

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE QUERETARO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"CAMBIO ORGANIZACIONAL"

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

PRESENTA

MARIA ELVIA CRISTELA HURTADO FLORES

QUERETARO, QRO.

1991

En Agradecimiento a Dios

Por la vida que me da y
por haberme ayudado a la realización
de éste trabajo.

La bendición de Dios es la vida
y nuestra misión es trabajar.

Con Amor a mis Padres

El Ing. Victor Manuel Hurtado y
La Sra. Josefina Flores de Hurtado.

Con cariño a mis hermanos

Blanca

Miguel

Silvia

Ana y

Victor.

Con gratitud y aprecio profundo

Dedico este libro en especial a mi
cuñado el C.P. Enrique Lopez Uquiza,
porque ha sido un gran ejemplo para mi
siempre me ha dado su apoyo y ayuda
para lograr mis objetivos y alcanzar el
éxito.

Con gratitud a mis Maestros

Con afecto a mis Amigos

Con respeto a las Instituciones
que me formaron.

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	1
OBJETIVO	3
TEMARIO	4
ORGANIZACION DE APRENDIZAJE	6
FUENTES DE IMPETU PARA EL CAMBIO	13
RESISTENCIA AL CAMBIO	24
CAMBIO PLANEADO	29
TECNOLOGIA DEL CAMBIO PLANEADO	44
CONCLUSION Y RECOMENDACION	57
SINTESIS	59
BIBLIOGRAFIAS	60

I N T R O D U C C I O N

Indudablemente para cualquier persona que cursa una carrera, el hecho de llegar a culminarla, constituye una satisfacción personal, máxime si ésta carrera está encaminada a desarrollar una función para contribuir y ajustarse a las condiciones cambiantes en las organizaciones.

En los últimos años se han logrado importantes adelantos en el conocimiento del desafío y futuro, más su interés esta basado en entender la forma en que la cultura organizacional (valores y creencias compartidas) y el estilo de administrador (maneras distintas de comportarse) afectan a todo el sistema organizacional.

La historia de la humanidad puede trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Durante el siglo XX se ha producido un enorme crecimiento en el tamaño, la diversidad y la complejidad de las organizaciones-empresas; de los sindicatos, hospitales, escuelas, agencias gubernamentales y corporaciones multinacionales. Con frecuencia nos asombramos ante los avances tecnológicos, como los

transbordadores espaciales, los armamentos que se utilizan en las guerras (tormenta del desierto por ejemplo) y los sistemas de información computarizados, pero pocas veces reconocemos un factor importante que está detrás de todos estos logros: la capacidad de crear y administrar una gran diversidad de organizaciones sociales para alcanzar nuestras metas. El diseño y la administración de organizaciones complejas es una tecnología social comparable a las manifestaciones físicas de la tecnología, evidente en nuestros sistemas de comunicación o redes de transporte. La administración efectiva del esfuerzo humano es, en realidad, uno de nuestros logros más importantes y constituye un continuo desafío.

La evolución de las organizaciones ha impulsado el surgimiento de un nuevo tipo de profesional: el administrador. La administración profesional no se basa en la propiedad, sino en las habilidades que se obtienen por el conocimiento y la experiencia. Este tipo de profesionales no es escaso hay más de once millones de personas clasificadas como gerentes o administradores en nuestra sociedad y el número crece continuamente. Ellos cubren una amplia variedad de puestos ejecutivos de grandes compañías, funcionarios del gobierno, supervisores de producción, de escuelas, jefes de policía y empresarios en general.

La administración se da en todo tipo de organizaciones. No es sólo un trabajo que se realice en empresas o agencias de gobierno. La administración es necesaria en las iglesias, las prisiones, los hogares, los torneos de ajedrez y en una variedad infinita de situaciones organizacionales.

O B J E T I V O

El motivo que me ha impulsado a desarrollar como tema " EL CAMBIO ORGANIZACIONAL ". se debe al interés que en mi ha despertado de dicho cambio.

Lo que pretendo desarrollar en éste tema son el desafío y el futuro de las organizaciones, ya que considero son importantes para el desarrollo de las mismas, así como para comprenderlas mejor para que operen en forma efectiva y eficiente. La comprensión de los factores y de las fuerzas que intervienen en las organizaciones nos preparan para ser un elemento más efectivo para la organización.

T E M A R I O

- 1 - ORGANIZACION DE APRENDIZAJE
 - 1.1 Mejoramiento y Renovación
 - 1.2. Fines y Medios
 - 1.3. Equilibrio Dinámico

- 2 - FUENTES DE IMPETU PARA EL CAMBIO
 - 2.1 Medio
 - 2.2 Objetivos y Valores
 - 2.3 Técnico
 - 2.4 Estructural
 - 2.5 Psicosocial
 - 2.6 Administrativo
 - 2.7 Asesores

- 3 - RESISTENCIA AL CAMBIO
 - 3.1 Superar la resistencia al Cambio

- 4 - CAMBIO PLANEADO
 - 4.1 Dimensiones del Cambio Planeado
 - 4.2 El Proceso de Cambio Planeado
 - 4.3 Análisis de Operaciones

- 4.4 Individual
- 4.5 Grupos
- 4.6 Organización
- 4.7 Punto de vista contingente del cambio planeado

5 - TECNOLOGIA DEL CAMBIO PLANEADO

- 5.1 Clima para el cambio
- 5.2 Diagnóstico y acción
- 5.3 Análisis de la fuerza de campo
- 5.4 Creación de consenso de grupo
- 5.5 Reforzamiento de la Conducta Innovadora

ORGANIZACION DEL APRENDIZAJE.

