




FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

# DESARROLLO EMPRESARIAL



## DIPLOMADO EN MAPEO Y REDISEÑO DE PROCESOS

### MÓDULO VIII ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS

Del 23 de Septiembre al 07 de Octubre de 2006

## APUNTES GENERALES

DE-63

Instructor: Lic. Servando R. Martínez García  
Palacio De Minería  
Septiembre/Octubre del 2006

## **OBJETIVO.**

**DESARROLLAR HABILIDADES Y VISION DE ÉXITO EN LOS PROYECTOS DE MEJORA DE PROCESOS QUE PERMITAN HACERLOS VIABLES.**

## **TEMARIO.**

### **1. ACTORES Y CONDICIONANTES DEL CAMBIO.**

- 1.1. Actores de Aceptación.**
- 1.2. Actores de Mediano Apoyo.**
- 1.3. Actores de Rechazo.**

### **2.- CONFLICTO Y COMPETENCIA.**

- 2.1. Conflictos y Desacuerdos.**
- 2.2. Negociación para el manejo de los rechazos y conflictos previsibles ante el cambio.**
- 2.3. Competencia por la vía de personas competentes.**
- 2.4. Manejo de los desacuerdos con persuasión empática.**

### **3.- EL ENTORNO ORGANIZACIONAL.**

- 3.1. Interacción con el Medio.**

### **4.- ADMINISTRACION DE LOS BENEFICIOS DEL CAMBIO.**

## **INTRODUCCIÓN.**

### **¿Qué es el cambio?**

- **Transformación del estado actual de las cosas hacia un estado previsto deseado.**
  
- **Rompimiento de la inercia en la forma de ser y de hacer las cosas.**
  
- **Generación de fuerzas que van desde una posición irreconciliable hasta el impulso para lograr el direccionamiento del cambio.**

### **ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO.**

Si los ambientes fueran perfectamente estáticos, si las habilidades y capacidades de los empleados siempre estuvieran actualizadas e incapaces de deteriorarse y si mañana fueran exactamente igual que hoy, el cambio (el cambio organizacional) tendría poca o ninguna relevancia para los administradores, pero como nos encontramos en un mundo real, turbulento, competitivo y en constante evolución exige que todas las organizaciones y sus miembros sufran cambios dinámicos si quieren las organizaciones desempeñarse de manera competitiva.

### **EL CAMBIO PLANEADO.**

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

- **El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.**
  
- **El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.**
  
- **Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.**

## **El Proceso de Cambio Planeado**

**El proceso de cambio planificado consta de 5 grandes etapas:**

- **Diagnóstico de la situación.**
- **Determinación de la situación deseada.**
- **Determinación de los cauces de acción a seguir.**
- **Ejecución de las acciones.**
- **Evaluación de los resultados.**

### **1. ACTORES Y CONDICIONANTES DEL CAMBIO.**

- 1.1. Actores de Aceptación.**
- 1.2. Actores de Mediano Apoyo.**
- 1.3. Actores de Rechazo.**

**En un medio estable, se tiene un promedio de vida largo; lo que funcionó ayer, funcionará mañana. Pero esto no es la realidad actual. Los vientos de cambio están azotando, proceden de todas partes, y con características de huracanes; al llegar atacan con fuerza indomable y velocidades ultrasónicas y de no estar preparados, los daños pueden ser incalculables e irrecuperables. En nuestro caso, además, el cambio es provocado por nuestra acción que causa la mejora en los procesos.**

**Para formarse una idea de la rapidez del cambio, hay que hacer el siguiente ejercicio:**

- ¿Qué tecnología usaba?**
- ¿Cómo se estructuraba la organización?**
- ¿Cómo era la carga de trabajo?**
- ¿Qué indicadores tenía?**
- Etc.**

**En una escala de 1 a 10, se califica el grado de cambio que ha ocurrido en ese tiempo.**

**Después hay que proyectarse el tiempo hacia el futuro, para calificar los cambios que se cree que habrá en ese período de tiempo.**

**Y para poder adecuarse a los cambios es muy importante por un lado la buena voluntad, pero también y más importante es planear el cambio requerido. Esto es. Preparar el ambiente y las condiciones que se requieren para lograr el cambio que se requiere.**

**¿En qué consiste la buena voluntad para el cambio?**

**Consiste en:**

- Hacer que los operarios estén abiertos y receptivos a nuevas ideas.**
- Hacer que se sientan estimulados en vez de inquietos por el cambio.**
- Ver la transición como un reto, no como una amenaza.**
- Comprometer a los miembros de la organización a gestar cambios de manera incesante.**

**La buena voluntad para el cambio es tomar medida para:**

- Cuestionar el status quo.**
- Prever en que, como y cuando cambiar.**
- Crear cambio en vez de reaccionar a él.**

**¿Cómo lograr que el cambio se acepte y se afronte de manera positiva y proactiva?**

**El secreto es convertir la resistencia en buena voluntad y disposición positiva. Dirigir en vez de seguir (a la competencia, nuestros sistemas de trabajo y al cliente). Los buenos individuos y las buenas organizaciones reaccionan con rapidez y vigor al cambio. Los individuos y las organizaciones excelentes, crean y conducen el cambio.**

**Algunas preguntas frecuentes que se hacen las organizaciones son:**

**¿Porqué, si los procesos, sistemas y estructuras, han sido bien concebidos para hacer frente a las nuevas necesidades de nuestro medio ambiente, no tienen el éxito en el tiempo y los resultados esperados, conforme pasa el tiempo?**

**¿Cuál es la dificultad para convertir estas ideas en acciones eficaces?**

**La respuesta es: LAS PERSONAS**

### **LAS PERSONAS SON LA GUARDABARRERAS DEL CAMBIO**

**Las personas tienen poder para darle vida o matar ideas, iniciativas, acciones, propósitos, objetivos y programas. Es importante considerar que algunas personas detestan el cambio, ya que se sienten afectadas en sí mismas y en sus tradicionales y cómodas costumbres. Muchas personas lo que hacen es asentir y sonreír, además de mostrarse de acuerdo con todo lo que decimos... y luego portarse como siempre se han portado. A esto se le llama: Complacencia malintencionada.**

**¿En qué cambiar? En las decisiones diseñadas para los procesos en su etapa de mejora.**

**Hay que considerar como las organizaciones son hoy en día. Luego se debe de imaginar como puede llegar a ser en un futuro. Es seguro de que hay una distancia entre el presente y el futuro en un número importante de dimensiones. Se ha encontrado que es valioso formalizar estas dimensiones a través del concepto, "palancas para el cambio".**

Estas palancas para el cambio se resumen así:

**\*Mercados y Clientes:** La visión del presente y futuro pueden ser diferentes en la manera en que la organización puede o debería visualizar y segmentar sus mercados y empleados de base.

**\*Estructura y Facilidades:** Probablemente exista una distancia entre la estructura de la organización y su mejor configuración a futuro. Pueden surgir nuevos recursos en el futuro, que valdría la pena instalar.

**\*Tecnología:** Finalmente la visión puede revelar una distancia entre la información basada en tecnologías que hoy están en orden y aquella o aquellas que necesiten ser modificadas para recibir al futuro y poder competir.

**\*Procesos de Negocios:** Es muy probable que exista una distancia entre el modo en que los procesos de la compañía operan y la manera en que necesitarán operar en el futuro para llevar productos y servicios competitivos al mercado.

Desde ese momento se debe percibir la necesidad de introducir un nuevo conjunto de mediciones de desempeño corporativo.

**\*Gente y Sistemas de Recompensas:** La visión puede incluir diferencias en el tipo de personas que necesitará, sistemas y medidas para recompensarlos, y la cultura que diariamente les envía señales preocupándose por "COMO HACER NEGOCIO" y "CUAL ES EL ENFOQUE Y ORIENTACIÓN COMO ORGANIZACIÓN".

## **MANEJO DEL CAMBIO COMO UN PROCESO**

El cambio es un proceso de movimiento; de un estado presente, a través de un estado de transición. Las áreas clave de importancia cuando se manejan transiciones son:

A) ¿Cómo se puede asistir efectivamente a la gente sin olvidarse y dejar el estado presente?

B) ¿Cómo se puede dirigir y manejar efectivamente el movimiento a través del estado de transición?

C) ¿Cómo proveer el soporte necesario para la aceptación, adopción y ejecución de un nuevo estado, hasta llegar al estado deseado?

Existen muchas estrategias y tácticas para manejar transiciones, pero para que estas se lleven a cabo, se requiere de que se: **oiga, escuche, responda, inspire y lidere el proceso.**

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:**

- 1. Alinear las expectativas a todos los niveles de la organización**
- 2. Diseñar e implantar una estrategia de comunicación que permita manejar un plan de comunicación efectivo.**
- 3. Diseñar e implantar una estrategia para la definición de nuevos roles y capacidades que permita evolucionar a los recursos humanos a la nueva organización.**
- 4. Diseñar e implantar una estrategia de transferencia del conocimiento y entrenamiento que permita contar con una organización autosuficiente.**
- 5. 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.

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.

### **Diagnóstico de la Situación**

Incluye todas las actividades encaminadas a lograr una visión clara de la situación, de forma que podamos determinar si realmente existe la necesidad de cambiar y, en caso de que así sea, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos de cambio.

### **Determinación de la situación deseada**

En esta etapa se compara la situación actual, a partir de los resultados del diagnóstico, con la situación ideal para, posteriormente determinar una situación deseada. En ocasiones ambas son idénticas, pero muchas veces no. La diferencia entre ésta última y la ideal consiste en lo que podríamos llamar el factor de realismo, es decir, la situación deseada es la que podemos alcanzar, aunque no represente lo óptimo.

**Determinación de los cauces de acción a seguir**

En esta etapa el promotor del cambio elige y desarrolla los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea cambiar, con base en los resultados del diagnóstico y la determinación de la situación deseada.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en esta fase del proceso son:

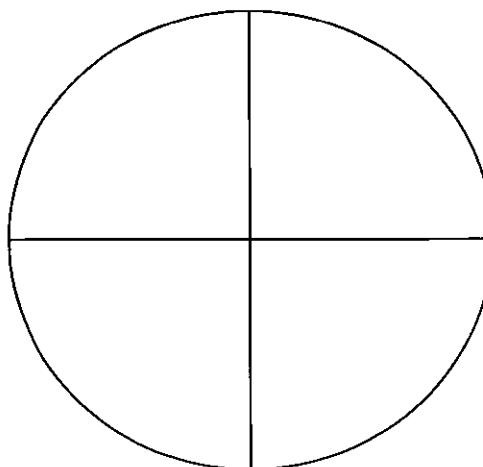
- \* **Desarrollo de Objetivos.** Qué se espera lograr como consecuencia del cambio, en términos de resultados observables y de preferencias cuantificables.
- \* **Elaboración de Estrategias.** Los cambios a seguir para lograr los objetivos.
- \* **Elección de los Medios Concretos de Acción.**
  - **Identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.**
  - **Establecimiento de un plan de acción**
  - **Desarrollo de los instrumentos de control y evaluación**

**Ejecución de las Acciones**

La puesta en práctica de la estrategia conducente al cambio, en la que también deben preverse los mecanismos de control que permitan verificar periódicamente si el plan es respetado o no, y si la experiencia adquirida indica que se marcha por buen camino hacia el logro de los objetivos.

**Evaluación de los Resultados**

Analizar los resultados obtenidos para confrontarlos con los objetivos establecidos, a fin de medir el grado de éxito alcanzado y determinar qué factores o influencias explican esos resultados.

