidos, mediar en las áreas de desacuerdos, detectar problemas y establecer prioridades de cambio.
- *Planeación de acción y solución de problemas:* los grupos utilizan los datos para fundamentar las recomendaciones sobre los cambios necesarios. Los análisis enfocan los problemas reales de la organización. Los planes son específicos, incluidos los relacionados con la conducción de las acciones, y cuándo y cómo éstas deben implementarse.
- *Desarrollo de equipos:* desde el comienzo del proceso y durante el periodo de reuniones el consultor estimula la formación de grupos y el desarrollo de equipos para que cada uno de ellos examine cómo trabajan en conjunto los participantes y cómo se integran entre sí los diversos grupos. El consultor motiva la comunicación abierta y la confianza, como prerequisites para mejorar la eficiencia y la eficacia de los grupos. Los gerentes estimulan con intensidad el desarrollo de equipos para que los subordinados trabajen en conjunto.
- *Desarrollo intergrupar:* los grupos son sometidos a reuniones de confrontación para lograr una mejor relación intergrupar de los diversos equipos.
- *Evaluación y seguimiento:* el consultor ayuda a la empresa a evaluar los resultados de sus esfuerzos de DO y desarrolla otros programas en las áreas donde sea necesario lograr resultados adicionales. Se utilizan ampliamente las técnicas de retroalimentación de datos.

Si bien podemos apreciar estas ocho etapas del desarrollo organizacional, este proceso podemos simplificarlo a un modo más sencillo y resumido, a partir de tres etapas:

1.4.1 Recolección de datos

Determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de

identificar problemas y asuntos más importantes.

1.4.2 Diagnóstico organizacional

Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

1.4.3 Acción de intervención

Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

CAPÍTULO II

MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 Modelo de desarrollo organizacional

Aunque en el capítulo anterior se han dado algunas definiciones de desarrollo organizacional, es oportuno retomar este concepto antes de poder describir cada uno de los modelos que en el presente capítulo se contemplan como parte del trabajo de investigación.

“El desarrollo organizacional es una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objeto común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de los objetivos generales de una organización. En las metas particulares de los individuos que la integran, se podría considerar el desarrollo organizacional como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de una sociedad.”⁵²

Las organizaciones se encuentran enmarcadas por un macrosistema en el cual suceden transformaciones imprevistas; así, dichas organizaciones, deben para sobrevivir, adaptarse a estos cambios que se experimentan de forma continua. Para que tal cosa no suceda de forma desordenada, se plantea una estructura y una secuencia que facilite y sistematice la forma de poder afrontar el cambio. Como hemos indicado, el desarrollo organizacional es la respuesta a la necesidad de ser más competitivo en este ambiente que cada vez es más inestable y al mismo tiempo es una estrategia educacional que intenta modificar las actitudes actuales de las personas que forman las organizaciones.

Los riesgos que toman los consultores y asesores de empresas al realizar intervenciones en organizaciones, empresas y entidades es sumamente alto si no tienen *en sus cabezas* (metafóricamente ya que en realidad es en sus mentes) un marco conceptual o modelo que les permita trasladar a la empresa desde una situación actual hasta una situación deseada o preferida.

⁵² Gómez Ceja, Op. Cit., p.363.

Un modelo de cambio implica un marco conceptual y no es nada más ni menos que una representación sencilla de pasos principales agrupados en distintas categorías que se relacionan con un proceso de cambio desde su etapa inicial hasta la etapa de desvinculación.

Los autores **William Rothwell, Roland Sullivan y Gary Mclean** (Practicing Organization Development : A Guide for Consultants; Pfeiffer & Co., 1995) “sugieren la existencia de tres modelos principales de cambio dando especial énfasis en los pasos comprendidos dentro del modelo de *action research*. Los distintos modelos de cambio a que hacen referencia estos autores descansan principalmente en un enfoque normativo, prescriptivo y re-educativo donde el cambio comportamental es consecuencia de un proceso de aprendizaje.”⁵³ Vamos a explorar cada uno de ellos y además vamos a incluir una perspectiva que sugiere **Eric Gaynor Butterfield** que ha encontrado de suma utilidad dentro de las comunidades latinoamericanas.

2.1.1 Épocas de cambio

El cambio, más que una época es una constante, tal como tempranamente enunciaba Heráclito hace muchos años. Si bien esto pareciera ser así, y no pasa dos veces la misma agua bajo el puente, lo cierto es que el caudal pasa cada vez más rápido y su curso es día a día más impredecible.

En esta línea debemos inevitablemente asumir el hecho que para enfrentar los desafíos y los requerimientos de las funciones de supervisión actuales, es necesario asumir responsablemente nuevas habilidades y competencias.

La aplicación de los modelos que sirvieron ayer, no nos aseguran ser eficientes hoy, ni mucho menos lo harán mañana. Debemos cambiar porque el medio nos exige conductas diferentes. En la mayoría de los casos, cambiamos como consecuencia de una demanda externa.

Las épocas de cambio o el clima para realizar un cambio, cuenta con ciertos elementos que se definen a continuación:

⁵³ Willam J. Rothwell, La práctica de organización para el desarrollo: una guía para el cambio principal. (Estado de Pennsylvania : Editorial Ph.D., SPHR, 2009), p.534.

a) Sentido de Identificación e influencia en la organización

Donde en el trabajador se percibe al menos que éste es consciente de que ejerce una influencia auténtica sobre las modificaciones que se hacen al sistema de trabajo en su conjunto, que se le toma en cuenta y que puede contribuir cuando se trata de cambiar. El que tiene la capacidad de influir, se siente cómodo aceptando responsabilidades y aportando sugerencias.

b) Apertura a la actitud creativa

Experiencias de transformaciones anteriores que hayan derivado en resultados positivos, mantienen en la organización el mensaje de interés por la innovación y la creatividad. En su defecto, cuando menos el estímulo y la aceptación formal de éstas cualidades como parte del desempeño, son propicias para la aceptación cambios culturales en la organización.

c) Deseo de cambio

Un razonable y sano nivel de insatisfacción con lo existente y en consecuencia la expectativa que lleva implícita el deseo de cambio. No es en una atmósfera de crisis donde tiene lugar el mejor cambio. El clima ideal es aquél donde no prevalezca la frustración.

d) Reconocimiento

Aún y cuando sean incipientes los sistemas de reconocimiento, como antecedentes son favorables para avanzar en los procesos de transformación, ya que la situación a vencer es la indiferencia de los superiores para reconocer el esfuerzo y la aportación de su personal.

e) Trabajo en equipo

Antecedentes de trabajo en equipo en este sentido, significan por una parte, que la gente confía mutuamente y que puede compartir entre sí esfuerzos y decisiones. Por otro lado la presencia del trabajo grupal es excelente para cimentar futuros equipos de trabajo.

Situación ideal es la presencia de labores a nivel de comités o similares en las esferas directivas.

f) Visión común

La presencia de un sistema de valores/creencias es tierra fértil para asumir con base en éstos una nueva cultura organizacional. A la vez que se propicia la concentración de esfuerzos y recursos.

2.1.2 Investigación crítica o de acción

Los autores (**Rothwell, Sullivan y McLean**) “sugieren que el modelo de Investigación Crítica tiene sus orígenes en las prácticas Marxistas donde la idea subyacente guarda un paralelo con el enfoque dialéctico de cambio organizacional.”⁵⁴

La investigación de la acción se refiere al proceso de cambio basado en la recolección sistemática de datos y luego la elección posterior de una acción de cambio basada en lo que indica la información analizada. Su importancia yace en que proporciona una metodología científica para administrar el cambio planeado.

Para este modelo es necesario considerar las fases que a continuación se describen, mismas que sirven de base para iniciar con los cinco pasos que conforma el modelo y que se desarrollan más adelante.

- Describa la ideología imperante (cómo los participantes organizacionales creen que la organización o el grupo bajo análisis debe estar funcionando).
- Identifique situaciones, eventos, o condiciones que entran en conflicto con la ideología vigente (qué es lo que realmente está sucediendo dentro de la empresa).
- Identifique a aquellas personas o grupos de personas que están interesados en desarrollar un cambio progresivo (quiénes son los que desean desafiar la ideología

⁵⁴ **Willam J. Rothwell**, *La práctica de organización para el desarrollo: una guía para el cambio principal*, {en línea}, Pennsylvania, Universidad Estatal de Pennsylvania, 2009, 19/10/2009, {citado 12/07/2010}, formato html, Disponible en Internet: <http://www.rothwellandassociates.com/>.

y/o aquellas situaciones que pueden generar un ímpetu hacia el cambio constante).

- Confronte a los distintos participantes respecto de la ideología en cuanto a situaciones, eventos o condiciones conflictivas.
- Desarrolle una nueva ideología o pasos de acción a implementar para corregir las inconsistencias e incongruencias.
- Ayude al cliente a establecer un programa de cambio en el tiempo.
- Implemente el cambio.

Solicite al cliente que realice un monitoreo del cambio, identificando oportunidades para la mejora continua.

El proceso de investigación de la acción consiste en cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

- *Diagnóstico:* El agente de cambio, a menudo un consultor externo de la investigación de la acción, empieza por reunir información acerca de problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización. En la investigación de la acción, el agente de cambio hace preguntas, entrevista a los empleados, revisa los archivos y escucha las preocupaciones de los trabajadores.
- *Análisis:* La información reunida durante la etapa de diagnóstico es luego analizada. ¿cuáles son los problemas clave para la gente? ¿qué patrones parecen seguir estos problemas? El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones primordiales, áreas problemáticas y posibles acciones.
- *Retroalimentación:* La investigación de la acción incluye un manejo extensivo de los objetivos de cambio. Esto es, la gente que estará involucrada en cualquier programa de cambio debe estar implicada activamente en determinar cuál es el problema y participar para crear la solución. Así que el tercer paso es compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos uno y dos. Los empleados, con la

ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para originar cualquier necesidad de cambio.