Los individuos cambian con la educación y la experiencia. Los grupos de individuos tienen experiencias organizacionales que conducen al cambio. Se toman decisiones, se resuelven problemas y se aprovechan oportunidades. Sin embargo, el aprendizaje individual no necesariamente conduce al aprendizaje organizacional. Es decir, las lecciones aprendidas a partir de la experiencia personal podrían no convertirse en parte de los procedimientos normales de la organización. Así mismo también se piensa que las organizaciones pueden aprender a ser más eficientes en la solución de problemas y en su adaptación a las condiciones cambiantes.

1.1. MEJORAMIENTO Y RENOVACION

La clave es el aprendizaje de doble vuelta: la habilidad para aprender algo y, al mismo tiempo, mejorar la habilidad de aprender. Significa reflexionar en torno de lo que ha ocurrido a fin de evaluar lo que ha funcionado bien y debe ser continuado, así como lo que podría ser mejorado. Por ejemplo, el punto nueve de las reglas de deporte de la liga Nacional de Arbitros dice: "Revise su trabajo después de cada juego. Solamente, por medio de autoexamen mejorará". Pensar en el desempeño pasado sería una forma de aprender a partir de la experiencia; el uso de reproducciones videograbadas sería un refinamiento del proceso de aprendizaje.

El aprendizaje organizacional ocurre cuando los procesos de renovación y mejoramiento están difundidos y se han convertido en parte de " la forma en que se hacen las cosas ". Las normas nuevas deben ser comunicadas y entendidas en toda la organización. Sin embargo, es apropiado un punto de vista contingente, es decir, las condiciones locales deben ser tomadas en cuenta cuando se adoptan nuevos sistemas administrativos. Jelinek describe el enfoque utilizado en Texas Instrument: " Si se quiere que el conocimiento nuevo sea verdaderamente institucionalizado, verdaderamente propio de la organización mas que individual, entonces otros, además del inventor, deben utilizarlo, y cambiarlo para ajustarse a nuevas realidades de la organización. "Esto ocurre cuando nuevos enfoques se convierten en parte integral de los procesos básicos de planeación y control: es decir, cuando la estrategia

de formulación o diseño del trabajo, o círculos de calidad se conectan a todo el sistema administrativo.

1.2. FINES Y MEDIOS.

Los individuos y las organizaciones pasan por cambios tanto en los fines como en los medios: los objetivos que buscan y los métodos utilizados. Los objetivos tales como supervivencia, rentabilidad, participación del mercado, servicio a clientes y crecimiento, parecen ser bastante estables. Sin embargo, los medios para alcanzar éstos objetivos varían debido a factores tales como condiciones competitivas, reglamentaciones del gobierno y progresos tecnológicos. La gama de productos para los fabricantes de televisores se ha ampliado significativamente con los años a fin de responder a las cada vez más diversas demandas de los consumidores. Los equipos de futbol americano han buscado el mismo objetivo mediante el uso de una amplia variedad de medios: Una sola ala, dos alas, formación básica T,T dividida, formación I y "wishbone".

En algunos casos se aplica lo contrario; los medios siguen siendo los mismos mientras que los fines se ajustan. Cuando la vacuna contra la polio se volvió realidad, la organización March of Dimes cambió

su centro de atención a defectos de nacimiento. Los medios básicos para obtener y canalizar fondos siguieron siendo esencialmente los mismos. La Organización nacional de Mujeres podría cambiar su énfasis de la enmienda de derechos iguales a valor comparable sin cambiar sus métodos de operación. Otros ejemplos de éste fenómeno son los grupos de interés especial, tales como el Grupo de Investigación de Interés Público (GIP) y Causa Común. Un enfoque de investigación similar es utilizado para aumentar la conciencia e indignación pública, ya sea que el objetivo sea mayor seguridad en los autos, carne de mejor calidad, reformas en el congreso, más información sobre aportaciones a las campañas políticas o precios más bajos para los boletos de los deportes profesionales.

Es importante también reconocer que puede haber ajustes simultáneos tanto a los fines como a los medios. El objetivo de equilibrio racial en las escuelas podría requerir nuevos medios; el cambio de distritos y/o medidas para el transporte en autobús (voluntarias y obligatorias), por ejemplo. La aceptación de la responsabilidad corporativa para el control de la contaminación podría requerir un proceso de producción significativamente diferente.