**ANÁLISIS B A R**



**DEFINICIONES DE DO.**

**"Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de las organizaciones, a través de inversiones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de las ciencias del comportamiento."**

**"Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturridor ritmo de los propios cambios."**

**"Un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia."**

**"El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos."**

**"Es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización."**

**"Un proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa:**

- **de un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen; y**
- **de un estado que se resiste a la innovación, a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios necesarios día a día"**

**"Un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión"**

**"Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados"**

**a) el D.O. debe ser...**

**... un proceso dinámico, dialéctico y continuo... ... de cambios planeados, a partir de diagnósticos realistas de situación... ... utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos... ... para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento... ... de manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.**

**b) el D.O. requiere...**

... visión global de la empresa... ... enfoque de sistemas abiertos... ... compatibilización con las condiciones de medio externo... ... contrato consciente y responsable de los directivos... ... desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas)... ... institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

**c) el D.O. implica...**

... valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa)... ... adaptación, evolución y/o renovación - esto es... ... cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

**d) el D.O. no es (no debe ser)...**

... un curso o capacitación (aunque esto no sea frecuentemente necesario)... ... solución de emergencias para un momento de crisis... ... sondeo o investigación de opiniones, solamente para información... ... intervención aislada y por esto desligada de los procesos gerenciales normales... ... iniciativa sin continuidad en el tiempo... ... una especie de laboratorio en una isla cultural aislada... ... un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables... ... una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones... ... de maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventaja a costa de otras personas... ... proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar individuos o grupos... ... un medio de hacer que todos queden contentos... ... algo que termine siempre en un final feliz.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL****(DO)**

**Desarrollo Organizacional (DO)**, busca instrumentar un cambio individual y organizacional, para que una empresa pueda adaptarse a las fuerzas de cambio. Una de las más amplias definiciones de DO es la de Richard Beckhard.

"Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

Esta es una amplia definición. Aplicable casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. El término clave es cambio. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

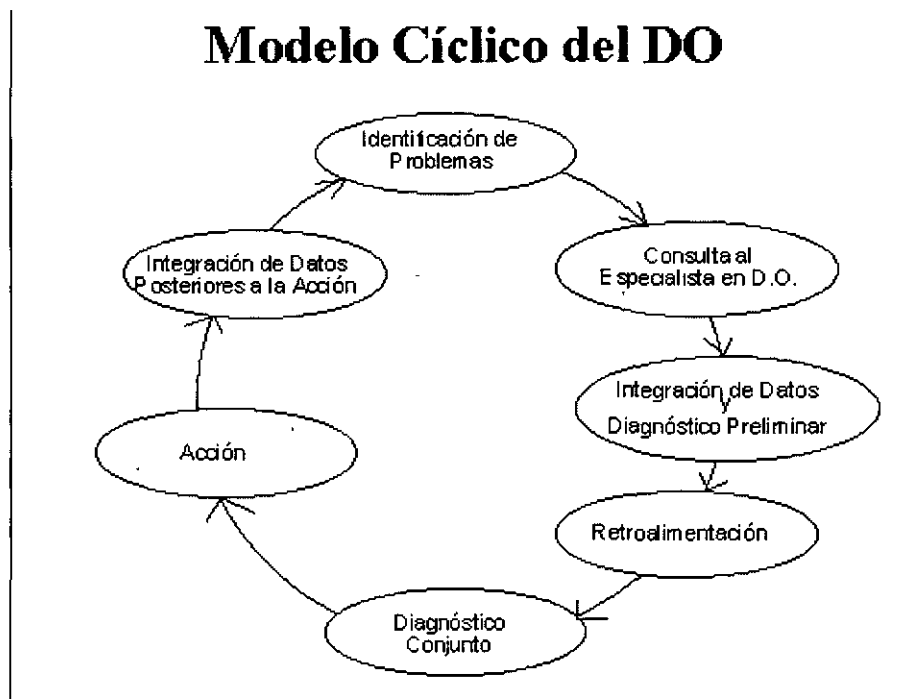
De acuerdo a la definición de Beckhard, DO involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

Cubre a la organización, porque involucra al sistema entero. Beckhard apunta que el sistema no significa a la organización entera, pero puede referirse a subsistemas relativamente autónomos tales como una semi independiente planta o una organización multi plantas. Porque el DO es un amplio sistema, la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y mantenimiento del proceso.

Gould Electronics instrumentó un programa de desarrollo organizacional cuando la compañía hizo el cambio de la vieja producción en línea de baterías hacia la manufactura de alta tecnología de componentes. Los recursos tuvieron que ser reubicados y los empleados tuvieron que aprender enteramente nuevos sistemas técnicos. En suma, una nueva cultura fue estimulada por la emergente empresa, de productos en línea que requerían una lenta toma de decisiones, y de pocas modificaciones rápidas, al desarrollo de una línea de productos que requería de veloces ajustes. Cada uno debía de adecuarse al "nuevo orden de cosas".

### Un Modelo de Desarrollo Organizacional

Muchos modelos de DO han sido diseñados. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación.



□ **Identificación del Problema.** Una persona clave en la organización por siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de DO deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible. En el caso de Gould Electronics, los ejecutivos reconocieron la necesidad de realizar esfuerzos específicos para llevar a cabo el cambio.

□ **Consulta con un Especialista en DO.** Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. Gould utilizó ambos, agentes de cambio tanto interno como externo. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

□ **Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar.** Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por semiestructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. De acuerdo con Michael Beer, "Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales a mediciones específicas y diagnóstico". La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.

□ **Retroalimentación.** En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retroalimentados al cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.

En una ocasión, un administrador de planta preguntó a un consultor de DO por qué el staff de la administración no trabajaba mejor junto con él. Después de entrevistar al staff, el consultor determinó que el staff no respetaba el conocimiento técnico del administrador de la planta. También, los miembros del staff estaban confiados en que el administrador podría ser acabado por la oficina corporativa a causa de su ineffectividad. Consecuentemente, miembros del staff estaban compitiendo entre ellos mismos por una posible promoción a la posición de administrador de planta. En el reporte de lo descubierto del administrador de la planta, el consultor no debía identificar las fuentes de su información. Sin embargo, en la retroalimentación había presentado diplomáticamente la información para prevenir reacciones defensivas.

□ **Diagnóstico Conjunto de Problemas.** En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. Schein nota que el fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente es a veces "no está dispuesto a creer el diagnóstico o ha aceptar la prescripción... yo

sospecho muchas empresas tienen sus cajones llenos de reportes de consultores, cada uno con diagnósticos y recomendaciones las cuales no han sido lo suficientemente entendidas o no han sido aceptadas por el 'paciente' ". En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido. Por ejemplo, en una situación de un empleado de alto nivel que aparecía como el problema, puede cambiar; al respecto, después de exhaustivos análisis llegó a ser obvio que el no había tomado la suficiente capacitación como empleado de primer ingreso para desarrollarse adecuadamente. Al cambiar la posible solución, ésta tendría un costo mayor de lo que parecía el problema.

□ **Acción.** En seguida, el consultante y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.

□ **Integración de Datos después de la Acción.** Dado que el DO es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implementación de una nueva acción. La principal cualidad del modelo de DO es que es cíclico e interactivo, un proceso interactivo entre el consultante y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

### PREMISAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

□ **Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.**

□ **El cambio es un reto tanto humano como técnico.**

□ **Los deberes básicos de los directivos y jefes ante el cambio consisten en establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes, a las nuevas circunstancias.**

□ **Aunque cada quien percibe al cambio de manera personal, es común que los individuos se adhieran a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, generándose reacciones grupales ante el cambio.**

□ **Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una "contrapresión" del grupo.**

□ **Los cambios en una empresa pueden llegar a parecer injustificados cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.**

- Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. De cualquier manera, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.**
- El hecho de que en un grupo se cuente con personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.**
- Si el jefe, como promotor del cambio, hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.**
- Aunque sean los jefes quienes inicien el cambio, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.**

### **LA DECISION HACIA EL CAMBIO.**

**La decisión de entrar en un proceso de cambio puede tener diferentes orígenes; como se ha visto, éstos pueden estar a veces en función de la orientación que la dirección da a la empresa. En este contexto, la necesidad de cambiar puede deberse a:**

- Estancamiento de la organización, apatía de los trabajadores, exceso de burocratización.**
- Presencia de la competencia.**
- Introducción de nuevas tecnologías.**
- Acceso a nuevos mercados o segmentos, desarrollo o comercialización de nuevos productos.**
- Nuevos aprovechamientos de la capacidad instalada.**
- Obtención de mayores rendimientos financieros.**
- El convencimiento de la dirección de conducir a la organización hacia otras orientaciones.**
- El interés de los altos ejecutivos por introducir cambios en la empresa.**
- Influencia o presión por parte de los compradores o clientela para que la empresa asuma nuevos programas o procesos.**
- Instrucciones directas del corporativo.**
- Normas o requisitos nacionales o internacionales.**

**"Salud y Enfermedad de las Organizaciones"****ORGANIZACIONES SANAS Y ORGANIZACIONES ENFERMAS.**

<b>Organización Enfermiza</b>	<b>Organización Sana</b>
* El personal trabaja poco en relación a los objetivos de la empresa	* Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y están comprometidos en llevarlos a cabo
* La gente ve que las cosas van mal y no hace nada por evitarlo. La gente habla informalmente de los errores y fallas con personas no implicadas en ellos.	* La gente se siente libre para señalar dificultades. Confían en que los problemas se resolverán.
* La gente se trata mutuamente en una forma ficticia. Se enmascaran los asuntos y problemas, especialmente frente al jefe	* Los problemas se resuelven con pragmatismo y sin complejidades, de manera directa y oficialmente. Se tolera mucho la conducta inconforme
* La gente de la alta gerencia controla el mayor número de decisiones.	* Los puntos para la toma de decisiones son determinados por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y el desarrollo gerencial. El nivel jerárquico no es considerado como determinante
* Los gerentes actúan por su cuenta provocando que no se opere conforme a los planes de la organización	* Hay sentido de equipo en la planeación, el desempeño y la disciplina. Hay responsabilidad compartida
* No son importantes para la empresa las necesidades y los sentimientos personales de los trabajadores	* Los problemas que se atacan incluyen las necesidades personales y las relaciones humanas
* La gente compite cuando se necesita colaborar. Buscar o aceptar ayuda es signo de debilidad. Ofrecerla es algo que no ocurre	* Existe un alto grado de colaboración. Hay disposición para colaborar y la competencia es mínima
* Cuando hay crisis, la gente se evade o se inculpan mutuamente	* Cuando hay crisis, la gente coopera hasta que ésta desaparece
* Los conflictos personales generalmente se ocultan y hay incremento de rencores y cuentas por cobrar entre el personal	* Los conflictos son tratados efectivamente y con apertura. La gente dice lo que quiere, y espera que así actúen los demás
* El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos	* Existe mucho aprendizaje en el trabajo basado en la voluntad de dar. Se busca la retroalimentación y el consejo
* La retroalimentación y la crítica es evitada	* La crítica se considera inherente al trabajo y es aceptada como parte de lo cotidiano
* La gente se siente sola y falta de preocupación por los demás	* Las relaciones son honestas, la gente se preocupa por los demás y no se siente sola