- *Acción:* Ahora la parte de *acción* de la investigación de la acción está en movimiento. Los empleados y el agente de cambio llevan a cabo acciones específicas para corregir los problemas que han sido identificados.
- *Evaluación:* Finalmente, de manera consistente con los cimientos científicos de la investigación de la acción, el agente de cambio evalúa la efectividad de los planes de acción. Usando la información inicial recolectada como punto de comparación, cualquier cambio subsecuente puede ser comparado y evaluado.

La investigación de la acción proporciona cuando menos dos beneficios. Primero, el problema es enfocado. El agente de cambio busca de manera objetiva los problemas y el tipo de problema determina el tipo de acción de cambio. Segundo, debido a que la investigación de la acción involucra de manera tan grande a los empleados en el proceso, la resistencia al cambio se ve reducida.

2.1.3 El ciclo PHCA

Thomas Shewhart (autor). Su concepción es la que sirve de base y fundamento a los aportes de **Deming** que fueron implementados primero en gran escala dentro de Japón y luego – como resultado de su éxito – han sido, paradójicamente importados por muchos consultores en los Estados Unidos de Norteamérica.

El ciclo PHCA, es una técnica desarrollada entre los años 1930 y 1940 para organizar el trabajo y seguimiento de proyectos de cualquier tipo. En 1950 **E. Deming** la toma y la difunde como una alternativa para encarar los proyectos de acción o mejora sobre los procesos propios, externos o internos, por tal motivo en Japón lo llaman *el Ciclo Deming*.

Este modelo regularmente se aplica cuando se preparan proyectos concretos, especialmente en las actividades desarrolladas con técnicas participativas, es decir trabajo en equipo.

Un caso especial, que vale la pena citar aparte, lo constituye el desarrollo de Sistemas de Gestión. Estos sistemas exigen el trabajo y la participación de todos los miembros de las organizaciones (como un verdadero equipo) para ser realmente eficaces, por lo que el ciclo Shewhart es particularmente apropiado para la planificación, la implementación, la implantación y la operación de estos sistemas. Incluso, ISO lo ha tomado como base para ordenar el contenido de las últimas ediciones de sus conocidas normas internacionales ISO 14001:1996 (Sistemas de Gestión Ambiental - Especificaciones y directivas para su uso) e ISO 9001:2000 (Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos). Ambas normas, están fundamentadas en el compromiso de Mejora Continua de la Alta Dirección de las empresas, siguiendo el espíritu del modelo que propone el TQM (Total Quality Management) a partir de la filosofía expuesta por Deming en sus famosos 14 puntos para provocar el necesario cambio cultural en el gerenciamiento de las empresas.

“Podemos señalar entonces que los propulsores de Calidad Total (CT) han tenido muy en cuenta un modelo de cambio que fue originalmente desarrollado por **Thomas Shewhart** en el año 1924. Este modelo que se conoce bajo el nombre de modelo de **Shewhart**, toma su denominación como consecuencia de la denominación que se ha adjudicado a cada una de las etapas o ciclos del modelo. Ellas son: Planificar (P), Hacer (H), Controlar (C), y Actuar (A). Mucho del trabajo de **Edward Deming** en el área de mejora continua está fuertemente asociado con este modelo. Este modelo puede llegar a ser usado convenientemente en un proceso de cambio y desarrollo organizacional o en parte del mismo.”⁵⁵

El método consiste en aplicar 4 pasos perfectamente definidos, toda vez que se quiera llevar adelante y fundamentalmente "completar" un proyecto (es decir llegar al final obligatoriamente y asegurarse de arribar al objetivo definido en su planteo inicial).

Estos 4 pasos, simplemente aseguran para el proyecto: La organización lógica del trabajo, la correcta realización de las tareas necesarias y planificadas, la comprobación de los logros obtenidos, y la posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas a otros casos. Gráficamente al ciclo Shewhart se representa por las letras “Ciclo PHCA”:

⁵⁵ **Thomas Shewhart**, *Aseguramiento de la calidad*, {en línea}, Miami, Atlantic International University Nort Miami, Florida, 2005, {citado 20/07/2010}, formato html, Disponible en Internet: <http://www.aiu.edu/>.

L. Schultz y B. Parker en *Visioning the Future* (Ed. Malean & DeVogel - 1988) nos participan algunas de las preguntas para cada una de las cuatro etapas:

a) Planificar (P)

Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en qué forma se llevarán a cabo. Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:

- *Definir el objetivo.* Se deben fijar y clarificar los límites del proyecto: ¿qué vamos a hacer? ¿por qué lo vamos a hacer? ¿qué queremos lograr? ¿hasta dónde queremos llegar? Luego pasamos a:
- *Recopilar los datos.* Se debe investigar: ¿cuáles son los síntomas? ¿quiénes están involucrados en el asunto? ¿qué datos son necesarios? ¿cómo los obtenemos? ¿dónde los buscamos? ¿qué vamos a medir y con qué? ¿a quién vamos a consultar? con esto resuelto, ya se puede:
- *Elaborar el diagnóstico.* Se deben ordenar y analizar los datos: ¿qué pasa y por qué pasa? ¿cuáles son los efectos y cuáles son las causas que los provocan? ¿dónde se originan y por qué? Ahora estamos en condiciones de elegir un plan de acción, pero antes se deben:
- *Elaborar pronósticos.* Se deben predecir resultados frente a posibles acciones o tratamientos: ¿sabemos qué efectos provocarán determinados cambios? ¿debemos hacer pruebas previas? ¿debemos consultar a especialistas? ¿es necesario definir las situaciones especiales? Frente a varias opciones adoptaremos la que consideremos mejor y entonces podemos.

Planificar los cambios. Se deben decidir, explicitar y planificar las acciones y los cambios a instrumentar: ¿Qué se hará? ¿Dónde se hará? ¿Quiénes lo harán? ¿Cuándo lo harán? ¿Con qué lo harán? ¿Cuánto costará? ¿Cuál es el estado organizacional deseado? ¿Qué cambios son necesarios? ¿Qué obstáculos deben ser superados? ¿Cuáles son los

resultados que más estamos necesitados en alcanzar? ¿Existe información disponible?
¿Qué informaciones adicionales están necesitando?

b) Hacer (H)

A continuación se debe efectuar el cambio y/o las pruebas proyectadas según la decisión que se haya tomado y la planificación que se ha realizado. Esto es preferible hacerlo primero en pequeña escala siempre que se pueda (para revisar resultados y poder establecer ajustes en modelos, para luego llevarlos a las situaciones reales de trabajo con una mayor confianza en el resultado final).

c) Controlar (C)

Una vez realizada la acción e instaurado el cambio, se debe verificar. Ello significa observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, sin olvidar de comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos chequeando si se ha logrado el objetivo del previsto.

d) Actuar (A)

Para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del rédito que nos deja el trabajo en nuestro "saber hacer" (know-how): ¿Qué aprendimos? ¿Dónde más podemos aplicarlo? ¿Cómo lo aplicaremos a gran escala? ¿De qué manera puede ser estandarizado? ¿Cómo mantendremos la mejora lograda? ¿Cómo lo extendemos a otros casos o áreas?

¿Confirma la información que tenemos a mano con lo que teníamos originalmente en el Plan? ¿Existen otras causas que están interfiriendo? ¿Se justifican seguir corriendo y tomando algunos riesgos en el proceso de cambio realizado? ¿Es necesario y vale realmente la pena seguir corriendo riesgos?

Eric Gaynor Butterfield (*Propuestas de Consultoría: Sus límites* – **Michigan State University**, 1974) señala las posibles consecuencias disfuncionales que resultan como consecuencia de propuestas de intervenciones de consultoría donde se toma en cuenta

un *programa global* que no siempre contempla cambios y modificaciones como resultado de hacer *controles* y ajustes respecto del programa y la propuesta original.

Es por ello sumamente desafortunado que muchos consultores no toman en cuenta este modelo de cambio que – dentro de su sencillez – reduce los riesgos en los procesos de implementación. Muchos de los grandes retrocesos en implementaciones tecnológicas podrían haberse eliminado o reducido en gran parte de considerar las fases del ciclo de **Shewhart**.

2.1.4 Modelo de Kurt Lewin

El modelo estudiado corresponde al de campos de fuerzas de Kurt Lewin elaborado en la década de los 50's. Éste consiste en reconocer la existencia de fuerzas relacionadas con los procesos de cambio, las que favorecen el proceso de cambio se conocen como impulsoras y las que constituyen un obstáculo para el proceso son llamadas limitantes. Estas fuerzas pueden ser internas o externas y se clasifican en 4 grupos: personas, tendencias sociales, económicas y tecnológicas.

El proceso de cambio propuesto consta de tres etapas principales a través de las que se desarrolla. La primera es el descongelamiento, en la que se identifican los problemas y las fuerzas que interfieren para que se produzca el cambio, siendo el comienzo para intentar mover a la empresa desde el status quo. Luego el movimiento, en el que se lleva a cabo el proceso de cambio propiamente tal, en este se modifican los procesos y prácticas en pos de alcanzar el estado deseado. Finalmente, el recongelamiento que se produce cuando las nuevas prácticas pasan a ser parte de la cultura organizacional.