1.3. EQUILIBRIO DINAMICO.

Una buena parte de la atención se ha apuntado a la necesidad que tienen las organizaciones de adaptarse a las condiciones cambiantes. Es co

mún subrayar la importancia del cambio sin reconocer la necesidad de mantenimiento y estabilidad del sistema. Cualquier organización debe mantener suficiente estabilidad para funcionar satisfactoriamente y, sin embargo, no se puede permitir quedar estática, ultraconservadora, o absorta ante la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes. Un punto de vista realista del cambio en la organización reconoce que tanto la estabilidad como la adaptación son esenciales para la supervivencia y el crecimiento.

Existe, por tanto, una necesidad claramente reconocida para aprender cómo construir, cómo adaptarse, cómo cambiar a la organización en la mejor forma para que responda a las aspiraciones humanas. Como organizar el esfuerzo humano efectivamente dentro de estructuras complejas y especializadas en un medio rápidamente cambiante mientras que se mantiene la integridad del sistema, es una preocupación importante de nuestro tiempo,

En gran medida, los cambios en los individuos y las organizaciones no son claramente discernibles para aquellos que interactúan con ellos cotidianamente. Por ejemplo, un aumento de 10 Kg. o canas en las patillas sería mucho más notables para un ciego que no se haya visto en diez años, que para un miembro de la casa o un compañero de trabajo.

Similarmente, las organizaciones parecen más estables a los participantes que a los clientes y observadores que interactúan solamente de manera intermitente con ellas. Una serie de cambios pequeños e incrementales pueden resultar en una diferencia significativa en un periodo prolongado.

La estabilidad y continuidad son atributos importantes de las funciones básicas de las organizaciones y los organismos vivos. El sistema cardiovascular de un individuo es esencialmente el mismo desde el nacimiento hasta la muerte, pero aumenta su capacidad para responder al crecimiento del cuerpo. Su desempeño general puede ser modificado para responder a las nuevas exigencias; las de un corredor o nadador de grandes distancias, por ejemplo. Y los aumentos a corto plazo en la capacidad pueden ser acomodados para responder a las necesidades del ejercicio intenso o a una lucha violenta por la supervivencia. Sin embargo, el sistema rápidamente vuelve al funcionamiento normal cuando la situación de emergencia desaparece.

Aunque las organizaciones no están necesariamente destinadas para un ciclo vital de nacimiento, crecimiento, madurez, decadencia y muerte, muchos aspectos de un ciclo así son aparentes. La creación, crecimiento rápido y bancarrota, son ejemplos obvios. Existen momentos traumáticos en la vida de una organización cuando la adaptación e innovación son generalmente críticas para la supervivencia. Para las

organizaciones que llegan a la madurez, la estabilidad, y la continuidad (mantener al sistema) se torna relativamente más importantes. Mientras ocurren los cambios, las funciones básicas o los sistemas de operación necesarios para realizar el proceso de transformación -producir bienes o servicios- siguen siendo esencialmente los mismos.

La administración es responsable de mantener un equilibrio dinámico por medio del diagnóstico de situaciones y el diseño de ajustes que son los más apropiados para enfrentar las condiciones corrientes. Un equilibrio dinámico para una organización incluiría las siguientes dimensiones:

- A. Suficiente estabilidad para facilitar el logro de los objetivos corrientes.
- B. Suficiente continuidad para asegurar el cambio ordenado, ya sea en medio o fines.
- C. Suficiente adaptabilidad para reaccionar adecuadamente a las oportunidades y demandas externas, así como a las cambiantes condiciones internas.
- D. Suficiente sentido de innovación para permitir que la organización sea proactiva (iniciar cambios) cuando las condiciones lo justifiquen.

Este proceso es obviamente un delicado acto de balance que se torna más difícil con la creciente naturaleza de fuerzas para el cambio.

tanto interna como externamente. "El mundo de los noventa presenta restos extremos para las organizaciones. La turbulencia, que existe en todos los sectores -económico y técnico, político y cultural- continuará por algún tiempo y requerirá que los individuos y organizaciones aprendan como administrar bajo esas condiciones.

2. FUENTES DE IMPETU PARA EL CAMBIO.

El ímpetu para el cambio organizacional proviene de muchas fuentes en el suprasistema ambiente, así como de los subsistemas (objetivo y valores, técnico, estructural, sicosocial y administrativo). Aquí se utilizará el marco de referencia de sistemas para ilustrar las diversas fuentes de ímpetu para el cambio en las organizaciones.

2.1. MEDIO.

El cambio organizacional es generalmente estimulado por alteraciones en su medio, el medio general de cualquier organización en la sociedad incluye factores tecnológicos, económicos, legales, políticos, demográficos, ecológicos y culturales. El cambio en éstas esferas parece estar corriendo a un ritmo creciente; el ritmo del cambio está acelerándose. Dentro del medio general, cada organización tiene un conjunto más específico de factores (su medio de tarea) que son relevantes para sus procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, la tecnología aeroespacial seguramente es más relevante para un fabricante de aviones que para un procesador de alimentos. El gobierno federal es una parte del ambiente general de todas las organizaciones, pero el Consejo y Aeronáutica Civil es una parte del medio específico para toda línea aérea.