## "ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS"

* La gente se siente prisionera del trabajo y la rutina, está aburrida, anquilosada y se considera obligada a permanecer en él por necesidad. Su conducta es indiferente y dócil. No se siente un ambiente agradable	* La gente está motivada, muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido
* El gerente es el padre que da órdenes en la organización	* El liderazgo es situacional
* El gerente controla exageradamente. Da poca libertad para permitir errores	* Hay un alto grado de confianza entre la gente, un profundo sentido de libertad con responsabilidad. La gente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es. Se tiene la convicción de que se puede aprender de los errores
* Tiene un gran valor minimizar el riesgo	* Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad
* El desempeño deficiente es disfrazado o manipulado arbitrariamente	* Se encara el desempeño deficiente y se busca la solución pertinente
* La estructura, política y procedimientos de la organización son una "camisa de fuerza" para la empresa. La gente se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura de la organización	* La estructura, política y procedimientos de la organización, están orientados a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la organización. No hay una resistencia excesiva a cambiar la estructura, política o procedimientos de la organización
* Tiene plena validez el lema "Viva la tradición"	* Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación
* La innovación no esta muy extendida entre la jerarquía, excepto en las manos de unos cuantos	* La organización y el personal se adapta rápidamente a los cambios y se anticipa el futuro
* La gente se come sus frustraciones	* Las frustraciones son un signo que llama a la atención



**GUÍA DE FACTORES PARA EL DIAGNÓSTICO**

SUBSISTEMA	FACTORES PARA EL DIAGNOSTICO
<b>RELACIONES CON EL MEDIO EXTERIOR</b>	Demandas, presiones, oportunidades, fuentes, (gobierno, mercados, competidores, etc.). Respuestas correspondientes. Relaciones con otros sistemas. Imágenes por públicos. Entrada de recursos (búsqueda, obtención) Salidas (ventas, distribución, etc.): Productos y Servicios.
<b>METAS/OBJETIVOS X RESULTADOS</b>	Misión, planeación estratégica. Objetivos, metas. Ejecución de estrategias, tácticas. Políticas y Directrices, Prioridades. Resultados: cantidad, calidades, tiempos, etc. Índices, ganancia, participación en el mercado, etc. Economía, finanzas, contabilidad.
<b>ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA</b>	Estructuras formales de la organización. Normas y procedimientos sobre PPOCC (previsión, planeación, organización, coordinación, control).Informaciones, Sistemas, Comunicación Formal. Administración de personal y de recursos. Proceso de decisión. Amplitud de control. Generalización/Descentralización/ Delegación. Sistemas formales de estímulos, recompensas, castigos. Descuentos, salarios, beneficios complementarios.
<b>TAREAS</b>	Planes y programas de trabajo. División del trabajo: tareas, flujo de trabajo. Actividades, desempeño, producción. Atribuciones, responsabilidades. Solución de problemas -Métodos y prácticas
<b>TECNOLOGÍA</b>	Ecología, factores físicos ambientales. Equipos, tecnología, procesos. Instalaciones, espacio, distribución.
<b>DE COMPORTAMIENTO HUMANO</b>	Cultura, clima, valores, actitudes. Relaciones funcionales y personales. Colaboración, competencia, conflictos. Necesidades, aspiraciones, expectativas. Estilos de gerencia, liderazgo, grupos, equipos. Motivación, satisfacción, moral, rotación de personal, disciplina, ausentismo, accidentes, comportamiento. Competencias: interpersonales, técnicas, administrativas. Estructuras informales, comunicación informal. Incentivos, recompensas, castigos informales. Participación, interés por burocratización. Uso potencial de recursos humanos.

### **FUNCIONES DEL AGENTE DEL CAMBIO.**

**Como Responsable.** Cuando le corresponde dirigir la toma de decisiones relacionada con el proceso de cambio y responde por los resultados obtenidos.

**Como Ejecutor.** Cuando desarrolla una o varias tareas específicas dentro de alguna etapa del proceso de cambio.

**Como Asesor.** Cuando su función es aconsejar a los responsables y/o ejecutores, con base en sus conocimientos y experiencia, para que cumplan con sus responsabilidades lo mejor posible.

**Como Iniciador.** Cuando manifiesta explícitamente la necesidad de emprender acciones para generar el cambio e intenta convencer a los demás acerca de la conveniencia de llevarlo a cabo.

**Como Planificador.** Cuando se dedica a idear diferentes componentes del proceso de cambio y los articula en un plan de trabajo.

**Como Evaluador.** Cuando le corresponde determinar si se alcanzaron los objetivos, si se mejoró la situación o si se resolvió el problema.

### **EL CLIMA ÓPTIMO PARA EL CAMBIO.**

**Sus elementos:**

- **Sentido de identificación e influencia en la organización.**
- **Apertura a la actitud creativa.**
- **Deseo de cambio.**
- **Reconocimiento.**
- **Trabajo en equipo.**
- **Visión común.**

**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.**

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

### **Razones de Oposición al Cambio.**

El grado de cambio efectivo en las relaciones depende del grado en que se haya logrado la diferenciación e integración. Además, los grupos pueden oponerse al proceso por varias razones:

- Temor de resultados en que se arriesgue todo
- Considerar un proceso de gana o pierde, un vencedor y un vencido
- Temor de perder individualidad
- Las partes interesadas consideran que el proceso de integración requiere de modificar o perder la individualidad o identidad; o que se exija conjuntarlas (en sentido patológico); y renunciar a la propia idiosincrasia

- **Temor a perder el control**
  - **Suponer que cada grupo perderá posiciones o que tendrá que renunciar a todo o a parte del control.**

### **METODO DE ANALISIS DE CAMPO DE FUERZAS**

**Este método puede aplicarse a:**

- **Examen de situaciones de cambio (tanto para poder obtener cambios como para oponerse a los mismos)**
- **Diagnóstico de situaciones-problema**
- **Solución de problemas socio-técnicos**
- **Planteamiento de cambios individuales, grupales, sectoriales, subsistémicos y sistémicos (en empresas y comunidades)**

**El método puede ser utilizado por un individuo trabajado aisladamente, como en un grupo trabajando cooperativamente. En el caso de trabajo en grupo se recomienda que cada una de las etapas siguientes se desdoble en dos subetapas:**

**I. Individual; en que cada individuo componente del grupo trabaja aisladamente sobre la etapa tipo.**

**II. De Colaboración; a continuación el grupo integra lo que cada uno de sus componentes produjo individualmente. Aquí se discutirá, aclarará y siempre que sea posible, se buscará la obtención del consenso del grupo.**

**El método del Análisis del Campo de Fuerzas está constituido por las siguientes etapas:**

**1. Especifique LA SITUACION-PROBLEMA ACTUAL. PROBLEMA. Núcleo de la dificultad percibida. Esencia de lo que se quiere modificar o evitar**

**1.1. Identifique el problema en una primera aproximación**

**1.2. Defina el mejor núcleo específico, esencia concreta**

**1.3. Elabore con más detalle: caracterización clara, precisa, realista, completa**

**2. SITUACION: Cobertura del problema (raíces, ramificaciones y atmósfera). Describa sucintamente**

**2.1. Primeras señales o síntomas que llamaron en un principio la atención sobre la posible existencia del problema. ¿Quién lo percibió, cuándo, cómo, dónde, etc.)?**

**2.2. Diversos aspectos, condiciones y que intervienen en el problema o están unidos al mismo**

**2.3. ¿Cómo ha evolucionado la situación?**

**2.4. Causas posibles**

**2.5. Efectos psicológicos y reacciones emocionales en cuanto a PERSONAS/GRUPOS/SECTORES/ORGANIZACIONES afectados, implicados o participantes en la situación, DENTRO Y FUERA DEL SISTEMA (importante: inclusive los efectos sobre uno mismo, sus reacciones personales).**

**2.6 Otros efectos, consecuencias o repercusiones: de naturaleza ni psicológica, ni social, esto es, efectos materiales, financieros, económicos, políticos, ecológicos, etc.**

**3. (NUEVA) SITUACION DESEADA**

**3.1. Resultados esperados. Objetivos finales. Metas. Aspectos a modificar. Situación ideal**

**3.2. Especifique "núcleos y cobertura" de la nueva situación**

**4. OBJETIVOS INTERMEDIOS O RESULTADOS PARCIALES**

**Etapas, primeras aproximaciones. Puentes a corto/mediano plazo, entre el actual y el deseado (ideal o final)**

**5. DIAGNOSTICO DEL CAMPO DE FUERZAS (O FACTORES)**

**5.1. Hay tres tipos de fuerzas INTERNAS Y/O EXTERNAS, o sea, tres tipos de factores que existen, influyen o pueden influir sobre la situación-problema**

**5.1.1. PRO: Propulsoras, positivas, que actúan para modificar la situación, resolver el problema.**

**5.1.2. CONTRA: Restrictivas, negativas, que impiden o dificultan la solución del problema. En general, aquí están "CAUSAS" del problema**

**5.1.3. DUDOSAS: Indefinidas, indecisas, neutras, latentes, inestables, confusas**

**5.2. Para cada categoría, liste en columna todas las posibles fuerzas o factores, aún las menos importantes. Use el proceso de "lluvia de ideas", esto es, escriba todo lo que le venga a la mente sin rechazar ni evaluar a priori ninguna idea, por más absurda que pueda parecer**

**Ejemplos posibles de fuerzas o factores:**

- a) **Personas, grupos, organizaciones**
- b) **Actitudes, comportamientos acciones, reacciones, motivaciones, valores, expectativas**
- c) **Intereses, aspiraciones, deseos, necesidades, motivaciones, valores, expectativas**
- d) **Poderes, recursos movilizados**
- e) **Condiciones físicas, materiales, tecnológicas, geográficas**
- f) **Demandas, presiones, competencias, etc.**

## **6. EVALUACION DEL CAMPO DE FUERZAS**

**6.1. Identifique la importancia ACTUAL de cada Fuerza o Factor PRO y cada factor CONTRA en la situación problema**

**6.2. Indique cuánto pesa sobre el momento actual , cada fuerza constante de la lista hecha (punto 5.2) usando la siguiente escala de influencia ACTUAL (poca), 2 (algo), 3 (razonable), 4 (grande), 5 (muy grande)**

**6.3. Verificación: la suma de los pesos de las Fuerzas CONTRA debe ser MAYOR (o igual) que la suma de los pesos de las Fuerzas PRO (si de hecho hay un problema no resuelto)**

## **7. ESTRATEGIA**

**7.1. Para modificar la situación y resolver el problema es necesario ALTERAR el EQUILIBRIO del Campo de Fuerzas**

**7.2. "Lluvia de ideas", escriba las posibles ACCIONES para:**

**7.2.1. Disminuir, Anular, Paralizar, Desestimular,... cada FUERZA Oponerse a Modificar la Dirección de... CONTRA**

## **2.- CONFLICTO Y COMPETENCIA.**

**2.1. Conflictos y Desacuerdos.**

**2.2. Negociación para el manejo de los rechazos y conflictos previsibles ante el cambio.**

**2.3. Competencia por la vía de personas competentes.**

**2.4. Manejo de los desacuerdos con persuasión empática.**

**CUESTIONES DEBATIBLES QUE SURGEN EN EL DESARROLLO****ORGANIZACIONAL.**

**Problemas y Dificultades por Vencer en el Desarrollo Organizacional** El uso extendido de los procedimientos técnicos del desarrollo organizacional (DO) en los organismos ha hecho que salgan a la superficie numerosas cuestiones debatibles y problemas que no han sido resueltos.