El modelo tiene su foco en la primera etapa, en ella para un correcto análisis de las fuerzas y un buen desarrollo del resto del proceso propone 5 pasos: describir el problema, definir el objetivo, identificar las fuerzas involucradas, priorizar estas fuerzas según su impacto al futuro proceso y definir una estrategia de cambio.

Del análisis del modelo y los procesos de cambios se pueden determinar ventajas y desventajas de la utilización de este modelo. Las ventajas aparecen por el lado de identificar correctamente todos los factores involucrados en el proceso de cambio, así

como determinar su importancia y priorizarlos para una futura implementación. Otra ventaja es que permite dividir el proceso en etapas claramente separables para tomar distintas directrices en cada una de ellas. Además, como se deben discutir las fuerzas involucradas ayuda para llegar a un consenso sobre los problemas y los pasos a seguir. Finalmente, pero no menos importante, el modelo establece un punto de partida para el cambio, lo que en muchas organizaciones es complicado de determinar.

Este modelo conviene aplicarlo en grandes empresas, debido a que en ellas muchas veces no se tiene claridad del punto de partida y existe una amplia plana gerencial con diversas opiniones y que generalmente cuesta que lleguen a un consenso. También es de mucha utilidad cuando cuesta identificar las restricciones asociadas al proceso de cambio.

Con relación a este aspecto **Kurt Lewin** estudió y planteó elementos relacionados para la realización de un cambio con efectividad. Expuso que existían dos barreras para lograr lo anterior las cuales eran:

- Las actitudes y el comportamiento que durante tiempo poseían las personas, no estaban en disposición de cambiarlas.
- Las personas se mantenían poco tiempo realizando las cosas de manera diferente y que posteriormente regresarían a su comportamiento anterior.

Lewin define el cambio como “una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resiste a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el status quo.”⁵⁶

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra, según **Lewin**, un equilibrio *cuasi- estacionario*. Para modificar ese estado cuasi-estacionario se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas.

⁵⁶ Citado por: María Teresa Agüero Torres. El proceso de cambio estratégico en el IDICT. El liderazgo y su cultura organizacional. Tesis de Maestría. Ciudad de la Habana, 1996.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

a) Descongelamiento

Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

En esta etapa de descongelamiento, impera una situación determinada (por ejemplo: el control de inventarios por medios manuales), con el consiguiente derroche de horas hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta

b) Cambio o movimiento

Esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Se presenta el proceso de cambio, en el cual, al principio se puede observar un decremento de la productividad (si se recurre nuevamente al ejemplo del control de inventarios, se podía suponer que a la persona responsable de dicho control de inventarios no le fue posible entregar oportunamente su reporte mensual ni tampoco maneje el paquete computacional requerido para agilizar el proceso de control de la mercancía).

Posteriormente, dentro de este mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete computacional y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregarlo oportunamente

c) Recongelamiento

En este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicas como la cultura las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Por último, se inicia la etapa de recongelamiento en la cual, el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo.

En algunas empresas el proceso puede ser doloroso, pero su efecto es incuestionable: mayor eficiencia a corto plazo.

Además Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

- Se determina el problema
- Se identifica su situación actual
- Se identifica la meta por alcanzar
- Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.

Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta.

2.1.5 Modelo de Beckhard-Harris

Existen distintos enfoques para llevar a cabo el cambio de las organizaciones, desde el clásico descongelamiento-cambio-recongelamiento de Kurt Lewin, hasta el modelo siete fases de **Burke**, que más adelante se desarrollará. Aunque todos retoman la propuesta original, sus especificaciones son distintas dependiendo del número de fases que integren.

“Todo proceso de cambio, implica la evaluación del presente, una buena definición del futuro y lo más importante, que la transición del cambio sea bien administrada por las personas involucradas en el cambio organizacional.”⁵⁷

A continuación se desarrollan los tres pasos propuestos por **Beckhard y Harris**, como el modelo de desarrollo organizacional:

⁵⁷ Beckhard, R. y Harris, R. Transiciones Organizacionales. (México, D. F. : Sistesa Editores, 1987), pp. 26-50.

a) Fijar metas y definir el estado futuro

El proceso de cambio comienza con una visión muy clara acerca de lo que la empresa debe realizar, así como las metas que ésta habrá de alcanzar para lograr sus objetivos. Para esto es necesario difundir el optimismo, misma que debe convertirse en la fuerza impulsora del cambio. No se intenta corregir la organización, sino trabajar por el surgimiento de la organización. Además al describir el estado futuro, cada individuo ubica el papel que desempeñará, lo que disminuye la ansiedad provocada por el cambio e incrementa la seguridad del trabajador. Por último, la definición del estado futuro, orienta la actividad gerencial y permite que no se pierda en la solución de problemas temporales.

b) Evaluación del presente

Una de las primeras actividades que se realiza para elaborar un diagnóstico, es el señalar las prioridades de los problemas relacionados con el cambio, para esto es pertinente clasificar a los problemas en grupos (por ejemplo, los problemas inherentes a la producción), posteriormente se identifica el *quien* (individuos y grupos) el *que* (procesos organizacionales) y el *cómo* (consecuencias) del problema y sus efectos.

Como último paso se establece la disposición y capacidad para realizar el cambio. La disposición se ve determinada por la actitud, motivos y objetivos del trabajador o grupo de trabajo, en tanto que la capacidad se relaciona con las habilidades requeridas para llevar a cabo la tarea, la obtención relacionada con el cambio, el poder y su autoridad para asignar recursos al programa de cambio.

Una vez evaluadas la disposición y capacidad de la organización para afrontar el cambio, el paso siguiente es tratar de implementarlas; algunas alternativas para tal fin son las siguientes:

- Revisar si el organigrama refleja las tareas a realizar para instaurar el cambio.
- Programar actividades educativas que apoyen la tendencia al cambio.

- Instaurar un programa de sensibilización para modificar normas y estilos de trabajo. También con este programa, se buscaría el establecimiento de metas que la organización tiene respecto del cambio.

c) Definir el estado de transición

El estado de transición se caracteriza por la ejecución de un plan de cambio, dicho plan debe cubrir los siguientes requisitos:

- *Relevancia.* Debe estar directamente vinculado a lograr el cambio.
- *Cronología.* Debe tener una secuencia lógica de acontecimientos.
- *Adaptabilidad.* Debe manejar planes de contingencia que le permitan sostener el programa de cambio en distintos escenarios.
- *Integración.* La organización es un todo integrado hacia el cambio.
- *Especificidad.* Señala las actividades que realiza cada miembro de la organización.

Existen varias opciones para determinar en donde se debe intervenir primero: la alta gerencia, los grupos preparados para el cambio, los grupos afectados que requieren el cambio urgentemente, los grupos nuevos sin historia alguna para cambiar y los grupos temporales, cuya existencia depende de la duración del programa de cambio.

Finalmente es necesario señalar que un administrador de transición, por lo general, posee las siguientes cualidades: poder para movilizar recursos, y el respeto de los miembros.

2.1.6 Modelo de Burke

El modelo de Burke se compone de siete etapas para lograr el cambio: “entrada, contratación, diagnóstico, retroinformación, planeación del cambio, intervención y evaluación.”⁵⁸

⁵⁸ Burke, Warner. Desarrollo Organizacional. (México, D. F. : SITESA Editores, 1988), pp. 57-85.

a) Entrada

Para Burke el proceso de cambio inicia cuando el especialista en desarrollo organizacional tiene sus primeros encuentros con el cliente. El primero puede trabajar en la organización (interno) o ser contratado específicamente para esta actividad (externo). La única diferencia entre estos dos es que el consultor interno tiene mayor contacto con el cliente, tanto formal como informalmente. En ambos casos lo que el consultor evaluará, es si podrá obtener una buena relación con el cliente, los valores y motivos del cliente, su predisposición al cambio, la magnitud de los recursos para efectuar un cambio y los puntos de apoyo que pueden utilizarse para lograrlo.

b) Contratación

El contrato puede ser formal o informal, en ambos casos debe tomar en cuenta las siguientes expectativas:

- Lo que cada una de las partes espera obtener de la relación.
- Cuánto tiempo invertirá cada uno.
- Cuándo y a qué costo.
- Las reglas que normarán las actuaciones de las dos partes.

c) Diagnóstico

El diagnóstico se inicia con las observaciones, intuiciones e impresiones que reúne el consultor en sus entrevistas iniciales con el cliente. Posteriormente, esta captación y análisis de información empleará métodos más sistemáticos como: entrevistas estructuradas, resúmenes de documentos de la organización y cuestionamientos a los mismos.

d) Retroinformación

En esta fase se tienen reuniones con el cliente, primero con el jefe y, posteriormente, con su grupo de trabajo. El tema central de éstas será el diagnóstico realizado por el consultor y las posibles alternativas de solución, para lo cual es muy importante elaborar un diagnóstico preciso.

El tamaño del grupo gerencial con el que se trabaja determinará el número de sesiones que habrá de celebrarse. Por ejemplo, si el sistema cliente está constituido por el gerente y sus subordinados, se recomiendan dos sesiones de retroinformación: la primera con el gerente y la segunda con todo el grupo incluyendo al gerente. Es recomendable que no se conjuguen niveles múltiples de gerencia en los grupos.

Las sesiones se inician proporcionando un resumen del diagnóstico y un análisis preliminar; estos sirven para dar paso a un debate. Al último se dedica algún tiempo a las conclusiones que puedan modificar el análisis preliminar con el que se inició la discusión.

e) Planeación del cambio

Si la organización es pequeña, la planeación puede iniciarse cuando se enuncien las conclusiones. Esto no debe extrañar, ya que, después de todo, un buen diagnóstico determina el tipo de intervención que ha de llevarse a la práctica. En este caso las conclusiones especifican los pasos para la ejecución.