El efecto acumulativo de los cambios en el medio puede resultar en cambios importantes para las organizaciones. La adquisición de la Gulf Oil por la Socal (Standard Oil of California) es un ejemplo clave. El embargo petrolero crudo y el alto costo de encontrar nuevos campos han hecho que la compra de reservas sea relativamente más atractiva que explorar y perforar. Esto significa fusiones con o apropiaciones

forzadas de compañías que tienen reservas probadas. Sin embargo, eso es posible solamente con la aprobación de la Comisión Federal de Comercio. Otro factor ha sido la disposición de los bancos a prestar las grandes cantidades que son necesarias para ese tipo de operaciones. Eso representa un cambio de actitud importante de los banqueros y sus reguladores, provocado, en parte, por su acumulación de dinero durante un periodo de recuperación económica. Los efectos de las fusiones son difíciles de predecir, pero es seguro decir que habrá repercusiones tanto en las organizaciones como en toda la economía.

Hay muchos otros ejemplos de cambios importantes en el medio que afectan a las organizaciones. La AT&T (la corporación más grande del mundo) ha sido dividida en más de veinte compañías como resultado de una demanda antimonopolios que se prolongó durante siete años, presentada por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos. La recuperación de Chrysler contó con la ayuda del gobierno, que concedió préstamos garantizados, y se apoyó en contratos renegociados con los obreros. Esas acciones serán el impulso para cambios en la estrategia utilizados por otras organizaciones en situaciones similares. Weyerhaeuser utilizó la recesión de principios de los años ochenta (particularmente el bajo número de inicios de viviendas que, a su vez, fue afectado por altas tasas de interés), como una razón para iniciar un importante proyecto de reorganización y reducción que resultó en la eliminación de cientos de puestos de administración media.

2.2. OBJETIVOS Y VALORES.

Otro ímpetu para el cambio proviene de modificaciones de los objetivos de la organización. Los cambios en valores (de lo que es bueno y deseable) son también importantes porque conducen a cambios en los objetivos. O, si los objetivos permanecen constantes, los cambios en los valores pueden conducir a cambios en lo que es considerado como un comportamiento apropiado. Por ejemplo, para ajustarse a lo que está ocurriendo en la sociedad. La apariencia se vuelve menos importante en las organizaciones que ponen énfasis en el desempeño (resultados) más que en los atributos personales.

Aplicar los cambios que resultan de una reevaluación del valor comparable de varios empleos tendrá un efecto importante en el personal de las organizaciones de trabajo. Los valores profundamente enraizados se relacionan con determinar el valor relativo de contadores, enfermeras, secretarías, carpinteros, médicos y licenciados.

Las metas nuevas pueden ser impuestas por fuentes externas -reglamentaciones del gobierno referentes a características de seguridad

del producto, por ejemplo- o pueden ser desarrolladas internamente conforme la organización redefine su misión global. La estrategia organizacional es una función de factores tales como la oportunidad del medio, competencia y recursos internos, interés y deseos administrativos y responsabilidad social.

2.3. TECNICO

El sistema técnico es una fuente obvia de cambio organizacional. Nuevos métodos para el procesamiento de material y/o información han producido ejemplos dramáticos. La mecanización, la automatización y la computarización han tenido una influencia muy amplia en las organizaciones. Los cambios técnicos incluyen la forma y/o función de un producto (diseño de producto) o servicio, así como los procesos de transformación utilizados por la organización en la medida en que las organizaciones intentan dominar un medio dinámico o incierto.

2.4. ESTRUCTURAL.

Otra fuente de cambio es el subsistema estructural.

Obviamente tales cambios están relacionados con cambios en otros subsistemas. Sin embargo, los ajustes en la estructura podrían ser apropiados cuando todos los demás aspectos son relativamente estables. Diferentes formas de dividir el trabajo y/o nuevos medios de coordinación pueden ser diseñados para hacer que una organización existente sea más efectiva y eficiente.

Para las organizaciones grandes, los cambios estructurales son generalmente utilizados para reducir el tamaño de la unidad de operación y compensar las tendencias burocráticas. Dichos cambios pueden tener efectos generales y perdurables. Por ejemplo, en la General Motors, Roger Smith, el nuevo presidente, vio la reorganización como un asunto de gran prioridad:

Su objetivo audaz es transformar la compañía de manufactura más grande del mundo en una corporación empresarial más esbelta y rápida. La reorganización que anunció en enero (1984) -la creación de dos grupos automotrices, uno para los autos grandes y uno para los pequeños- será el primer cambio importante en la estructura de GM desde que Alfred P. Sloan dividió la compañía en cinco divisiones automovilísticas competitivas en los años veinte.

Cambiar la estructura básica de una organización generalmente conduce a muchos ajustes en todo el sistema. Los cambios internos tales

como comites ad hoc, grupos de trabajo, formatos de matriz y la administración de proyectos ofrecen un ímpetu para el cambio en la organización como en todo. La organización formal -clisés, y grupos de compañeros, por ejemplo- es también una fuente de cambio.