**Entre ellos se cuentan:**

- **La necesidad de un estudio de profesionales en esta rama**
- **La aplicación de la capacitación para la sensibilidad como un factor de intervención del DO**
- **El empleo de consultores externos e internos**
- **La insistencia "exagerada" en el cambio ideológico de las personas**
- **Las limitaciones de la tecnología del DO y de los modelos de cambios en los sistemas jerárquicos.**

**La Necesidad de Profesionalismo**

**El profesionalismo generalmente se basa en la existencia de elementos tales como:**

- **Un conjunto de conocimientos y procedimientos técnicos especializados;**
- **Personas tituladas y capacitadas para practicarlos;**
- **Estándares de ética para encauzar la conducta profesional.**

**En función de estos estándares, apenas se ha empezado a establecer la profesión del DO. Actualmente no existe un conjunto sistemático de conocimientos que puedan claramente identificarse como teoría de amplios alcances en el desarrollo de las organizaciones.**

**En ocasiones la práctica del DO ha dejado rezagada a la teoría. Adicionalmente, no existe un marco unificador en el cual organizar o conjuntar conocimientos y procedimientos técnicos.**

**En segundo lugar, es extremadamente difícil identificar y controlar el gran número de factores variables interdependientes que se hallan en las organizaciones, ya que la complejidad y los elementos dinámicos de la vida organizadora no se prestan a las rigurosas exigencias del método científico. Y finalmente, el desarrollo de las organizaciones, por su índole misma, es un proceso que dura largo tiempo.**

**Las prácticas profesionales se basan generalmente en un conjunto especializado de conocimientos y procedimientos técnicos derivados de la acumulación de investigaciones. A este respecto, el DO tiene mucho camino que recorrer. Quizá el primer paso debe ser conciliar y conjuntar las teorías y los enfoques existentes, para formar un esquema que tenga sentido.**

**El prestigio de que goza el DO, se debe más a los esfuerzos creadores de personas de gran talento, que al conocimiento teórico que lo respalda.**

### **El Uso de la Capacitación para la Sensibilidad en el Desarrollo Organizacional**

**Una de las cuestiones debatibles que más controversia han suscitado en el campo de acción, gira entorno del uso de la capacitación de la sensibilidad, o sea los Grupos-T, en la educación administrativa. Algunos piensan que es incompatible con el mundo de los negocios. Otros opinan que puede provocar grave daño psicológico. Se piensa que su empleo en los organismos es un atentado a la vida privada, que despierta numerosas cuestiones de ética en la administración. El uso de la capacitación de laboratorio en el desarrollo de las organizaciones exige, tanto actuaciones anteriores como posteriores al laboratorio, para asegurarse que el aprendizaje sea aplicable a la organización y facilitar su aplicación al medio ambiente del trabajo. En este contexto, existen diferencias importantes que es preciso señalar entre la capacitación de laboratorio y su uso para el desarrollo organizacional. Estas se refieren básicamente a los siguientes tres aspectos:**

#### **Los Participantes**

**La participación voluntaria es una de las características distintivas de los Grupos-T. Al respecto, se cuestiona si esa participación es igualmente voluntaria cuando se trata de la utilización de los Grupos-T en las organizaciones. El grado en que lo sea repercute en las expectativas y en la conducta.**

**Por otra parte, se alude a que los participantes en los laboratorios son desconocidos, lo que los hace más francos y directos, porque ellos tienen menos que perder que los participantes en las organizaciones. El Grupo Hay varias diferencias importantes a este respecto. Quizá la más trascendental provenga de que los Grupos-T no han sido generalmente preparados (previamente) y sus miembros no han tenido experiencia anterior o antecedentes en calidad de grupo. Los factores variables, tales como el medio ideológico, los principios, las normas, la estructuración y los procedimientos, han sido implantados en el grupo durante las sesiones de capacitación. En cambio, en el desarrollo organizacional la meta consiste en cambiar esos factores variables empleando como medio al grupo. Los grupos de las organizaciones son más permanentes; sus miembros tienen un interés mucho mayor, tanto en el pasado como en el futuro y están mejor dispuestos a resolver cuestiones debatibles.**

**En contraparte, la capacitación de laboratorio, de por sí, comprende a grupos pequeños y se refiere principalmente a las relaciones interpersonales, en el seno de esos grupos. Sin embargo, en el desarrollo organizacional, la capacitación de laboratorio se refiere a sistemas mucho más grandes y complejos y su interés radica, tanto en las relaciones intergrupos como las que tienen lugar en los grupos.**

#### **La Actuación**

**La capacitación de laboratorio se encauza a cambiar la conducta individual; su enfoque es hacia el desarrollo de las aptitudes personales por medio del concepto de uno mismo y de los demás. En cambio, en el desarrollo organizacional, la capacitación para la sensibilidad tiene por objeto aumentar la eficacia del sistema; el enfoque tiende a cambiar tanto las relaciones individuales como los procedimientos de grupos. Lo más importante es que los Grupos-T son**



primordialmente sistemas sociales en los que las operaciones y el aprendizaje se enfocan apropiadamente a la conducta humana. Esto no sucede en el desarrollo organizacional, en el que se recalca principalmente la conjunción de los sistemas administrativos y humanos. Estas diferencias tienen consecuencias graves si se usa la capacitación para la sensibilidad en el desarrollo organizacional, las cuales pueden resumirse en:

- La capacitación para la sensibilidad sólo puede ser una parte de la estrategia global del DO. Hay pocas probabilidades de que los Grupos-T por sí y en sí inciten a cambiar la organización sin que haya una actuación anterior y posterior al laboratorio.
- Los objetivos del adiestramiento deben aclararse y explicarse a todos los interesados; y hasta donde sea posible, han de ser compatibles con las expectativas de los participantes.
- En el método y en el plan de laboratorio es preciso tomar en consideración el ambiente ideológico, los principios y las normas existentes. Las actuaciones deben enfocarse a cambiar la conducta individual y de grupo en el medio ambiente de trabajo.
- Es preciso dedicar mucho tiempo y dinamismo, al problema de transmitir a otros lo aprendido. El aprendizaje debe ser aplicable y transmisible al organismo.
- El enfoque de las operaciones de capacitación debe ser hacia la conjunción o integración de los sistemas administrativos y personales.
- Será indispensable que todos los interesados dediquen más tiempo al asunto. El cambio que tenga trascendencia en la organización requiere generalmente sólo unos días de capacitación para la sensibilidad.
- Finalmente, en virtud de las diferencias mencionadas, los capacitadores de laboratorio habrán de ampliar su base de conocimientos y aptitudes para que abarque también las teorías y las prácticas de la organización.

### **Empleo de Consultores Externos e Internos**

La utilización de consultores ya sea internos o externos, es otro punto debatible. Un número creciente de empresas está creando sus propios consultores internos. Esto acentúa la pregunta: ¿Cuándo y cómo usar a cada uno de manera eficaz?.

Las ventajas de usar un consultor externo, se resumen en que se trata generalmente de un "experto". Se espera que ofrezca un enfoque nuevo y fresco a problemas que tienen mucho tiempo, así como que posea la objetividad necesaria para hacer valer su experiencia y conocimientos en favor de la empresa.

Por otra parte, las desventajas que se señalan son: requiere tiempo y esfuerzo para llegar a entender cómo funciona el organismo; deberá también pasar algún tiempo acoplándose al sistema de la organización. Sus relaciones con la organización son temporales o esporádicas, lo que hace que el consultor sólo desempeñe un papel limitado en las operaciones de DO.

A su vez, el consultor interno tiene la ventaja de conocer a fondo el funcionamiento de la organización. No obstante, el consultor interno tiene menor margen de maniobra y poca capacidad para influir en el organismo porque otros miembros de la empresa no lo consideran un experto. La alta dirección tiene la tendencia de delegar en el consultor interno, lo que provoca que vaya disminuyendo la participación real de los altos niveles en los proyectos de DO, con la consecuente pérdida de interés, que lleva muchas veces al abandono de los proyectos.

### Hincapié Exagerado en los Cambios Ideológicos Personales

En ocasiones, se da demasiado peso a los aspectos ideológicos o culturales, y no se exploran otras formas importantes y eficaces de cambiar las organizaciones, tales como reestructuras, implantación de la administración por objetivos, y otras técnicas administrativas. Lo importante es reconocer que existen varias formas de realizar el DO, y que es preciso realizar esfuerzos mayores para conjuntar estrategias que tengan mayor impacto.

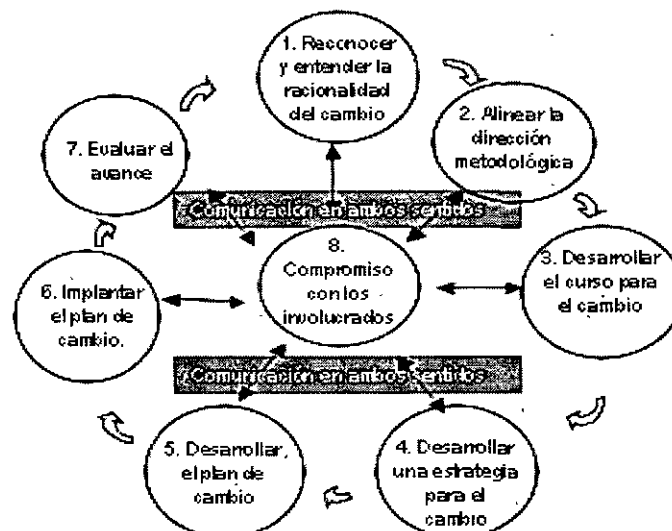
### Limitaciones en las Estructuras Jerárquicas

Los sistemas jerárquicos rígidos aunados a ambientes de colaboración y confianza, favorecen el DO.

En este contexto, la experiencia demuestra que el DO ha tenido mucho menos éxito cuando se aplica a sistemas no estructurados en que predominan conflictos y desconfianza. Por el contrario, tienen más éxito en sistemas jerárquicos donde impera la colaboración y la confianza.

Sin embargo, debe probarse que efectos se tienen en sistemas más abiertos, de alta participación de trabajadores en la toma de decisiones, donde la autoridad esta en manos de muchas personas, y coexisten diversas fuerzas o influencias que pugnan entre si.

#### Ciclo de calidad del cambio



**Paso I****Reconocer y entender la racionalidad del cambio****Paso II****Alinear la dirección metodológica****Paso III****Desarrollar el curso para el cambio****Paso IV****Desarrollar una estrategia para el cambio****Paso V****Desarrollar el plan de cambio****Paso VI****Implantar el plan de cambio****Paso VII****Evaluar el avance****PROCESO DE CAMBIO**

¿La palabra impresa será algún día una reliquia del pasado? ¿Habrá de convertirse el manual que ahora tiene entre tus manos en sólo un diskette que introducirá en una computadora? Según Frank Barlow, director administrativo de Pearson PLC, el conglomerado editorial y de medios británico, la respuesta es sí. Prevé un mundo creado en el que la palabra impresa se volverá menos importante, en lugar de ello, la información se transmitirá cada vez más mediante el sonido y video por medio de una variedad de productos multimedia. ¡Y esta declaración viene de una persona que ni siquiera tiene todavía una computadora personal!

Los cambios espectaculares que se están dando en la forma como entregamos y recibimos información están creando amplias oportunidades globales para compañías que puedan innovar y adaptarse. No obstante, un cambio tan profundo puede ser difícil para una compañía cuya cultura se caracteriza más por la tradición y el compromiso de apegarse a lo que ha demostrado ser bueno, una descripción que Pearson PLC desesperada y dolorosamente trata de abandonar.

La tradición no es difícil de comprender considerando que Pearson fue fundada hace más de 150 años y ha desarrollado una larga historia de proyectos exitosos. De sus inicios como una empresa constructora de Yorkshire, sus líneas de negocio hoy comprenden la publicación de periódicos, producción de programas de televisión, transmisiones de radio y programas de entretenimiento. Sin embargo, Barlow quien asumió el papel de director administrativo en 1990, se ha fijado la meta de transformar la compañía estable y conservadora de medios impresos en un negocio multimedia innovador con la capacidad de entregar información

mediante nuevos formatos que van del libro en CD-ROM, a periódicos interactivos. Como evidencia de este compromiso, a principios de 1994 Pearson pagó 462 millones de dólares a la empresa Software Toolworks, Inc., un fabricante de programas de cómputo de Silicón Valley, California, que ya está diseñando versiones electrónicas de los libros Pearson y copias en línea de su publicación de lujo, el Financial Times.