Ahora bien, cuando la organización es grande, lo recomendable es reunir todas las conclusiones, analizarlas e integrarlas, presentando una propuesta de cambio días después de que hayan terminado las sesiones; esto permitirá que las sesiones se comenten y asimilen a nivel grupal. Es necesario recordar que no debe pasar más de una semana entre sesiones y presentación de plan.

El siguiente paso es analizar la información, interpretarla y organizarla para ser presentada al cliente.

Al finalizar esta fase, el cliente y el consultor comentan las posibles consecuencias de

llevar a la práctica el plan, así con algunas medidas alternativas que cubran posibles imprevistos. Sin embargo, la decisión final sobre la ejecución del programa propuesto siempre es el cliente.

f) Intervención

Las actividades emprendidas son una respuesta directa al diagnóstico; éstas pueden ser *individuales o grupales*.

Independientemente del tipo de intervención que se esté realizando, el consultor debe apoyar el éxito del programa, tomando en cuenta que la falla en la mayoría de planes radica en las consecuencias no previstas de la labor de cambio.

g) Evaluación

Un problema serio para llevar a cabo la evaluación son las expectativas del cliente, ya que, por lo general, él está más interesado en que, como consecuencia del programa, se modifiquen los índices de utilidad, la disminución de costos o algún otro parámetro que le indique éxito. La razón del cambio adquiere para él una importancia secundaria, lo que dificulta un control estricto. Por último, es recomendable que la evaluación no sea realizada por el consultor, con la finalidad de obtener mayor objetividad en la misma.

2.2 Discusión teórica de los modelos descritos

Cada modelo de cambio organizacional descrito en el presente capítulo, tiene sus ventajas y desventajas, y su efectividad dependerá del involucramiento del agente de cambio y su cliente y, sobre todo el seguimiento y control que se dé una vez realizado el cambio.

El enfoque de todos los modelos retoman la idea original del clásico modelo de los tres pasos de **Kurt Lewin**, iniciando con un diagnóstico previo, excepto el modelo de **Beckhard-Harris** que se enfoca en la fijación de metas y la definición del futuro y posteriormente evalúa el presente.

De esa cuenta, aunque todos definen el camino a seguir para la administración de un cambio organizacional, no proponen los instrumentos y herramientas a utilizar para alcanzar el objetivo que al final es cambiar el estado actual.

Para efectos de poder deliberar sobre cada modelo, se tomará como punto de partida la base teórica del modelo de **Kurt Lewin**; de tal manera que se pueda determinar el campo de aplicación de cada uno de ellos, algunas ventajas y desventajas.

El primer modelo descrito en este capítulo es el conocido como modelo Investigación Acción, este modelo es uno de los más completos en su metodología de aplicación; dentro de sus ventajas principales, está que se basa en una metodología científica, puesto que inicia con la recolección sistemática de datos que le darán las pautas para tomar las acciones que encaminen al cambio.

Deriva que para este modelo, la parte de diagnóstico está basado en datos reales obtenidos en la recolección de datos, es más certera la decisión que se toma al momento de implementar un cambio.

Es de considerar que cada modelo tiene sus virtudes y también sus desventajas y en particular, este modelo presenta su desventaja que por el tipo de investigación que se realiza, el periodo entre la recolección de datos y la puesta en marcha de un plan de cambio resulta ser muy largo; lo que resulta ser un riesgo, puesto que existe la posibilidad que cuando se ejecuto el plan de cambio, las necesidades de la organización y las exigencias del entorno ya no sean las mismas.

En cuanto al modelo conocido como el Ciclo PHCA, con su exponente principal **Tomas Shewhart**, se enfoca principalmente en su aplicación a la planificación, implementación y operación de sistemas, como por ejemplo los de calidad total, formulación y evaluación de proyectos; su desventaja radica en que el modelo no ofrece mayor campo de aplicación. Aunque el modelo es específico en su aplicación, en los últimos años ha sido aplicado en muchos proyectos, tal como se ha mencionado en los proyectos de calidad total y en las reconocidas Normas Internacionales ISO.

Cada modelo muestra su particularidad en común, tal como el modelo de Beckhard-Harris que se enfoca principalmente en la fijación de metas y determinar la visión del futuro, a diferencia de los otros modelos en que inician con la evaluación previa, éste se basa en lo que se quiere lograr con la implementación de un plan de cambio organizacional.

La fortaleza de este modelo se localiza en la etapa de transición, puesto que es allí en donde se encuentra una serie de pasos sistemáticos y secuenciales, esto con el ánimo de no desviar en ningún momento la visión para la cual se está implementando el cambio organizacional.

La etapa de control y seguimiento para este modelo se encuentra inmersa en la misma etapa de transición conocida también como fase de cambio o turbulencia; de esa cuenta se puede observar que el modelo se queda corto en cuanto a la falta de un paso desligado de esta etapa que se encargue únicamente de la evaluación final, controlar y darle en seguimiento que corresponda al cambio.

Por último tenemos el modelo con el mayor número de etapas, modelo que tiene el mismo nombre que su autor **Warner Burke**, este modelo consta de siete etapas que a diferencia de los modelos ya discutidos, éste detalla minuciosamente cada paso a seguir en la implementación de un cambio organizacional.

Una de las ventajas que muestra este modelo es que no da margen a que el agente de cambio o consultor pueda perderse en el transcurso de la implementación de un cambio organizacional a través de este modelo, puesto que lleva de la mano desde la primera etapa que es el acercamiento del agente de cambio con el cliente hasta la evaluación final.

Otra de las ventajas importantes es que puede aplicarse a cualquier tipo de cambio que se desee como parte del desarrollo organizacional, no es un modelo que limite su aplicación a cierto campo; puesto que los pasos que propone este modelo son aplicables a cualquier situación organizacional.

Se han discutido los cuatro modelos planteados en la parte teórica de este capítulo, excepto el modelo de Kurt Lewin, puesto que este modelo se desarrolla en el capítulo III

del presente trabajo de investigación, como propuesta de implementación de administración del cambio organizacional.

CAPÍTULO III

MODELO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ADMINISTRACION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.1 Preparación para el cambio

Después de haber estudiado los modelos más utilizados para implementar un cambio de desarrollo organizacional, y considerando el entorno de nuestro país, se proponen las siguientes sugerencias para el modelo de cambio organizacional que mejor resultado daría en las empresas de nuestro ambiente.

En tal sentido se considera la implementación del modelo de los tres pasos de **Kurt Lewin**; justificando éste, puesto que dentro del desarrollo de los modelos en el capítulo anterior no muestra mayor complejidad en sus etapas, por lo que en la propuesta que se plantea, se describen una serie de pasos previos a seguir antes de la aplicación del modelo expuesto por el autor.

Derivado de la teoría consultada sobre este modelo, se determinó que el autor se basa únicamente en tres pasos, conocidos como el descongelamiento de actitudes y formas de hacer las cosas, segundo paso el cambio mismo y un último que es el recongelamiento de los nuevos patrones de conducta; sin embargo, el modelo queda restringido para estas fases. Razón de esto se plantea un modelo que integra además de las fases descritas por el autor, otras que ayuda en gran manera su aplicación en la actualidad.

Antes de iniciar con el proceso de cambio, se deben efectuar ciertos pasos, principalmente de carácter evaluativo, con el fin de poder encaminar el cambio por la mejor vía, considerando también que el cambio que mejor resultado nos da es el Cambio Organizacional Planificado, conocido como COP, mismo que se sugiere para este modelo.

3.1.1 Objetivo del cambio organizacional

Se sugiere hacerse la interrogante, por qué existe la necesidad de cambiar, por ejemplo:

- Preparación y desarrollo sistemático administrativo más competente con un comportamiento gerencial más humanista.
- Lograr la integración del personal de la entidad, para que las tareas se realicen de forma eficaz y eficiente.
- Recuperar la condición de competencia de un mercado determinado, para el cual la empresa no planeó el crecimiento humano y se encuentra incapacitada para abordarlo adecuadamente.
- Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas de valores de empleados administrativos y obreros (conflicto intergrupar), o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos, unos maduros y otros jóvenes (conflicto intergrupar), o en una división cuando existe una "imagen distorsionada" de algún departamento clave o cualquier otro tipo de conflicto organizacional..
- Simples problemas de despersonalización del trabajo, por ser éste muy arduo o muy especializado y porque esté llevando al individuo a la enajenación total.

3.1.2 Efectuar un estudio diagnóstico previo

Son muchas las practicas de administración del cambio que permiten mejorar la calidad, fluidez y eficiencia de los procesos de cambio en las organizaciones, y que deben ponerse en marcha mucho antes de que el proceso de cambio comience a ser implementado y afecte, con sus diferentes manifestaciones y consecuencias, por una parte al personal dentro de la organización, y por otra parte a las propias posibilidades de éxito del programa de cambio.

Una primera actividad por la que se debe comenzar es el diagnóstico y análisis de la organización y sus necesidades de cambio: conocer a fondo las operaciones de la organización, como funciona su ambiente, cuales son las fortalezas y debilidades, y cuáles son las prioridades y urgencias de corto y largo plazo de la empresa; para elaborar

este diagnóstico previo, se plantea un modelo de FODA integrado que permita cumplir con este estudio, ver apéndice 1.

Una segunda tarea de efectuar durante la preparación para el cambio, es comenzar a articular una nueva visión del futuro. La visión en este caso no es simplemente la definición de una misión, filosofía u objetivo estratégico, sino que es el intento de articular un futuro deseado como resultado del cambio a implementar, que debe ser de interés de toda la organización.