2.5. PSICOSOCIAL.

El impulso del cambio en las organizaciones con frecuencia proviene del sistema psicosocial. El éxito en alcanzar los objetivos organizacionales depende en gran medida de factores humanos. La medida en la que la capacidad humana latente es canalizada puede generalmente significar la diferencia en cuanto a si los esfuerzos de la organización son coronados por el éxito o no. Por tanto, los cambios en la moral y la motivación de los individuos y/o grupos pueden tener un efecto significativo. Las reducciones en la fuerza laboral generalmente siguen a las fusiones. Los despidos (y despidos inminentes) tienen un efecto directo sobre las actitudes y la conducta. Los efectos a corto y largo plazo sobre el desempeño son difíciles de predecir, como se muestra en el ejemplo de la LTV Steel.

Quizá la labor más difícil será fusionar a los 59 000 empleados de la compañía combinada al tiempo que se mantiene la moral y la

productividad. Se calcula que uno de cada 10 de esos trabajadores será dejado en libertad de irse casi inmediatamente, con más despidos en puesta una vez que la LTV Steel alcance 20% de su capacidad combinada de producción de acero.

"Administrar a la gente es la labor más importante en éste momento", sostiene James J. Paulos, vicepresidente y principal funcionario financiero de LTV. "Las decisiones con respecto al equipo son complejas, pero no tan difíciles de aplicar".

La dinámica de grupos puede reforzar el desempeño organizacional o detenerlo. La habilidad de la administración para dirigir e influir en la conducta es también un factor crítico. Los cambios en cualquiera o todas éstas variables pueden conducir a cambios discernibles en el desempeño organizacional.

2.6. ADMINISTRATIVO.

En las actividades de planeación y control, el papel administrativo implica mantener un equilibrio dinámico entre la necesidad de estabilidad en la organización y la continuidad, con la necesidad de adaptación o innovación. En la mayoría de las organizaciones el

administrador enfrenta un creciente cambio tanto en el suprasistema ambiente externo como en los otros subsistemas de la organización internos que afectan el proceso administrativo.

Una estrategia administrativa interesante para el cambio (enfrentar un desastre inminente o un peligro extremo) parece ser la bancarrota. Esta sección del Código de Bancarrota de Estados Unidos permite a las compañías reorganizarse mientras continúan realizando "operaciones como siempre". Manville (asbestos), Continental Airlines y muchas otras compañías han utilizado éste recurso como un medio para reducir costos sustancialmente y sobrevivir. Un sentido de urgencia es útil para persuadir a las partes afectadas, particularmente a los empleados y proveedores para que reduzcan sus exigencias y reclamaciones, es decir, para convencerlos de que "la mitad del pan es mejor que nada". No es necesario decir que los sindicatos han calificado a la Bancarrota como un esquema administrativo para sacar provecho de sus miembros vulnerables durante una recesión.

El cambio creciente conduce a una creciente complejidad. En suma, la labor de los administradores no se facilita. Necesitan una tolerancia a la ambigüedad y un estilo de solución; están continuamente participando en el diagnóstico de situaciones y en la identificación de problemas y oportunidades. Un punto de vista contingente es importante en la elección de opciones estratégicas; diseñar cambios para responder a necesidades específicas en circunstancias particulares.

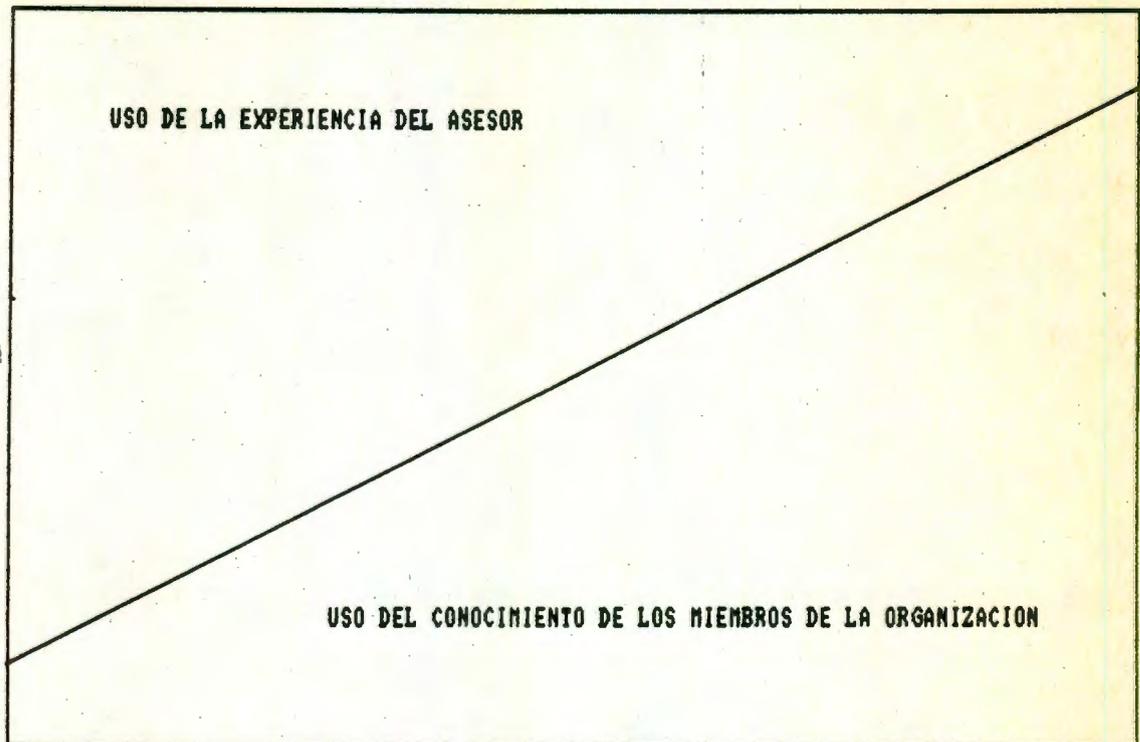
2.7. ASESORES.