Sin embargo, no ha sido fácil cambiar la cultura corporativa conservadora y apegada a las tradiciones de Pearson al papel de un innovador de alta tecnología que fija nuevas tendencias. Barlow admite con sinceridad que implementar tan espectaculares cambios tecnológicos y culturales, puede ser tan "doloroso" como costoso. Sin embargo, sigue firmemente comprometido a terminar la transformación de su compañía. ¿Cómo puede Barlow cambiar la cultura de Pearson para hacerla más receptiva al cambio?

### **¿QUE HARIAS?**

Los enormes retos que Frank Barlow ha enfrentado para transformar Pearson PLC ciertamente no son únicos en la década de los noventa. Enormes compañías, pequeños negocios, universidades e instituciones de educación superior, gobiernos estatales y municipales y hasta los militares se están viendo obligados a cambiar la forma en de hacer las cosas. Si bien el cambio siempre ha sido parte del trabajo de un gerente, se ha vuelto más importante en años recientes. Describiremos el por qué de ello en este capítulo. También analizaremos formas mediante las cuales los gerentes pueden estimular la innovación e incrementar la adaptabilidad de sus empresas.

### **¿QUE ES EL CAMBIO?**

Si no fuera por el cambio, el trabajo de un gerente sería relativamente fácil. La planificación se simplificaría porque el mañana no sería muy diferente del hoy. La cuestión del diseño organizacional efectivo también quedaría resuelta ya que el entorno estaría libre de incertidumbres y no habría necesidad de hacer adaptaciones. De manera similar, la toma de decisiones se reduciría espectacularmente porque el resultado de cada alternativa podría predecirse con exactitud casi absoluta. Se simplificaría verdaderamente la tarea de gerente si, por ejemplo, los competidores no introdujeran nuevos productos o servicios. Si los clientes no exigieran productos nuevos y mejores, si los reglamentos gubernamentales nunca fuesen modificados o si las necesidades de los empleados no cambiaran.

No obstante, las cosas no son así. El cambio es una realidad en las organizaciones. Administrar el cambio es parte integral de la función de cada gerente.

### **FUERZAS DE CAMBIO**

Las fuerzas internas y externas que restringen a los gerentes, son mismas fuerzas también producen la necesidad del cambio. A continuación factores que crean la necesidad del cambio.

#### **Fuerzas externas**

Además de las fuerzas externas antes descritas, las fuerzas internas también pueden estimular la necesidad del cambio. Estas fuerzas internas tienden a originarse básicamente de las operaciones internas de la organización por el impacto de los cambios externos.

Quando la gerencia cambia o modifica la definición de su estrategia, con frecuencia introduce muchos cambios. Por ejemplo, Harley Davidson, el único fabricante de motocicletas estadounidense, se vio obligado a poner en práctica un cambio radical en su estrategia para poder sobrevivir, hizo muchos cambios en la producción, como el uso de procesos estrictos de control de calidad del producto y modernizó sus instalaciones radicalmente. Además, la fuerza de trabajo de una organización pocas veces es estática. Su composición cambia en términos de edad, educación, sexo, etcétera.

En una organización estable con un creciente número de ejecutivos de mayor edad podría existir la necesidad de reestructurar puestos con el fin de retener a gerentes más jóvenes y ambiciosos que ocupan los puestos más bajos. El sistema de compensación y beneficios tal vez también tendría que ser adaptado para reflejar las necesidades de una fuerza de trabajo más madura. La introducción de un nuevo equipo representa otra fuerza interna para el cambio. Es probable que los empleados vean sus puestos rediseñados, que tengan la necesidad de tomar entrenamiento para operar el nuevo equipo, o que tengan que establecer nuevos patrones de interacción dentro de su grupo de trabajo.

Las actitudes de los empleados como una creciente insatisfacción en el empleo pueden llevar a un incremento del ausentismo, mayor número de renunciaciones voluntarias y hasta huelgas laborales. Tales acontecimientos, a su vez, frecuentemente llevarán a los cambios en las políticas y prácticas administrativas.

### **El gerente como agente del cambio**

Los cambios dentro de una organización necesitan un catalizador. Las personas que actúan como catalizadores y sumen la responsabilidad de administrar el proceso de cambio son llamados agentes de cambio.

Cualquier gerente puede ser un agente del cambio. Al revisar la información sobre el cambio, si asumimos que se inicia y realiza por un gerente dentro de la organización. No obstante, el agente del cambio podríamos ser un gerente: por ejemplo, un especialista staff interno o un consultor externo cuya experiencia está en la implementación del cambio. Para cambios importantes en todo el sistema, la gerencia interna con frecuencia contrata consultores externos que proporcionen asistencia y asesoría. Ya que son externos, pueden ofrecer una perspectiva objetiva que el personal interno generalmente no tiene.

Sin embargo, los consultores externos casi siempre están en desventaja porque tienen una comprensión insuficiente de la historia de la organización, su cultura, procedimientos de operación y su gente. Los consultores externos con frecuencia tienden a iniciar cambios más sustanciales que el personal interno (lo cual puede ser un beneficio o una desventaja) porque no tienen que vivir con las repercusiones una vez que el cambio ha sido puesto en práctica. En contraste, los gerentes internos que actúan como agentes del cambio pueden ser más razonables (y posiblemente demasiado cautelosos) porque ellos deben vivir con las consecuencias de sus actos.

### **Dos puntos de vista diferentes sobre el proceso de cambio**

Podemos utilizar dos metáforas muy diferentes para describir el proceso de cambio. Imaginemos la organización como un enorme buque que cruza un mar tranquilo. El capitán

de la nave y su tripulación saben exactamente a dónde se dirigen porque han realizado el recorrido en muchas ocasiones. El cambio viene en la forma de una tormenta ocasional, una distracción breve en un viaje que de otra manera hubiera sido tranquilo y previsible.

En la otra metáfora, la organización se contempla como una pequeña balsa que navega en las aguas turbulentas de un río con rápidos contrastes que producen espuma. A bordo de la balsa hay una media docena de personas que nunca han trabajado juntas y que no están familiarizadas con el río, que están inseguros de su oscuridad e la noche. En la metáfora de las aguas turbulentas el cambio es una etapa natural y la administración del cambio es un proceso continuo.

### La metáfora de las "aguas tranquilas"

Hasta hace muy poco, la metáfora de las "aguas tranquilas" dominaban la forma de pensar de académicos y gerentes en el ejercicio de su profesión.

Según Lewin, los cambios exitosos requieren la descongelación del *statu quo*, el cambio a un nuevo estado y volver a congelar el cambio para hacerlo permanente. el *statu quo* puede considerarse como un estado de equilibrio. Para salir de este equilibrio, es necesario descongelar. Puede lograrse en una de tres formas:

1. Incrementar las *fuerzas impulsoras* que hacen que el comportamiento se aparte del *statu quo*.
2. Disminuir las *fuerzas restrictivas*, que impiden el movimiento para apartarse del equilibrio existente.
3. Combinar los dos enfoques.

Una vez que se ha logrado el descongelamiento, el cambio podrá ponerse en práctica. Sin embargo, la simple introducción del cambio no asegura que tendrá permanencia. La nueva situación debe volverse a *congelar* para que se mantenga a lo largo del tiempo. A menos de que se logre este último paso, habrá muchas posibilidades de que el cambio sea de corta duración y que los empleados tiendan a regresar al estado de equilibrio original. El objetivo de volver a congelar, entonces, es estabilizar la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas.

Observe cómo el proceso de tres pasos de Lewin considera al cambio como un rompimiento en el estado de equilibrio de la organización. El *statu quo* se ha perturbado y el cambio será necesario para establecer un nuevo estado de equilibrio. Este punto de vista tal vez era apropiado en el entorno relativamente tranquilo que la mayoría de las organizaciones enfrentaron desde la década de los cincuenta hasta el principio de la década de los setenta. sin embargo, esta metáfora de "aguas tranquilas" es cada vez más obsoleta como forma para describir los mares en los cuales los gerentes de las organizaciones actuales deben navegar.

### La metáfora de las "aguas turbulentas"

Es consistente con las observaciones de Mintzberg analizadas y la metáfora de las aguas turbulentas es consistente con nuestro análisis de los entornos dinámicos. Es consistente con las observaciones de Mintzberg analizadas anteriormente, en el sentido de que el trabajo de

un gerente es de interrupciones constantes. También es consistente con la dinámica que caracteriza a una sociedad industrial en un mundo dominado por la información y las ideas.

Para sentir lo que verdaderamente podría ser administrar un cambio cuando hay que maniobrar en rápidos constantes, considere usted asistir a una universidad que tenga las siguientes reglas: los cursos varían en su extensión. Lamentablemente, cuando se inscribe, usted no sabe qué duración tendrá un curso. Podría durar dos o hasta treinta semanas. Además, el profesor puede terminar un curso en el momento en que lo decida, sin advertencia previa.

Como si esto no fuera suficiente, la duración de las clases cambia cada vez que se reúne (en ocasiones puede durar veinte minutos, mientras que otras puede extenderse hasta tres horas) y el profesor determina la celebración de la siguiente clase durante la sesión anterior. ¡Ah sí!, hay algo más. Los exámenes se aplicarán sin previo aviso, en esta universidad, usted tendría que ser increíblemente flexible y capaz de responder rápido a cualquier condición cambiante. Los estudiantes demasiado estructurados o "lentos", para responder, no sobrevivirían.

Y previsibilidad de la metáfora de las "aguas tranquilas", no existe. Los cambios al *statu quo* no son ocasionales y temporales, seguridad e un retorno a la aguas tranquilas. Muchos de los gerentes actuales nunca salen de los rápidos turbulentos. Estos gerentes se ven, obligados a desempeñar un juego que nunca aprendieron antes y el juego es gobernado por reglas que son creadas conforme el juego se desarrolla. Un creciente número de gerentes empiezan a aceptar que su trabajo es muy parecido a lo que el estudiante enfrentaría en la universidad de nuestro ejemplo. La estabilidad y lo que el estudiante enfrentaría en la universidad de nuestro ejemplo.

¿Es una exageración la metáfora de "aguas turbulentas"? ¡No!, Tomemos el caso de Procter & Gramble. Durante décadas P&G ha sido el modelo destacado de un comerciante exitoso de productos para el consumidor, con marcas de productos conocidas que van desde Crest, a Pampers, o a Folgers. Sin embargo, el entorno de las ventas al menudeo ha cambiado sustancialmente conforme las tiendas de descuento y los clubes de almacenes exigieron los mejores precios posibles de los fabricantes.

Los enfoques tradicionales de P&G hacia los precios, el desarrollo del producto, la distribución y otras actividades que les funcionaron tan bien en el entorno de las "aguas tranquilas" ya no era viable en la incertidumbre turbulenta de las ventas al menudeo actual. Así que P&G puso en práctica un sistema de resurtido de productos continuo, que utiliza la información de salidas de mercancía del detallista para automáticamente colocar órdenes de compra de sus productos como el detergente para ropa Tide, el champú Head and Shoulders y el dentífrico Crest.

Esto significó abandonar su sistema global de representantes de ventas, que básicamente eran tomadores de órdenes, para adentrarse en un sistema de pedidos automático: una medida atrevida y asombrosa. Además, las exigencias de los consumidores por productos cuyo precio fuese bajo obligó a P&G a cambiar su forma de establecer precios para sus productos. Estos cambios organizacionales radicales fueron esenciales para que P&G sobreviviera en el entorno de las "aguas turbulentas" en el que opera.