Otra tarea relevante en la etapa de preparación del cambio es la de identificar, entender y considerar personas y grupos de interés relevantes y diversos, tales como usuarios o clientes, proveedores, la comunidad, el gobierno local y otros. El administrador o agente de cambio, no puede llevar por sí solo un proceso de cambio, el éxito depende de una amplia base de apoyo con otras personas y grupos, que primero siguen, ayudan y finalmente impulsan el cambio.

Es necesario entender y considerar a personas y grupos de interés relevantes para poder anticipar sus intenciones y reacciones que puedan servir como apoyo al proceso de cambio, o que puedan manifestarse en rechazo o resistencias al mismo. Mucha de la resistencia al cambio organizacional, provienen de grupos cuyos intereses no son considerados, o son afectados por los programas de cambio; por esta razón es importante identificar a estos grupos anticipadamente, entender de qué manera serán afectados por el cambio, sus puntos de vista en intereses, entender sus fuentes de poder y sus posibles reacciones frente al cambio, para luego entonces definir un programa de cambio que considere a estas personas o grupos.

Una vez que se ha efectuado el diagnóstico y desarrollado una visión, en esta etapa de preparación del cambio, es necesario confeccionar un plan detallado de cómo se va a implementar el programa de cambio. Un proceso de este tipo generalmente necesita tener un plan de acción y de contingencias, aún cuando el plan sea temporal y modificable, para que sus empleados puedan orientarse y saber qué, cuándo y cómo hacer el cambio.

En este plan se puede especificar objetivos ambiciosos pero realistas, logros parciales a obtener, etapas y fechas para coordinar el proyecto de cambio.

A continuación se ilustran algunos pasos simplificados que sirven de base para preparar el cambio organizacional:

Cuadro 1: PRINCIPIOS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANIFICADO

1. Para que la planeación del cambio sea más efectiva debe estar basada en un diagnóstico cuidadoso.
2. No es recomendable lanzarse a un programa de acción hasta no hacer un diagnóstico de la situación y una estimación de la fuerza y debilidad de la estructura existente.
3. Al momento de elaborarse el diagnóstico, es necesario obtener la colaboración de las personas que intervendrán en el cambio.
4. El agente de cambio, gerente o administrador, así como los colaboradores deben aprender a ver por sí mismo el problema, participar en la elaboración del diagnóstico y estar comprometido activamente en la búsqueda de soluciones.
5. El cambio no tiene que ser accidental. Un cambio que se planea cuidadosamente y que considera la necesidad de las personas de estar involucradas en él, no significa que se deba desbaratar la organización por completo.

Fuente: México. Guillermo Gómez Ceja Planeación y organización de empresas. (México, D. F. : McGraw Hill, 1994), p. 360.

Uno de los mayores problemas a que hace frente el agente de cambio en una entidad constituye *la resistencia al cambio*; éste generalmente se origina como la manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad para asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos. Es muy fácil decir *esto es porque la naturaleza humana tiende a resistir al cambio*. Más bien se podría emplear la experiencia para identificar factores que, dadas ciertas circunstancias, pueden contribuir a resistir nuevas ideas, soluciones nuevas a problemas nuevos, nuevos enfoques sobre la organización, y así sucesivamente.

Cuadro 2: ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANIFICADO

1. Para cambiar un sistema, subsistema o parte de, deben cambiarse también aspectos pertinentes del medio ambiente.
2. Para cambiar el comportamiento en cualquier nivel de la organización, es necesario lograr cambios complementarios y de esfuerzo en los niveles superiores e inferiores del mismo.
3. El lugar para comenzar el cambio está en aquellos puntos del sistema donde existen tensión o factores motivantes del cambio.
4. Si conviene o es necesario hacer cambios completos en una estructura jerárquica, dichos cambios deben comenzarse en la unidad, departamento o sección que elabora las políticas.
5. Al planificar un proceso de cambio, debe tenerse en cuenta, tanto la organización formal como la organización informal de la entidad.
6. La efectividad del cambio planificado está directamente relacionado con el grado en el cual los miembros de todos los niveles de una jerarquía de la empresa toman parte en la búsqueda de los logros en las metas y objetivos que persigue el cambio.

Fuente: México. Guillermo Gómez Ceja Planeación y organización de empresas. (México, D. F. : McGraw Hill, 1994), p. 371.

3.2 Implementación del cambio

Una vez que el cambio ha sido adecuadamente planificado, se puede comenzar con la segunda etapa del programa: su implementación, en esta segunda etapa del cambio, la de implementación, es además necesario facilitar la adopción de las nuevas formas de operar dentro de la empresa por parte de sus empleados. Pueden considerar dos prácticas que pueden facilitar el cambio de conductas: una de ellas es otorgar poder y participación al personal. Esto es delegar en el personal los espacios necesarios para tomar decisiones y ejecutar acciones, que le permitan hacer bien sus nuevas tareas y la otra practica y de mucha importancia para que los empleados adopten las nuevas formas de operar, es el entregar a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios de dominar para efectuar las nuevas tareas, esto es, capacitar.

Tomando como modelo el planteado por **Kur Lewin**, se procede a la implementación de las fases del cambio a través de los tres pasos:

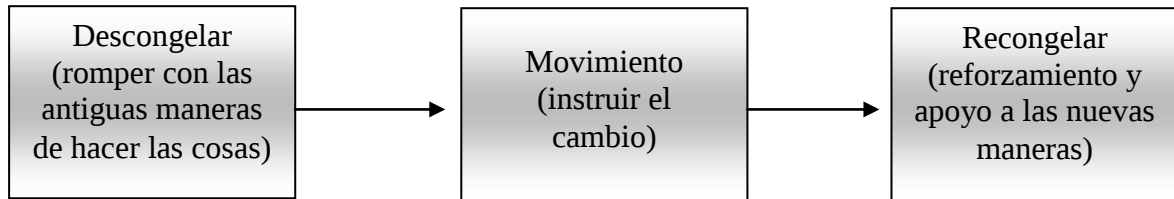


Figura 1: PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIO

Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Descongelamiento

En la etapa de **descongelamiento**, la administración se da cuenta que sus prácticas actuales ya no son adecuadas y la empresa debe salir (descongelar) de su molde actual a través de acciones distintas. Este es el resultado de haber pasado por las etapas descritas anteriormente, pues si la administración concluye que la adaptación de la empresa y su ambiente actual son deficientes, el cambio es necesario.

En la situación de cambio total, en particular, la alta dirección debe tomar las medidas necesarias para descongelar la antigua cultura de la organización. La gente debe reconocer que algunas de las formas pasadas de pensar, sentir y hacer las cosas son obsoletas. Quizá lo más efectivo sea comunicar a la gente las consecuencias negativas de seguir haciendo las cosas como antes a través de la comparación del desempeño de la organización con el de sus competidores.

Cuando se reconoce una brecha en el desempeño, se está contribuyendo de manera importante al descongelamiento y se puede propiciar un cambio importante. Una **brecha en el desempeño** es la diferencia que existe entre el desempeño presente y el que debiera o pudiera existir. Por lo común una brecha implica un desempeño deficiente; por ejemplo, las ventas, utilidades, precio de las acciones y otros indicadores financieros están en un nivel bajo.

Es posible que haya otra forma muy importante de brecha en el desempeño. Se da cuando éste es bueno, pero alguien descubre que podría ser mejor. De esa manera, la brecha está entre lo que es y lo que *podría ser*. Es en este momento cuando los empresarios aprovechan las oportunidades y las entidades que realizan maniobras estratégicas logran una ventaja competitiva.

Como un impulso para el cambio, una brecha en el desempeño se puede aplicar a la organización en su totalidad; también se aplica a departamentos, grupos e individuos. Si un departamento o grupo de trabajo no se desempeña tan bien como otros en la empresa, o si ve una oportunidad que puede explotar, tendrá una motivación para cambiar. En forma semejante, una persona puede recibir retroalimentación de un desempeño negativo o ver una oportunidad personal sobre la cual capitalizar. Bajo estas circunstancias comienza el descongelamiento, y la gente estará más motivada a cambiar si no existe una brecha así.

Esta etapa representa grandes retos para las entidades que emprenden un cambio, pues el descongelamiento del patrón actual de comportamiento, significa que la empresa inicia a abandonar y desprender las ideas y prácticas antiguas.

Es necesario realizar este paso, pues de lo contrario la tendencia sería el retorno del padrón habitual de comportamiento. Descongelar significa que las ideas y prácticas antiguas se derriten y se desprenden para ser sustituidas por otras nuevas que se deben aprender.

3.2.2 Cambio o turbulencia

El movimiento para instituir el cambio comienza con el establecimiento de una visión de hacia dónde se dirige la entidades. Éste paso puede llevarse a cabo a través de cambios estratégicos, culturales, estructurales e individuales, etc.

La realización de este paso es uno de los más importantes cuando se planifica un cambio organización, de la eficiencia que tengamos en la implementación de las nuevas formas de hacer las cosas, dependerá el éxito del plan de cambio organizacional.

En esta etapa es donde la mayoría de las empresas se enfrentan con lo que llamamos resistencia al cambio, pues las personas están acostumbradas de realizar las cosas de una manera en que se les ha convertido en rutina, de allí lo importante en poder orientar a las personas que estarán involucradas en esta tarea, en que es necesario realizar este cambio.

Regularmente esta etapa es la que necesita mucha supervisión de parte de los agentes del cambio, quienes son los responsables de velar por que el cambio realizado no cambie su curso o se vuelva al statu quo, que al final es lo que se pretende cambiar.