Un fuerte ímpetu para el cambio en la organización proviene de los asesores. Una gran cantidad de correo directo, publicaciones empresariales o boletines periodicos incluye mensajes en el sentido de que las organizaciones requieren ayuda para realizar los cambios necesarios. Los asesores son en ocasiones descritos como "respuestas que buscan interrogantes" o "soluciones que buscan problemas". La figura 2.1. muestra varias maneras en que los asesores podrían comprometerse en el proceso de cambio. En el extremo izquierdo del esquema está el enfoque directivo; la acción se centra en el asesor experto que utiliza su conocimiento para evaluar a la organización y dice a sus administradores que hacer para mejorar. En el extremo derecho está el enfoque facilitador; la acción se centra en los clientes (generalmente administradores, pero también podrían participar los no administradores) que identifican problemas y oportunidades, alternativas de solución, eligen opciones y desarrollan planes de acción. El asesor facilita la labor de la organización en el proceso de ayudarse a si misma.

Cuanto más se enfoque el proceso de cambio hacia el extremo derecho del esquema, es más probable que ocurra el aprendizaje

CENTRADO EN EL ASESOR

CENTRADO EN EL CLIENTE



DIRECTIVA

El asesor identifica los problemas y dice a la administracion lo que hay que hacer.

MEDICO-PACIENTE

El administrador informa de los sintomas y el asesor diagnostica la situacion y prescribe el medicamento.

INFORMATIVO

La administracion identifica los problemas y solicita ideas e informacion sobre como resolverlos.

FACILITADOR

El asesor ayuda a los administradores a percibir y resolver los problemas y a ser mas habil en el diagnostico y la planeacion de acciones.

2.1 ESQUEMA DE RELACIONES CLIENTE ASESOR

organizacional. Por supuesto, los problemas clave podrían ser tan técnicos en su naturaleza que la ayuda experta es la estrategia más apropiada. Los especialistas en investigación de mercado, análisis de operaciones, relaciones laborales, sistemas computarizados o planes de compensaciones podrían tener información que permitiera a la organización lograr los cambios necesarios de manera eficiente y efectiva.

3. RESISTENCIA AL CAMBIO.

Tomando en cuenta los objetivos múltiples de estabilidad y continuidad, así como la adaptación e innovación al tiempo que se mantiene un equilibrio dinámico en las organizaciones, cierta resistencia al cambio no solamente es natural, sino deseable. Sin embargo, debido a la evidencia generalizada del cambio (a un ritmo creciente), la gente al parecer acepta la adaptación y la innovación. El cambio se ha convertido ahora en un factor permanente y acelerante en la vida norteamericana y se espera que también sea aquí en México. Los cambios tecnológicos con beneficios obvios y pocas consecuencias negativas discernibles son rápidamente aceptados. Los cambios que afectan las relaciones sociales

llevan más tiempo para aplicarse.

La resistencia al cambio ha sido en ocasiones interpretada como simple inercia en la naturaleza humana. Se dice que la gente esta "en su camino" o "acostumbrada a la rutina". En realidad, casi todos están ansiosos por algún tipo de cambio en... vida y situación... mejor salud, más dinero y más libertad para satisfacer... deseos. La excitación es más atractiva que una existencia aburrida. Si el personal de las organizaciones no cambia, debe ser por que los impulsos naturales hacia la innovación están siendo congelados o bloqueados por fuerzas contracorriente.

Si nos preguntáramos cuales son la fuerzas de contraposición a los impulsos naturales para la innovación individual y de la organización? Obviamente la respuesta es que existen varias fuerzas específicas relevantes en situaciones determinadas. Dos factores importantes son los costos ocultos (incluyendo los intereses formales) y los malos entendidos (de propósitos, mecanismos o consecuencias del cambio). Si el término "costos ocultos" es interpretado ampliamente para incluir tiempo y energía, así como dinero, describe una fuerza poderosa que se opone al cambio. Sin importar los méritos de una propuesta es difícil olvidar la sangre, el sudor y las lágrimas que se invirtieron en el sistema existente. Un administrador experimentado probablemente se resista a las sugerencias de cambios provenientes de asesores internos o externos. Este concepto podría explicar porqué los cambios en curriculum se producen

tan lentamente y por qué los profesores utilizan los mismos textos y notas de conferencia durante periodos prolongados.