## Los dos puntos de vista

¿Todo gerente enfrenta un mundo de cambio constante y caótico? No, pero el número de gerentes que no lo vive, se reduce rápidamente.

Los gerentes en negocios como programas para computadora y ropa de alta moda para mujer han enfrentado desde hace mucho tiempo un mundo de aguas turbulentas. Estos gerentes solían envidiar a sus contrapartes de industrias como la fabricación de autos, exploración petrolera, banca, editorial y transportación aérea, que históricamente enfrentaban una situación de entorno estable y previsible. Tal vez esto haya sido cierto en la década de los sesenta, pero definitivamente no lo es actualmente.

Pocas organizaciones actuales pueden tratar el cambio como una perturbación ocasional en un mundo siempre tranquilo y estable. Los que lo hagan, corren gran riesgo. Todo cambia demasiado rápido para que cualquier organización o sus gerentes se vuelvan complacientes. Las ventajas competitivas tienen muy corta duración en la mayoría de los casos, con frecuencia menos de dieciocho meses.

Una compañía como People Express Airlines (una empresa sin lujos y sin necesidad de reservaciones) fue descrita una vez como una empresa "moderna" modelo y poco tiempo después se declaró en bancarrota. Como Tom Peters señaló con acierto, el viejo adagio de "si no está roto, no lo arregles", ya no tiene aplicación; en lugar de ello sugiere, "si no está roto es porque no te fijaste bien. Arréglalo de todos modos".

## INERCIA ORGANIZACIONAL Y RESISTENCIA AL CAMBIO

Como agentes del cambio, los gerentes deben estar motivados a iniciar el cambio porque están comprometidos a mejorar la efectividad de su organización. Sin embargo, el cambio puede ser una amenaza para los gerentes. Por supuesto, el cambio también puede ser una amenaza para personas en puestos no gerenciales. Las organizaciones pueden generar una inercia que motive a las personas a resistirse al cambio de su *statu quo* aun cuando ese cambio pudiera ser benéfico para ellos. En esta sección, queremos revisar por qué las personas de las organizaciones se resisten al cambio y qué puede hacerse para disminuir esta resistencia.

### Resistencia al cambio

Se ha dicho que la mayor parte de las personas aborrecen el cambio que no suene en sus bolsillos. Esta resistencia al cambio está bien documentada. Pero ¿Por qué se resisten las personas al cambio? Es probable que un individuo se resista al cambio por 3 motivos: incertidumbre, preocupación de sufrir una pérdida personal y la creencia de que el cambio no va a con los mejores intereses de la organización.

Los cambios sustituyen con la ambigüedad y la incertidumbre lo que es conocido. Por mucho que nos disguste ir a la universidad, al menos sabemos qué debe hacerse. Sabemos qué se espera de nosotros. Al salir de la universidad al mundo del empleo de tiempo completo, sin importa lo ansioso que estemos por salir de la escuela, cambiará lo conocido por lo desconocido.



Los empleados en las organizaciones sienten la misma aversión por la incertidumbre. Por ejemplo, la introducción de métodos de control de calidad basados en complejos modelos estadísticos en plantas de manufactura significa que muchos inspectores de control de calidad tendrán que aprender estos nuevos métodos. Algunos inspectores pueden temer no ser capaces de hacerlo. Podrán, por tanto, desarrollar una actitud negativa hacia las técnicas de control estadístico o comportarse de manera inadecuada si se les exige que las empleen.

La segunda causa de la resistencia es el temor de perder algo que ya poseen. El cambio amenaza la inversión que se ha hecho en el *statu quo*. ¿Por qué? Porque temen la pérdida de posición, dinero, autoridad, amistades, conveniencia personal y otros beneficios que valores. Esto explica por qué los empleados de mayor edad se resisten más al cambio que los jóvenes. Los empleados mayores por regla general han invertido más en el sistema actual y por tanto tienen más que perder por el cambio.

Una causa final de resistencia es la creencia de una persona de que el cambio es incompatible con las metas y mejores intereses de la organización. Si un empleado cree que un nuevo procedimiento de trabajo propuesto por un agente del cambio reducirá la productividad o la calidad del producto, es de esperar que ese empleado se resista al cambio. Si el empleado expresa su resistencia positivamente, (quizá al expresarlo claramente al agente de cambio, junto con sus puntos de argumentación), esta forma de resistencia podría ser benéfica para la organización.

#### **Técnicas para reducir la resistencia**

Cuando la gerencia observa la resistencia al cambio como algo que rompe el orden, ¿qué acción puede adoptar? Se han sugerido seis tácticas para que el gerente u otros agentes del cambio puedan hacer frente a la resistencia al cambio.

**Educación y comunicación** La resistencia puede reducirse mediante la comunicación con los empleados para ayudarlos a ver la lógica del cambio. esta táctica supone que la fuente de resistencia proviene de una mala información o mala comunicación; si los empleados reciben toda la información y sus dudas son aclaradas, ya no se resistirán al cambio. Esto puede lograrse mediante conversaciones personales, menos, reuniones en grupo o informes. ¿Funciona? Funciona siempre y cuando la fuente de la resistencia sea una comunicación inadecuada y que las relaciones gerente-empleado se caractericen por una confianza mutua y la credibilidad. Si estas condiciones no se dan, es poco probable que tenga éxito. No obstante, el tiempo y esfuerzo que este enfoque requiere debe sopesarse contra sus ventajas, en especial cuando el cambio afecta a un gran número de personas.

**Participación** Es difícil que los individuos se resistan a una decisión de cambio en la cual ellos participaron. Antes de que se efectúe un cambio, los que se oponen pueden involucrarse en el proceso de decisión. Suponiendo que los participantes tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener un compromiso para que el cambio tenga éxito e incrementar la calidad de la decisión de cambio. Sin embargo, esta técnica tiene ciertas desventajas: la posibilidad de una mala solución y el tiempo que requiere.

**Facilitación y apoyo.** Los agentes del cambio pueden ofrecer una diversidad de elementos de apoyo par reducir la resistencia. Cuando los temores y la ansiedad de los empleados son elevados, la asesoría y terapia para los empleados, un nuevo entrenamiento de habilidades, o un permiso de ausentarse del trabajo durante un período corto pudieran facilitar el ajuste. La desventaja de esta táctica como de las anteriores, es que el tiempo es sumamente demandante. Además, es cara y su puesta en práctica no garantiza el éxito

**Negociación y voto colectivo.** El término manipulación se refiere a los intentos velados por influir. Modificar y distorsionar los hechos para hacerlos aparecer más atractivos, retener información perjudicial y crear falsos rumores para que los empleados acepten un cambio son ejemplos de manipulación. Tanto manipulación como el término voto colectivo son relativamente baratos y son formas fáciles para ganar el apoyo de adversarios, pero las tácticas pueden fallar de manera lamentable si los sujetos llegan a enterarse, que están siendo engañados o utilizados. Una vez que se haya descubierto el engaño, la credibilidad del agente de cambio puede caer hasta cero.

**Coerción.** Al final de la lista de tácticas está la coerción: es decir, usar amenazas directas o el uso de la fuerza en quienes se resisten. Los gerentes que están verdaderamente decididos a cerrar una planta de manufactura si los empleados no aceptan un recorte en sus transferencias, pérdida de promociones, evaluaciones de desempeño negativas o una carta de recomendación negativa. Las ventajas de la coerción son aproximadamente las mismas que las de la manipulación y el voto colectivo. Sin embargo la desventaja de este método es la coerción. Y puede minar por completo la credibilidad un agente del cambio.

### TÉCNICAS PARA MANEJAR EL CAMBIO

- ¿Qué puede cambiar un líder? Las opciones de un gerente esencialmente caen en una de tres categorías: estructura, tecnología o personas. Como se muestra en seguida:

#### Estructura:

- Complejidad,
- Formalización,
- Centralización,
- Rediseño del puesto.

#### Tecnología:

- Procesos de trabajo,
- métodos y
- equipo

#### Personas

- Actitudes,
- Expectativas,
- Percepciones y
- Comportamiento.

Cambiar la estructura comprende cualquier alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, grado de centralización, rediseño, de puestos o variables estructurales similares. Cambiar la tecnología comprende modificaciones en la forma como el trabajo desempeña a los métodos y equipo utilizados. Cambiar a las personas se refiere a cambios en actitudes, expectativas, percepciones o comportamiento de los empleados.

Los gerentes ya que tienen la responsabilidad de actividades como escoger el diseño formal de la organización, la asignación de autoridad y determinar el grado de descentralización que prevalecería. una vez que estas decisiones estructurales se han tomado, sin embargo, se establecen en concreto. Las condiciones cambiantes exigen modificaciones en la estructura. Como resultado de ello, el gerente, en su papel de agente del cambio, podría necesitar modificar la estructura.

¿Qué opciones tiene el gerente para cambiar la estructura? En esencia, las mismas que presentamos en nuestro análisis de la estructura y el diseño.

Unos ejemplos. La estructura de una organización se define en términos de su grado de complejidad formalización y centralización. Los gerentes pueden alterar uno o más de estos componentes estructurales. Por ejemplo, las responsabilidades departamentales pueden combinarse, eliminar capas verticales y crear intervalos de control más amplios para hacer la organización más plana y menos burocrática. O podrán implementarse más reglas y procedimientos para incrementar la estandarización. Un incremento en la descentralización puede utilizarse para acelerar el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, la alta gerencia de AT&T eliminó una cuarta parte de la nómina de la compañía, cortó varios niveles de la jerarquía, hizo más amplios los campos de acción y descentralizó el proceso de toma de decisiones al integrar nuevas unidades operativas. Muchos esfuerzos de reducción del tamaño de una organización incluyen cambios en la estructura.

Otra opción sería la de introducir cambios importantes en el *diseño estructural* actual. Esto podría implicar el cambio de una estructura funcional a una de producto o la creación de un diseño de matriz. Polaroid Corporation, por ejemplo, ha sustituido su estructura tradicional funcional con un nuevo diseño que distribuye el trabajo alrededor de equipos interfuncionales.

## CAMBIAR LA TECNOLOGÍA

Los líderes también pueden cambiar la tecnología para convertir muchos insumos en productos terminados. Los primeros estudios sobre administración se ocuparon de los esfuerzos dirigidos al cambio tecnológico. La administración científica buscaba poner en práctica cambios que incrementaran la eficiencia de la producción basados en estudios de tiempos y movimientos. Actualmente, los cambios tecnológicos, comprenden la introducción de nuevos equipos, herramientas o métodos, la automatización o computarización.

Los factores de competencia o innovadores en una industria con frecuencia requieren que la gerencia introduzca equipo, herramientas, o métodos de operación nuevos. Por ejemplo, compañía de producto de aluminio como Alcoa y Teynolds han modernizado sus plantas en años recientes para competir contra competencia extranjera. Han instalado mejores hornos de fundición, y prensas para reducir el costo de la fabricación del aluminio, entre otros. Hasta

el ejército estadounidense incluyó un entrenamiento para el combate en tercera dimensión y capacidad de correo electrónico entre las tropas de batalla.

*La automatización es un cambio tecnológico que reemplaza a las personas por máquinas* Se inició con la revolución industrial y continúa siendo una opción para la gerencia.. La automatización se ha introducido y en ocasiones resistido en organizacional como el servicio postal estadounidense, donde los clasificadores de correspondencia se utilizan para distribuir el correo, o como en las líneas de ensamble automotrices donde una máquina automática reemplaza varios obreros.