Es importante mencionar que para que el cambio cumpla con los resultados planeados, en esta etapa se deben de implementar planes de capacitación e instrucción para poder afrontar los cambios que se están introduciendo a la organización

En esta etapa se ejercita, experimentan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Ocurre cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. En esta etapa, es el agente de cambio, quien puede conducir a las personas, grupos o toda la organización a través del proceso

3.2.3 Recongelamiento

Finalmente, el **recongelamiento** significa reforzar los nuevos comportamientos que apoyan el cambio. Los cambios deben difundirse y estabilizarse en toda la entidad. El recongelamiento implica implementar sistemas de control que apoyen el cambio, aplicar acciones correctivas cuando sea necesario y reforzar comportamientos y desempeño que apoyen la agenda. La administración debe apoyar y recompensar consistentemente todas las pruebas de movimiento en la dirección correcta.

El recongelamiento es adecuado cuando instala, permanentemente, comportamientos que conservan los valores claves esenciales, como el enfoque en los resultados importantes de negocios y aquellos que mantienen las entidades "construidas para durar". No debe crear nuevas conductas que se vuelvan disfuncionales a medida que cambie el ambiente de los negocios. Los comportamientos que se deben recongelar son los que promueven, en forma continua, adaptabilidad, flexibilidad, experimentación, evaluación de resultados y mejora continua. En otras palabras, se centran en valores clave, capacidades y misión estratégica, pero no necesariamente en prácticas y procedimientos administrativos específicos.

Esta etapa la llamamos también institucionalización, como el acto de modelar y reforzar una nueva cultura que se ajuste con la organización revitalizada. La mejor forma de institucionalizar el cambio en nuevos procesos y estructuras, que formalmente generen o

faciliten los nuevos comportamientos deseados es a través de desarrollar manuales de normas y procedimientos, abrir o cerrar unidades organizacionales, cambiar el tamaño o dependencias de las mismas, rediseñar los procesos (de producción, servicios o administrativos) en función de nuevos objetivos; para esto se propone considerar un modelo para establecer un manual de normas y procedimientos, detallado en el apéndice 2.

3.3 Control y seguimiento

En esta etapa del proceso de cambio, existe una tarea primordial que no se puede dejar pasar y es la de evaluar la efectividad y cumplimiento de los procesos de cambio, con el objeto de medir su avance e impacto. Son éstas evaluaciones las que permiten saber si el programa marcha en la dirección adecuada y si es necesario efectuar acciones correctivas.

El apéndice 2 muestra un modelo de control y seguimiento como una guía al agente de cambio, para facilitar la labor final de la implementación del cambio organizacional.

Las sugerencias recién presentadas capturan la esencia de los consejos generalmente ofrecidos a la hora de pensar en desarrollar un programa de cambio dentro de la organización, en los anexos 1 y 2, se proponen tomar como base el esquema de proceso de cambio organizativo planificado y un esquema de las fases del cambio organizacional planificado respectivamente.

El anexo 3, se muestra como sugerencia considerar las Best practices que en español se denominan las buenas prácticas, mismas que sirven de base para orientar los cambios organizacionales a buenos resultados.

CONCLUSIONES

1. Cuando se habla de administración para el cambio, necesariamente entran en juego los paradigmas, ya que todo cambio implica abandonar algunos modelos para adoptar otros, que se supone, son mejores que los anteriores. Una de las grandes dificultades que pueden enfrentarse en la gerencia de paradigmas, son los conocidos como culturales que son producto de conductas sociales-empresariales avanzadas, muy difíciles de dirigirlos hacia objetivos útiles.
2. Regularmente se dice a las empresas que deben cambiar, pero no se le enseña cómo hacerlo, como si el futuro fuera una extensión del pasado con nuevos conceptos. En tal sentido el cambio ofrece una frase delicada de analizar: “No apoye el cambio, tampoco lo resista, simplemente entiéndalo”. Y entender el cambio, es eso, entenderlo, discernir, racionalizar, concientizar el efecto dañino de los malos paradigmas, así como las ventajas que traerán los nuevos modelos en la salud organizacional en beneficio de la razón de ser de la organización.
3. Cambiar paradigmas no es sencillo, porque se trata de formar una nueva cultura organizacional. Es sabido que la cultura organizacional es difícil de cambiar porque constituye la sumatoria de los valores, antivalores, creencias, modelos o estructuras mentales que se fueron arraigando con el paso del tiempo, y que los cambios en la mente son los más lentos, lo que no debe ser obstáculo para no emprenderlo.
4. Las Jefaturas deben liderar el cambio, no delegarlo, y deben ser los primeros en entrar a la primera fase de análisis paradigmático y de la forma en que liderarán, motivarán, direccionarán y sostendrán con “su gente” el cambio planificado. Liderar el cambio significa que los dirigentes deben tener una congruencia en su actuar como equipo, marcando línea de que el cambio comienza por ellos.
5. En las entidades, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.

6. Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acercará lo más posibles a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos. Un estudio constante de estos nos asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no nos enfrentemos a sorpresas desagradables.

RECOMENDACIONES

1. El cambio organizacional como programa es una herramienta útil y práctica en la implementación de procesos de cambios como parte del desarrollo organizacional, ya que la evolución de las empresas es constante, por lo que una empresa necesita estar preparada para los cambios y sobre todo el personal debe estar bien capacitado para afrontar posibles cambios no previstos. Es recomendable en el caso de las empresas, que continúen con su implementación y que revisen constantemente cada etapa para retroalimentar el proceso que se lleva a cabo.
2. Informar a los empleados de una forma técnica y educativa, los nuevos cambios que se pretenda poner en marcha, buscando nuevos canales de comunicación y dando mayores recursos materiales.
3. Se recomienda, contratar empresas externas que se dediquen a la asesoría empresarial, especializadas en técnicas como el desarrollo organizacional, para aumentar la efectividad del mismo y disminuir los errores en su aplicación.
4. Un programa de desarrollo organizacional ayuda al personal a mejorar su conducta tanto interna como externa, permitiendo a la empresa alcanzar sus objetivos. Por lo que se recomienda que las empresas guatemaltecas no importando la actividad a la que se dediquen, utilicen una adecuada administración para el cambio.
5. A todas las empresas, que cuentan con un programa de desarrollo organizacional, deben y es conveniente darle el seguimiento e importancia que éste tiene. Además es recomendable crear una unidad o departamento administrativo de desarrollo organizacional, con personal especializado en el tema para que su aplicación sea beneficiosa y eficaz.

BIBLIOGRAFIA

- Aguero Torres, María Teresa. El proceso de cambio estratégico en el IDICT. El liderazgo y su cultura organizacional. Tesis de Maestría en Administración de Empresas: Universidad de La Habana, Cuba, 1996.
- Andrade, Horacio. "El Proceso de Cambio Cultural en la Organización". La comunicación positiva y el entorno organizacional Revista Razón y Palabra, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996.
- Argyris, Chris y Donald A. Schon. Organizational Learning II. tr. en internet. Madrid: Ediciones MA, Addison Wesley, 1996.
- Bell Robert y Burnham John. Administración, Productividad y Cambio. México, D.F: Editorial Continental, 1995.
- Beckhardt Richard y Pritchard Wendy. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación. México, D.F.: Grupo Editorial Norma, 1993.
- Bidwell, Charles. Complex Organizations a Critical Essay. Nueva York: Random House, 1996.
- B. J. Hodge/W. P. Anthony/L. M. Gales. Teoría de la Organización. Madrid: Editorial Prentice Hall, 1998.
- Brunet, Luc. Cambio de clima dentro de una óptica de desarrollo organizacional. México, D.F.: Trillas. 1987.
- Bums, L.R., y D.R. Wholey. Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks", Academy of Management Journal. Traducido en internet, 1993.
- Cabreo Enrique y David Arellano. El éxito e innovación: Una perspectiva desde la teoría de la organización. México, D.F.: Editorial Prentice Hall, 1992.
- Chiavenato, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1999.
- Galbraith, J. R. Competing with Flexible Lateral Organizations, Boston: Addison Wesley, 1994.
- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. México, D.F.: Editorial McGraw-Hill, 1994.

- Goñi Zabala, Juan José. El Cambio son Personas. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A., 1999.
- Graham Astley y Andrew Van de Ven. "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", Administrative Science Quarterly: Revista Iberoamericana de Educación. Número 4 Descentralización Educativa, vol. 18, 1983, p 304., Enero - Abril 1994
- Hellriegel y otros. Administración, un enfoque basado en competencias. México, D.F.: Editorial Thomson, 2002.
- Kopelman . Administración de productividad en las organizaciones. Mexico, D.F.: Editorial Mc.Graw Hill, 1988..
- Llano, Carlos. Análisis de la Acción Directiva. México, D.F: Editorial Limusa, S.A. de C.V., 2000.
- Michael Porter. La ventaja competitiva de las naciones. tr. por Javier Vergara. Buenos Aires: Prentice-Hall, 1991.
- Marin, E. Estudios semiológicos (La lectura de la imagen). tr. Joaquín Fernández. Madrid: Alberto Corazón, editor, 1978.
- Martín González y Socorro Olivares. Comportamiento Organizacional "Un enfoque latinoamericano". México, D.F.: Editorial Continental S.A. de C.V., 1999.
- Millian M. La Administración y la Resistencia al Cambio Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. 1990.
- Nohria, Nitin y Robert G. Eccles (eds.). Networks and Organizations: Structure, Form, and Action. Boston, Harvard Business School Press, 1992.
- Robbins, S. Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones, México, D.F.: Editorial Prentice Hall, 1987.
- Roy J. Lewicki/Donald D. Bowen/Douglas T. Hall/Francine S. Hall. Desarrollo Organizacional. México, D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V., 1999.
- Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Editor Jossey Bass, 1993.
- Samuel C. Cesto, Administración Moderna, México, D.F: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1992.