El concepto de costos podría también ayudar a explicar las diferentes propensiones a cambiar en los varios grupos de edades. La gente de mayor edad obviamente tiene una historia más larga de costos y, por tanto, piensa que tiene más que perder que la gente joven. Ayuda también a explicar por qué el personal (especialista) tiene menos riesgo que los administradores de línea, quienes han invertido considerables cantidades de tiempo y energía para verificar que el sistema existene funcione.

Los malos entendidos generalmente derivan de la ilusión de la comunicación. La suposición de los empleados de que el administrador sabe como se sienten ellos generalmente tampoco tiene bases. Y supongamos que como nos afecta esto a la resistencia al cambio? Siempre que los individuos no entiendan claramente el proposito, los mecanismos o las consecuencias potenciales del cambio, lo más probable es que se resistan a el. Si la gente participa en la aplicación del proceso es importante que entienda por que se está realizando el cambio. Cuando los mecanismos de un cambio no son claramente entendidos, éste no puede ser realizado, aun cuando quien ejecuta la acción esté dispuesto.

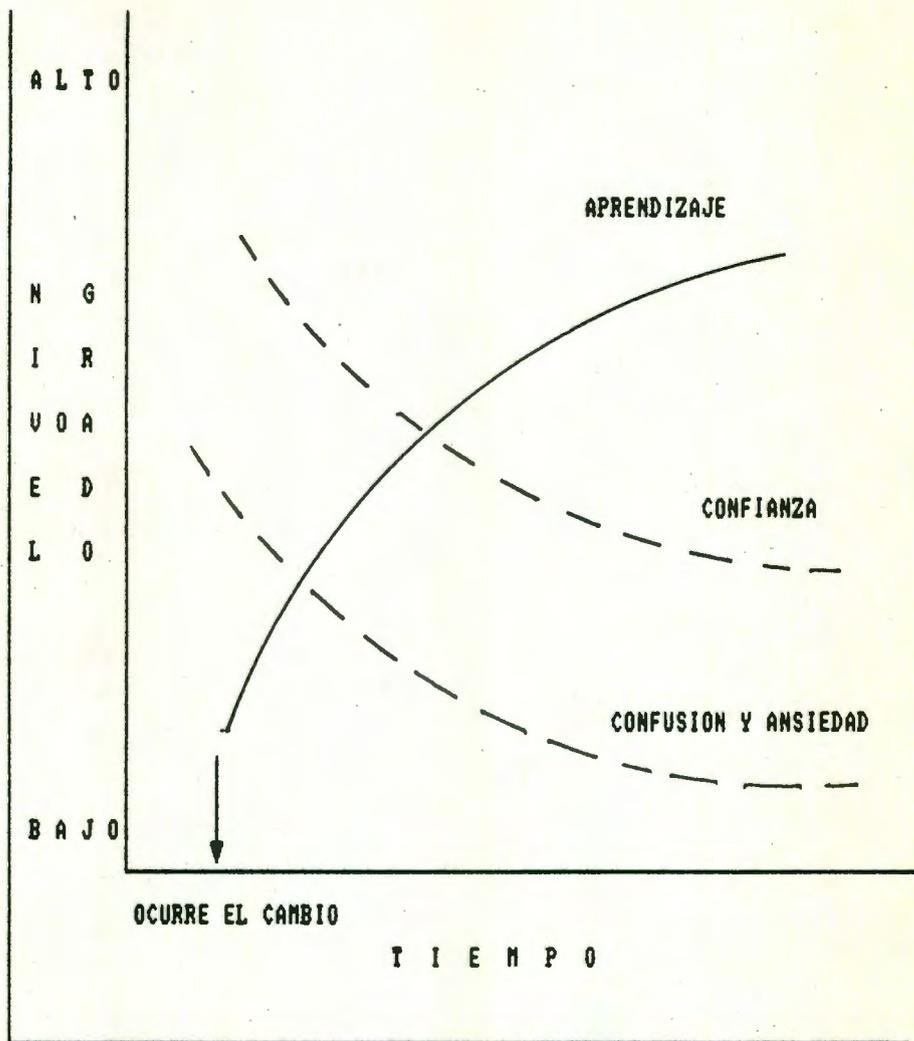
De crucial importancia es la incertidumbre sobre las consecuencias de un cambio. La especulación y el rumor sobre las

consecuencias negativas son típicamente parte del proceso de cambio. Si hay poca información explícita sobre qué esperar, la gente supondrá lo peor. El resultado obvio es una oposición vigorosa a los cambios propuestos.

La figura 3. ilustra varios efectos psicológicos posibles de cambios importantes en los miembros de la organización. La incertidumbre referente a las consecuencias con frecuencia resulta en altos niveles de confusión y ansiedad. La confianza inicial generalmente desciende un poco, particularmente si existe una resistencia inesperada o si la aplicación no es tan tranquila como se había anticipado. Sin embargo conforme ocurre el aprendizaje y las mejoras, la confianza aumenta y la ansiedad disminuye.