El cambio tecnológico, ahora, se ha generado mediante el esfuerzo de la gerencia por extender el uso de la computación. Las organizaciones cuentan con complejos sistemas de información, como las tiendas de abarrotes, de venta al menudeo, al contar con un lector de código de barras, etc.

### **CAMBIAR A LA GENTE**

Desde los 60's los investigadores tratan de ayudar a las organizaciones para que trabajen únicos y con mayor efectividad. El término desarrollo organizacional, (DO), se refiere a todo tipo de cambios, hacer énfasis en técnicas para cambiar las persona y la naturaleza, la calidad de las relaciones de trabajo. Las técnicas más populares de DO como se muestran:

#### **Relaciones interpersonales de trabajo más efectivas**

- **Entrenamiento en sensibilidad**
- **Integración de equipos**
- **Desarrollo intergrupar**
- **Consultoría de procesos**
- **Encuestas de retroalimentación.**

El elemento de éstas técnicas es que cada una busca producir cambios al rededor de los recursos humanos de la organización.

El entrenamiento en sensibilidad, método para cambiar el comportamiento por una interacción no estructurada de grupo. El grupo está formado por un profesional en las ciencias del comportamiento y participantes. No existe una agenda específica. El profesional como líder del grupo, crea la oportunidad para que los participantes expresen sus ideas y sentimientos. La discusión es libre y abierta y los participantes sacan a colación el tema que quieran, lo que resulta una discusión de los participantes en individual y sus procesos interactivos.

La evidencia de investigaciones sobre la efectividad del entrenamiento en sensibilidad como una técnica de cambio muestra resultados sobre la efectividad el entrenamiento en sensibilidad que da resultados mixtos.. El lado positivo es que mejora la comunicación a corto plazo, mejora la exactitud perceptual e incrementa la disposición de una persona a hacer uso de la participación. No obstante la técnica no lleva a conclusiones definitivas y la técnica no enumera ciertos riesgos psicológicos.

Las encuestas de retroalimentación, técnica que evalúa actividades de miembros de la organización, identificando discrepancias en las actitudes y percepciones resolviendo las diferencias al comunicar la información de las encuestas a grupos de retroalimentación. Todos los miembros de la organización o unidad contestan un cuestionario. Se solicita a los integrantes que de sus percepciones y actitudes sobre una amplia variedad de temas como práctica en la toma de decisiones, efectividad de la comunicación, coordinación entre unidades y satisfacción con la organización, el trabajo, compañeros y gerente inmediato. La información de los cuestionarios tabula y distribuye a los empleados interesados y la información obtenida se convierte en un catalizador para identificar problemas y aclarar cuestiones que pudieran estar creando dificultades para el personal.

En la consultoría de procesos un consultor externo ayuda al gerente a "percibir, comprender y actuar en eventos en proceso" con los cuales él o ella deben enfrentarse. Podrían comprender, por ejemplo, flujo del trabajo, relaciones informales entre los miembros de la unidad y los canales de comunicación formales. El consultor da al gerente una percepción de lo que ocurre dentro de la organización. el consultor no está allí para resolver los problemas del gerente. Más bien el consultor actúa como un guía para ayudar al gerente a diagnosticar qué procesos interpersonales necesitan mejorarse. Si el gerente, con la ayuda del consultor, no puede resolver el problema, el consultor ayudará al gerente a localizar a un experto que tenga los conocimientos apropiados.

En la integración de equipos los miembros del equipo de trabajo interactúan para determinar cómo cada miembro piensa y trabaja. Por medio de una gran interacción, de actividades que podrían incluirse en un programa de integración de equipos comprenden el establecimiento de metas en grupo, desarrollo de relaciones interpersonales positivas entre los integrantes, análisis de papeles para aclarar la participación y responsabilidad de cada miembro y análisis de proceso del equipo. Este proceso se ha visto importante en especial en organizaciones que se han transformado hacia una estructura basada en equipos.

El intento por cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los miembros, del grupo tienen de cada uno se llama desarrollo intergrupual. Por ejemplo, si dos grupos tienen una historia de relaciones de trabajo tensas, pueden reunirse por separado para elaborar listas de las percepciones sobre ellos mismos, sobre el otro grupo y cómo creen que el otro grupo los percibe a ellos. A continuación, los grupos comparten sus listas y se analizan similitudes y diferencias. Las diferencias se establecen con claridad, los grupos buscan las causas de las diferencias y se hacen esfuerzos por desarrollar soluciones que mejoren las relaciones entre los grupos.

## **TEMAS CONTEMPORÁNEOS EN LA ADMINISTRACION DEL CAMPO**

- ¿Qué puede hacer la gerencia para cambiar una cultura organizacional cuando ésta ya no apoya la misión de la organización?

**¿Cómo pone la gerencia en práctica un programa de cambio continuo como la ACT?**

- **¿Qué implicaciones se asocian con esfuerzos de reingeniería para cambiar la estructura, la tecnología y las personas?**
- **Finalmente, el entorno competitivo actual ha convertido el centro de trabajo en un lugar de estrés. ¿Qué pueden hacer los gerentes para ayudar a los empleados manejar mejor este estrés?**

Estos temas de cambio (modificación de las culturas organizacionales, adopción de la ACT, re-ingeniería y manejo del estrés de los empleados) serán preocupaciones vitales para los gerentes que dirigen su organización a finales de la década de los noventa en esta sección analizaremos cada una de estas situaciones y comentaremos qué acciones deben tomar en cuanto los gerentes para hacerles frente.

### **CAMBIAR LAS CULTURAS ORGANIZACIONALES**

El hecho de que la cultura de una organización está integrada por características relativamente estables y permanentes, tiende a hacer esa cultura muy resistente al cambio. Una cultura requiere de mucho tiempo para formarse y una vez que se ha establecido, tiende a arraigarse. Culturas fuertes como las de General Motors IBM, son muy resistentes al cambio porque los empleados están muy comprometidos con ellas. Por ejemplo, cuando Lou Gerstner fue presentado como nuevo director ejecutivo de IBM, le costó mucho trabajo cambiar la arraigada cultura de la empresa. No obstante, siguió haciendo cambios lentos, pero meditados y algunos analistas de la industria de la computación consideran que es demasiado cauto en sus esfuerzos por el cambio a largo tiempo, cierta cultura se vuelve inapropiada para una organización y es un impedimento para su administración, quizá sea poco lo que la gerencia pueda hacer para cambiarla.

Esto es especialmente cierto a largo plazo. Aun bajo las condiciones más favorables, los cambios culturales deben contemplarse en términos de años, no de semanas o meses.

### **COMPRENSIÓN DE LOS FACTORES SITUACIONALES**

**¿Qué " condiciones favorables" podrían facilitar el cambio cultural? La evidencia sugiere que el cambio cultural se dará muy probablemente cuando la mayor parte o todas las condiciones siguientes existan:**

- ***Se presenta una crisis espectacular.*** Éste puede ser el golpe que mine el *stau quo* y fuerte retroceso financiero, la pérdida de un cliente importante o una innovación tecnológica espectacular presentada por un competidor.
- ***Cambios en el liderazgo.*** Un cambio directivo puede proporcionar un conjunto de alternativas de valores clave, que puede percibirse como más capaz de responder a la crisis. El liderazgo en la cumbre comprende al director ejecutivo de la organización, podría ser necesaria la inclusión de todos los puestos directivos principales.

- **La organización es joven y pequeña.** Cuando la organización es joven es más fácil que la gerencia comunique sus valores nuevos.
  - **La cultura es débil.** Mientras más amplia sea la cultura y mayor sea el acuerdo entre los miembros sobre su valor general, más difícil será cambiarla. A la inversa, las culturas débiles son más receptivas al cambio que las fuertes.
- 

### **ACTIVIDADES OBLIGATORIAS:**

**Conteste el siguiente cuestionario:**

1. **Definir el término cambio planeado e identificar los casos en los que se aplicaría.**
2. **Hacer una lista de los conceptos de la teoría del campo de fuerza de Kurt Lewin y explicarlos.**
3. **Hacer una lista de los tres tipos de cambio planeado y ofrecer un ejemplo de cada uno.**
4. **Definir el término desarrollo organizacional y explicar en qué difiere de otros enfoques para el cambio planeado.**
5. **Describir las técnicas más usadas para el desarrollo organizacional (DO).**
6. **Señalar la diferencia entre innovación y creatividad y explicar cómo puede fomentarse en las organizaciones.**

**Investigue las siguientes palabras:**

- **Cambio planeado**
- **Descongelar**
- **Cambiar**
- **Agente de cambio**
- **Recongelar**
- **Desarrollo organizacional (DO)**
- **Administración colaborativa**
- **Investigación-acción**
- **Entrenamiento de la sensibilidad**
- **Análisis transaccional (AT)**
- **Consultoría de procesos**
- **Formación de equipos**

### **ACTIVIDADES SUGERIDAS:**

**Lea el caso de estudio (Es un día nuevo para the new yorker), de la página, 476, del libro James A. F. Stoner / Administración / Prentice Hall.**

**RECURSOS PARA AMPLIAR EL TEMA:**

Lea el capítulo cuatro, James A. F. Stoner / Administración / Prentice Hall. Desde la página 451-472

**AUTOEVALUACIÓN:**

1. ¿Qué es el cambio planeado y por qué se necesita?
2. Explica los conceptos de la teoría de los campos de fuerza de Kurt Lewin.
3. ¿Cuáles son las tres fuentes básicas de resistencia al cambio planeado?
4. Describe el proceso para el cambio de tres pasos de Lewin.
5. ¿Cuáles son algunas de las formas que permiten a los empleados enfrentar la resistencia de los empleados?
6. Hacer una lista de los tres tipos de cambio planeado y ofrezca un ejemplo de cada uno.
7. Ofrece una buena definición práctica del DO.
8. ¿Cuáles son las tres técnicas muy usadas del DO?
9. ¿Qué diferencia existe entre creatividad e innovaciones y cómo pueden las organizaciones propiciar las dos?

**3.- EL ENTORNO ORGANIZACIONAL.****3.1. interacción con el medio.**

**Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos.

Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

**Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

**Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del



**cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.**

**Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.**

**Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.**

**Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.**

**Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.**

Diapositiva  
1

**DIPLOMADO:  
MAPEO Y REDISEÑO DE  
PROCESOS**

Módulo VIII  
Administración del Cambio en la  
Mejora de los Procesos.  
Del 23 de Sep. al 7 de Oct./2006.

**BIENVENIDOS!!!**

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva  
2

**PRESENTACIÓN**

**Objetivo**

Valorar la importancia del proceso de cambio, mediante el análisis de los diversos factores que permitan facilitar las condiciones para la aplicación del enfoque preventivo.

Desarrollar habilidades y visión de éxito en los proyectos de mejora de procesos.

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva  
3

**PRESENTACIÓN**

**Objetivos específicos**

- Reconocer la importancia del cambio como una necesidad personal, de los procesos en los que interactuamos y al interior de la organización.
- Compartir experiencias y percepciones del manejo del cambio en el contexto profesional de los participantes
- Describir los pasos para un cambio exitoso
- Identificar las premisas para un proceso de cambio exitoso
- Reconocer las principales barreras para el cambio.

---

---

---

---

---

---

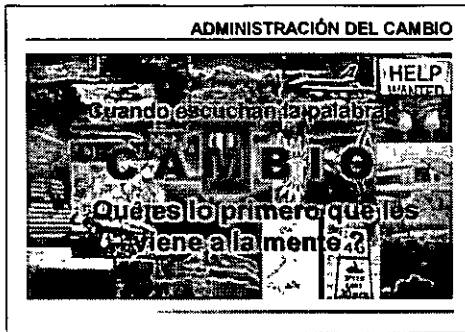
---

---

“ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS”

Diapositiva

4




---

---

---

---

---

---

---

---


Diapositiva

5

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

¿Qué es el Cambio?