Siliceo & Casares. Planeación de Vida y Carrera. México, D.F.: Editorial Limusa, 1983.

Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, México, D.F.: Prentice Hall, 1994.

Stephen P. Robins y Mary Coulter. Administración, México, D.F.: Editorial Pearson Educación de México S.A., de C.V., 2005.

Tessier, R. y Tellier, Y. El cambio planificado Organisations. Montreal: Ediciones I. F. G, 1973.

Warren G. Bennis: Desarrollo Organizacional.- su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México, D.F.: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

Wheatley, Margaret. Leadership and the New Science, San Francisco: Berrett Koehler, 1992.

Whilliams J. y Calás M. Conducta Organizacional New York: Editorial Scott, Foresman y Co., 1984.

Menchaca, Mariana, "Resistencia al Cambio Organizacional". Sitio en Internet www.miespacio.org/cont/trin/cambioyr.htm. Consultado 15 de mayo 2008.

Nguyen y Mintzberg, "Con el ritmo adecuado". Rev.Gestión, set./octubre 2003 http://deseducate-soledad.blogspot.com/2009_10_01_archive.html Consultado 11 junio 2008

Aguilar Moreno, Margarita; Pereyra López, Luis Fernando; Alcazar, Ricardo Miguel, "Resistencia al cambio Organizacional" Sitio en Internet www.wikilearning.com/curso_gratis/clima_cultura_desarrollo_y_cambio_organiza_cional-factores_del_cambio_organizacional/12060-1. Consultado 15 de mayo 2008.

Sosa Sállico, Mariano, "Administración del Cambio (RRHH) Factores del Cambio Organizacional" Sitio en Internet www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-administracion_del_cambio_estrategias/ 5225 -25 Consultado 15 de mayo 2008.

Caipo y Asociados, Sociedad Civil, "Administración del Cambio Organizacional" Sitio en Internet www.pe.kpmg.com/administracion_del_cambio.html. Consultado 25 de julio 2008.

Amorón, Eduardo, Escuela de Economía USAT, "Comportamiento Organización" Sitio en Internet www.eumed.net/libros/2007a/231/131.htm, Perú, Enero de 2007 Consultado 25 de julio 2008.

Agilidad Empresarial, S.C. "Administración del Cambio Agilidad Empresarial" Sitio en Internet www.agilidadempresarial.com.mx/admon.htm. Consultado 25 de julio 2008.

Price Waterhouse Coopers "Administración del cambio organizacional" Sitio en Internet www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/F478525710E006AB555. Consultado 25 de julio 2008.

Tecnológico de Monterrey "Administración del Cambio" Sitio en Internet www.administraciondeproyectos.edu.mx/apps/site/files/administracindelcambio.pdf. Consultado 25 de julio 2008.

Amoros, Eduardo "Resistencia al cambio" Sitio en Internet www.eumed.net/libros/2007a/231/129.htm. Consultado 25 de julio 2008.

Gross, Manuel "Como eliminar la resistencia al cambio" Sitio en Internet www.manuelgross.bligoo.com/content/view/130716/Como_eliminar_la_resistencia_al_cambio.html. Consultado 25 de julio 2008.

Dr. Mauricio Lefcovich "La Resistencia al Cambio" Sitio en Internet www.wikilearning.com/monografia/creatividad_e_innovacion-la_resistencia_al_cambio/13916-6. Consultado 25 de julio 2008.

Karp H.B. "Guía para el líder de cambio" (2006) http://www.mercurioalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20090214/pags/20090214000404.html

Deal y Kennedy (apud FREITAS, 1991 Cultura Organizacional. El Prisma. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/default2.asp

Rhon Durán, Raul E. (2000). La Administración Efectiva del Cambio. Socio Director de Rhon & Asociados, S.C. <http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=15>

Simon, Herbert (1991), "Bounded Rationality and Organizational Learning", Organization Science, núm. 2. www.BoundedRationality.com

Nonaka, Ikujiro y H Takeuchi (1996), The Knowledge Creating Company, Nueva York, Oxford University Press. www.BoundedRationality.com

Peters, Tom (1987), Thriving on Chaos, Nueva York, Knopf. www.laorganización.com.

APENDICES

APÉNDICE 1

PROPUESTA MODELO DE FODA

Las **Fortalezas** y **Debilidades** son **Factores Internos** que crean valor o destruyen valor. Pueden incluir activos, habilidades, o los recursos que una compañía tiene a su disposición, comparados con sus competidores.

Las **Oportunidades** y **Amenazas** son **Factores Externos** que crean valor o destruyen valor. Una empresa no puede controlarlas, pero emergen de la dinámica competitiva industria/mercado, o de los factores demográficos, económicos, políticos, técnicos, sociales, legales o culturales.

Factores Internos Factores Externos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
	F1 F2 . . . Fn	D1 D2 . . . Dn
Lista de Oportunidades O1 O2 . . . On	FO (Maxi-Maxi) Estrategias para maximizar tanto las Fortalezas como las oportunidades. (O1, O2, F1, F2 . . .)	DO (Mini-Maxi) Estrategias para minimizar las debilidades y fortalecer las oportunidades. (O1, O2, D1, D2 . . .)
Lista de amenazas A1 A2 . . . An	FA (Maxi-Mini) Estrategias para maximizar las Fortalezas y minimizar las amenazas. (F1, F2, A1, A2 . . .)	DA (Mini-Mini) Estrategias para minimizar tanto las debilidades como las amenazas. (F1, F2, A1, A2 . . .)

MODELO: MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DE LA EMPRESA O COMPAÑIA

1/5

PROCESO					
SUBPROCESO					
Procedimiento			Identificación	CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO	
NOMBRE COMPLETO DEL PROCEDIMIENTO			Versión		
			No. Folios		
	ELABORADO POR	REVISADO POR			APROBADO POR
Fecha (dd/mm/aaaa)					
Nombre Completo					
Puesto que ocupa					
Firma					

NOMBRE DE LA EMPRESA O COMPAÑIA	
Actualización de normativa	Versión
	FECHA

Objetivo

Definir el objetivo del procedimiento.

Alcance

Definir los alcances del procedimiento.

Actores involucrados en el procedimiento (quienes intervienen)

1.	
2.	
3.	

Marco legal y documentos relacionados

1. a
2. b
3. c

NOMBRE DE LA EMPRESA O COMPAÑIA	
Actualización de normativa	Versión
	FECHA

Normas internas

- 1.
- 2.
- ...
- n

Narrativa

No.	Actividad	Responsable
1		
2		
3		

NOMBRE DE LA EMPRESA O COMPAÑIA		
Actualización de normativa	Versión	
	FECHA	

Registros

Nombre del registro	Tipo de registro (papel/electrónico)

Listado de anexos

Tipo de anexo	Formatos / Formularios, Requisitos requeridos (REQ), Instructivo / Guías (INS);	
Identificación del anexo	Nombre del anexo	Versión
1		
2		

No. versión	Fecha de elaboración / revisión	Justificación del cambio
-------------	---------------------------------	--------------------------

NOMBRE DE LA EMPRESA O COMPAÑIA	
Actualización de normativa	Versión
	FECHA

No. versión	Fecha de elaboración / revisión	Justificación del cambio

Lista de distribución del documento

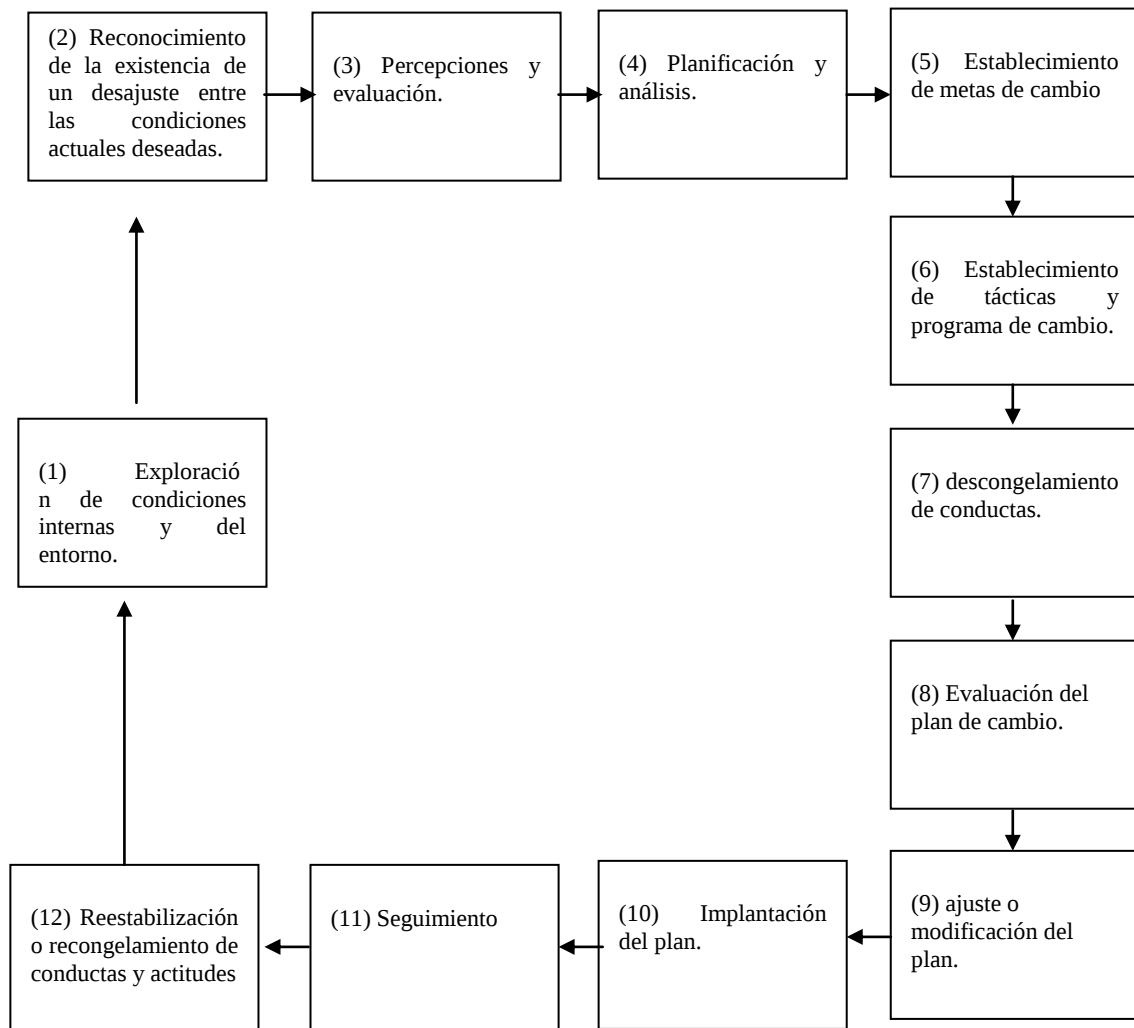
Nombre del funcionario o empleado	Puesto que ocupa	Ubicación física	Número de copias controladas entregadas

Aprobado por: _____

ANEXOS

ANEXO 1

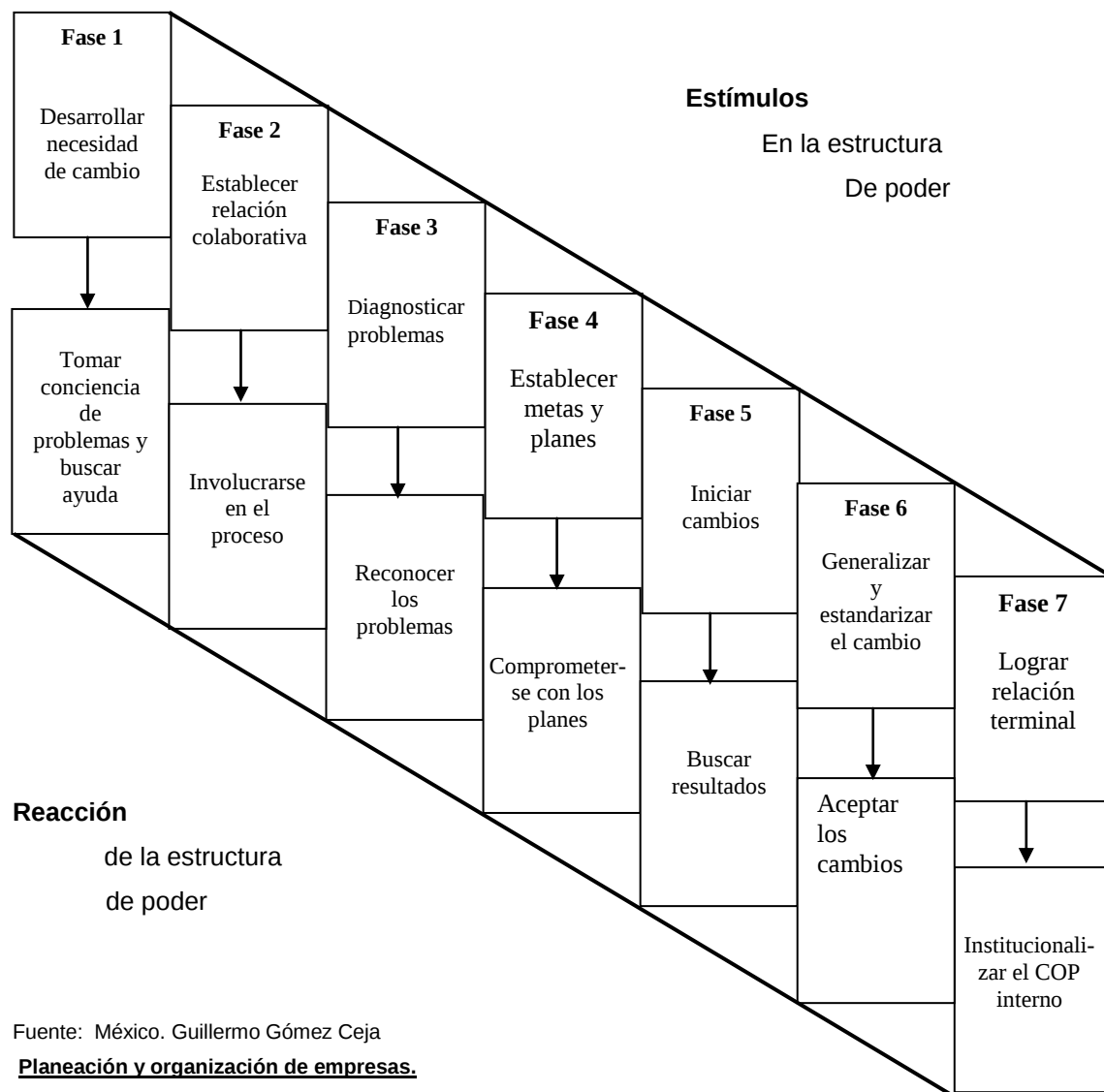
PROCESO DE CAMBIO ORGANIZATIVO PLANIFICADO



Fuente: España. B.J. Hodge, W. P. Anthony y L. M. Gales Teoría de la organización. (Madrid : Prentice Hall, 1999), p. 339.

ANEXO 2

FASES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANIFICADO.



Fuente: México. Guillermo Gómez Ceja
Planeación y organización de empresas.
 (México, D.F. : McGraw Hill, 1994), p. 371.

ANEXO 3

BEST PRACTICES.

- a) *Práctica N°.1. Evaluar la disposición al cambio de la organización:* Para esto existen una variedad de herramientas, entre las que debemos mencionar fundamentalmente encuestas diagnósticas (generalmente incluyen combinaciones de análisis de percepción de la magnitud del cambio, la disposición de apoyarlo, el clima organizacional, el análisis de factores condicionantes y reforzadores, etc.). Este proceso se completa con una serie de talleres de trabajo que profundizan los resultados obtenidos.

Otra herramienta útil es el denominado “Change board”, que es realizado con el objeto de identificar el grado de apoyo al cambio que brinda cada una de las personas claves en el proceso y en la organización, en relación con las actitudes que el cambio requiere de ellos. Finalmente, también suelen realizarse talleres de análisis del impacto del cambio sobre las personas o grupos de personas afectadas.

- b) *Práctica N°.2. Articular una clara visión del cambio:* Se realiza en base a ejercicios de Visioning (visualización), talleres de trabajo con la alta gerencia, y se complementa con un plan de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio. Esto suele implementarse a través de newsletters, boletines de proyecto, campañas de comunicación internas y aún externas (éstas tienen también un fuerte impacto sobre el ámbito interno).
- c) *Práctica N°.3. Construir una arquitectura de cambio apropiada:* Debe tenerse en cuenta una estructura básica de trabajo. Pueden incluirse también estudios de consistencia entre los elementos de la organización en base a modelos como el “MAO” Modelo de Análisis Organizacional.
- d) *Práctica N°.4. Implementar un plan de comunicación de doble vía y para audiencias múltiple:* Aquí se utilizan metodologías para asegurar la identificación de audiencias, los

valores primordiales de cada una de ellas, los mensajes a transmitir, los vehículos que tienen mayor validez, los mecanismos de evaluación de resultados de la comunicación y la obtención del feedback necesario.

Si no se llega a todas las audiencias relevantes o no se identifican los valores y mensajes que deben incluirse en la comunicación, la misma es ineficiente y se mantienen sectores “ciegos”.

Si no se analizan los vehículos más efectivos, se corre el riesgo de que el mensaje no sea recibido oportunamente.

Si no se crean mecanismos de evaluación y feedback, se desconoce si el mensaje fue recibido y el líder no tiene referencias concretas para actuar.

- e) *Práctica N°.5. Crear capacidad de liderazgo y apoyo:* Típicamente la aplicación de conceptos de liderazgo situacional y desarrollo de modelos de coaching y mentoring es efectivo.
- f) *Práctica N°.6. Coordinar la situación de cambio y los valores culturales:* Se analizan los puntos de conflicto y se trabaja sobre la identificación de los factores de la cultura, capaces de aportar los elementos que faciliten el sostén generalizado del cambio.

Por otra parte, se estudian mecanismos a aplicar para lograr la institucionalización e internalización del cambio.

- g) *Práctica N°.7. Generar capacidades de cambios individuales y por equipos de trabajo:* Normalmente se asignan grupos para efectuar análisis de ciertos procesos y sobre esa tarea-excusa se realizan actividades de formación de equipos (team building).

Otro elemento interesante es la evaluación del manejo sistematizado de conocimientos, realizando usualmente a través de revelamientos y encuestas.

Práctica N°.8. Articular los sistemas de performance management: Performance management es entendido aquí como concepto amplio, que incluye el área organizacional y también el área personal.

Fuente: México. Guillermo Gómez Ceja **Planeación y organización de empresas.** (México, D.F. : McGraw Hill, 1994), p. 371.