- Transformación del estado actual de las cosas hacia un estado previsto deseado
- Rompimiento de la inercia en la forma de ser y de hacer las cosas
- Generación de fuerzas que van desde una posición irreconciliable hasta el impulso para lograr el direccionamiento del cambio.




---

---

---

---

---

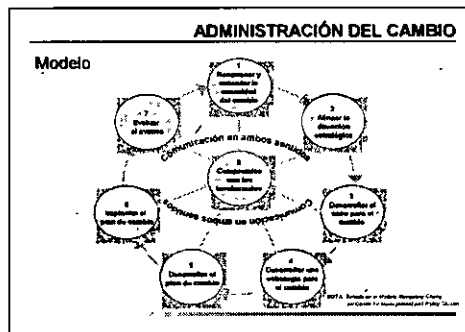
---

---

---

Diapositiva

6




---

---

---

---

---

---

---

---

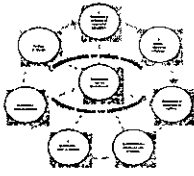
“ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS”

Diapositiva

7

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**Paso 1**  
Reconocer y Entender la Necesidad del Cambio



- Analizar la influencia de los conductores del cambio globales y locales
- Asegurar que el grupo de alto nivel comprende la necesidad del cambio, la naturaleza del cambio requerido y se compromete

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva

8

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

Presión para el cambio	Alta	Amenazador	Estimulante (máximo aprendizaje y avance)
	Baja	Apático	Acogedor
		Bajo	Alto

Apoyo Organizacional

---

---

---

---

---

---

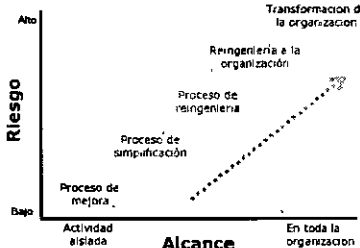
---

---

Diapositiva

9

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**



**Riesgo**

**Alcance**

Actividad aislada      En toda la organización

---

---

---

---

---

---

---

---











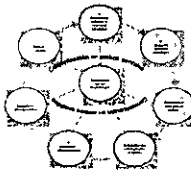
“ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS”

Diapositiva

22

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**Paso 5**  
Desarrollar el Plan de Cambio



- Describir a detalle cómo puede ser monitoreado el avance
- Obtener la aprobación del plan
- Comunicar el plan
- Prepararse para posibles correcciones.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva

23

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**Paso 5**  
Herramientas sugeridas

TRABAJO EN EQUIPO	ESTADÍSTICAS	EVENTOS DE FORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo de equipo</li> <li>• TQM</li> <li>• ISO 9000</li> <li>• Sesiones de grupo</li> <li>• Oficina abierta</li> <li>• Plan de calidad</li> <li>• Plan de mejora</li> <li>• Equipo de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de Pareto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulaciones</li> <li>• Conferencias</li> <li>• Labor</li> <li>• Cursos</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva

24

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**Paso 5**  
Herramientas sugeridas

INVESTIGACIÓN	ANÁLISIS	TOMA DE DECISIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contingencias</li> <li>• PREMAC (Proyectos en ambientes cambiantes)</li> <li>• Diagrama de relaciones</li> <li>• Diagrama de flujo</li> <li>• Diagrama estructural</li> <li>• Mapa de priorización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Proyectos</li> <li>• Gráfica de Gantt</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

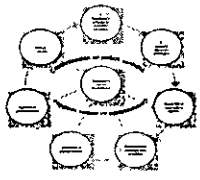
“ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS”

Diapositiva

25

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**Paso 6**  
Implantar el Plan de Cambio



- Desarrollar e implementar el plan propuesto
- Manejar expectativas
- Reportar avances
- Involucrar y comprometer al personal en todos los niveles
- Celebrar los avances

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva

26

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**Paso 6**  
Herramientas sugeridas

EVENTOS DE FORMACIÓN	ANÁLISIS	TOMA DE DECISIONES	ESTADÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminario</li> <li>• Conferencia</li> <li>• Taller</li> <li>• Curso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de relaciones</li> <li>• Diagrama de castrografías</li> <li>• Diagrama matricial</li> <li>• Diagrama de árbol</li> <li>• Matriz de priorización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de proyectos</li> <li>• Modelo de Gestión de Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagrama de Pareto</li> </ul>

---

---

---

---

---

---

---

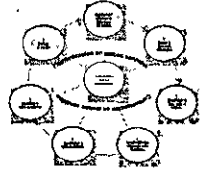
---

Diapositiva

27

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**Paso 7**  
Evaluar el Avance



- Efectividad de la propuesta de cambio
- Avance general
- Determinar si la estrategia necesita revisarse

---

---

---

---

---

---

---

---








“ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS”

Diapositiva

37

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

Rituales y Rutinas



“No hay signo más claro de locura que repetir lo mismo una y otra vez esperando resultados distintos”.

Albert Einstein

---

---

---

---

---

---

---

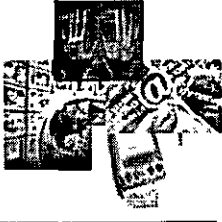
---

Diapositiva

38

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

Símbolos y Lenguaje



“Estude las frases que parecen ciertas y póngalas en duda”.

David Riesman

---

---

---

---

---

---

---


---

Diapositiva

39

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

Historias y Mitos



La historia nunca se repite, cuando mucho, sólo aparenta que se repite.

---

---

---

---

---

---

---

---

“ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS”

Diapositiva


40

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

Estilos de Liderazgo

“La primera responsabilidad de los líderes es tocar la trompeta con un sonido suficientemente claro”

Peter Drucker



---

---

---

---

---

---

---

---


Diapositiva

41

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

Mecanismos de Control y Poder

¿Por qué?, pregunté  
¡Porque soy tu jefe!, me respondió



---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva


42

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

Estructura de la Organización

“En esta empresa, no importa quién es tu jefe, sino a qué equipo de trabajo correspondes”

Un empleado de  
Electronic Data System



---

---

---

---

---

---

---

---


“ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS”

Diapositiva

43

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

Valores y Creencias



“Cuando el mar estaba en calma, todas las naves mostraban dominio para navegar”  
Shakespeare

---

---

---

---

---

---

---


---

Diapositiva

44

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

Código de ética de los servidores públicos



- Bien común
- Integridad
- Honradez
- Imparcialidad
- Justicia
- Transparencia
- Rendición de cuentas
- Entorno cultural y ecológico
- Generosidad
- Igualdad
- Respeto
- Liderazgo

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva

45

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

VALORES DE INDUSTRIAS MASS:

---

---

---

---

---

---

---

---



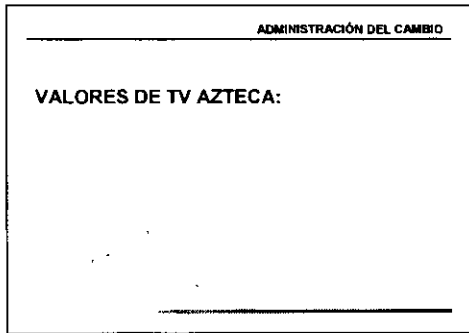
**Diapositiva**

**46**

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

---

VALORES DE TV AZTECA:



---

---

---

---

---

---

---

---

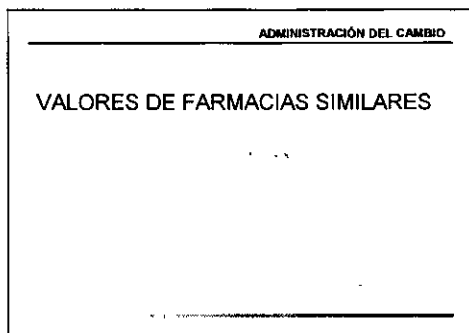
**Diapositiva**

**47**

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

---

VALORES DE FARMACIAS SIMILARES



---

---

---

---

---

---

---

---

**Diapositiva**

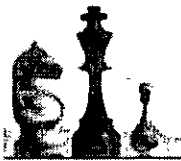
**48**

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

---

III Integración de la estrategia

Piensa en grande...  
Empieza en pequeño...  
Escala rápidamente



---

---

---

---

---

---

---


---

“ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS”

Diapositiva  
49

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**IV Comunicación**



La mayor parte del tiempo no nos comunicamos, sólo tomamos turnos para hablar...

---

---

---

---

---

---

---


---

---

---

Diapositiva  
50

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**




---

---

---

---

---

---

---


---

---


---

Diapositiva  
51

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**



**Barrera:**  
No creer en ti mismo



**Facilitador:**  
Aclara tu misión y visión

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



“ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS”

Diapositiva

52

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**Barrera:**  
Esperar que otros resuelvan tus problemas



**Facilitador:**  
Afronta tu propia responsabilidad

---

---

---

---

---

---


---

---

Diapositiva

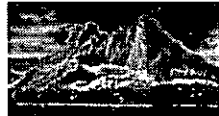
53

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**



**Barrera:**  
Establecer metas no alcanzables

**Facilitador:**  
Establecer metas retadoras y alcanzables



---

---

---

---

---

---

---



---

Diapositiva

54

**ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

**Barrera:**  
Ser demasiado lento en decidir e implementar el cambio



**Facilitador:**  
Actúa con decisión y rapidez

---

---

---

---

---

---

---


---

“ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS”

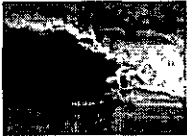
Diapositiva

55

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO



Barrera:  
Resistirse al cambio



Facilitador:  
Gira cuando la ola gire

---

---

---

---

---

---


---

---


Diapositiva

56

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO



Barrera:  
Hacer el papel de víctima



Facilitador:  
Acepta los hechos y sigue adelante

---

---

---

---

---

---


---

---


Diapositiva

57

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO



Barrera:  
Apego al trabajo inútil y sin valor práctico



Facilitador:  
Eliminar el trabajo excesivo y las actividades que no agregan valor

---

---

---

---

---

---

---

---



---

**“ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS”**

---

**De entre las formas de compensar el esfuerzo de los actores en la innovación, mejoras y cambio de los procesos expuestos en clase, ¿Cuáles consideras se adaptarían más a tu organización o proyecto?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**¿Por qué?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**El concepto de cambio (básicamente implica hacer las cosas diferentes) abarca casi todos los conceptos sobre el comportamiento organizacional, ejemplo el liderazgo, la motivación y el ambiente organizacional es casi imposible pensar en analizarlos sin investigar primero acerca del cambio.**

**Los administradores LÍDERES son los principales agentes del cambio en la mayoría de las organizaciones. Por las decisiones que toman y su comportamiento al modelar los papeles pueden configurar la cultura de la organización ante el cambio. Por ejemplo las decisiones administrativas relacionadas con el diseño estructural, los factores culturales y las políticas de recursos humanos determinan en gran parte el nivel de innovación dentro de la organización. De manera similar, las decisiones políticas y prácticas administrativas determinan el grado en el cual la organización aprende y se adapta a los factores ambientales cambiantes.**

## **BIBLIOGRAFIA**

**PORTER, Michael. "Ventaja Competitiva" CECSA.**

**MYERS, Toela. "Administración Mediante la Comunicación" Mc Graw Hill.**

**MARTIN, Doris. "E.Q. Qué es Inteligencia Emocional" EDAF.**

**MAXWELL, Jhon. "Las 21 Leyes irrefutables del Liderazgo" PANORAMA**

**COLLINS, Lames. "Empresas que Perduran" NORMA.**