3.1. SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

Los administradores son bien aconsejados para que traten de anticipar la reacción de la gente ante órdenes o solicitudes de cambios en su comportamiento. El grado de reacción variará con la importancia del cambio, conforme ésta sea percibida por cada individuo. Las actitudes podrían variar desde la oposición abierta hasta la aceptación tolerante, al compromiso firme. La aceptación podría ser suficiente para asegurar la aplicación de algunos cambios donde el desempeño es evaluado por si se



3.2 IMPACTO DEL CAMBIO SOBRE LA CONFIANZA, LA CONFUSION Y LA ANSIEDAD

llena o no una forma o si se cumple con los plazos. En otros casos se requieren más compromisos y esfuerzo significativo para alcanzar la meta. Si es así, deben comprenderse acciones para cerrar la brecha entre la respuesta deseada y la que probablemente ocurra debido a la resistencia al cambio.

El primer paso es comprometer a los afectados. Si es factible que ellos participen en el diseño del cambio, la resistencia puede ser reducida. Otro paso importante es una comunicación amplia con todos los participantes sobre la naturaleza exacta, el propósito y las consecuencias potenciales de un cambio propuesto. El objetivo es reducir la confusión y la ansiedad al tiempo que se aumentan el conocimiento, la confianza y el compromiso. Los administradores deben ser realistas con respecto a la probabilidad de mejoras importantes y el ritmo de cambio. Deben utilizarse indicaciones intermedias para evaluar el progreso y aprovechar la oportunidad de reforzar positivamente a los que están implicados, siempre que se justifique.

4. CAMBIO PLANEADO.

El concepto de cambio planeado que los administradores están

interesados en el mejoramiento de la organización. Sin tomar en consideración las condiciones corrientes, se supone que siempre hay una oportunidad de mejorar. Los administradores continuamente formulan la pregunta: "Cómo puede ser más efectiva esta organización, más eficiente y un lugar más satisfactorio para trabajar?".

Las consideraciones a corto y largo plazo deben ser incluidas para que se conceda la atención apropiada a la estabilidad y la continuidad. Los cambios oportunos en favor de la efectividad (alcanzar metas) o por fin de la eficiencia (mejor utilización de los recursos), podrían tener consecuencias antifuncionales para la organización de los participantes y la viabilidad a largo plazo de la organización. Siempre que la organización pueda identificar diferencias entre dónde está y dónde estaría si pudiera en cualquier dimensión, puede iniciar un proceso de cambio planeado de mejoramiento.

4.1. DIMENSIONES DEL CAMBIO PLNEADO.

La figura 4.1. muestra tres dimensiones de cambio planeado con áreas de problemas ilustrativas, varios focos potenciales de atención y

AREAS PROBLEMAS**FOCO DE ATENCION****ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO**

LABOR/ TECNOLOGIA

PERSONA

CAPACITACION/ EDUCACION

AUTORIDAD/ RESPONSABILIDAD

PAPEL

DISENO DE PUESTOS/

MOTIVACION

INTERPERSONAL

ENRIQUECIMIENTO

COMUNICACION

EQUIPO/ GRUPO

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

INTERACCION-INFLUENCIA/

INTERGRUPO

Y RESULTADOS

LIDERAZGO

ORGANIZACION

MODIFICACION DE LA CONDUCTA

SOLUCION DE PROBLEMAS/

EN LA ORGANIZACION

TOMA DE DECISIONES

CONSTRUCCION DE EQUIPOS

FIJACION DE OBJETIVOS/

RESOLUCION DEL CONFLICTO

PLANEACION

INTERGRUPOS

CONTROL

RETROALIMENTACION DE ENCUES

CULTURA/ CLIMA

TA: PERCEPCION, Y SOLUCION

CONFLICTO/COOPERACION

DEL PROBLEMA

DEFINICION DE PAPEL/

CALIDAD DE LA VIDA LABORAL

EXPECTATIVAS MUTUAS

CIRCULOS DE CALIDAD

CAMBIO DE CULTURA

**4.1 DIMENSIONES DEL CAMBIO PLANEADO, AREAS PROBLEMA ILUSTRATIVAS, FOCO DE ATENCION
ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO.**

algunas estrategias de mejoramiento. El diagnóstico a fondo identificaría particulares dentro de ésta área generales: baja moral, inadecuada comunicación de arriba hacia abajo, programas computarizados ineficientes, falta de control de calidad o estructura organizacional no diseñarse un esfuerzo de cambio apropiado. Por ejemplo, si los objetivos poco claros son vistos como un problema de la organización, entonces sería apropiado un programa general de administración por objetivos y resultados. Si las disputas interdepartamentales (producción contra ingeniería, por ejemplo) son el problema, entonces sería apropiado conceder atención explícita a una resolución de conflictos intergrupo.

4.2. EL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO.

Por encima de los esfuerzos específicos de cambio está la cuestión de la habilidad general de la organización para participar en esfuerzos para el mejoramiento de la organización; mirarse a sí misma críticamente. En este caso, el foco de atención debe estar en el proceso de cambio planeado más que en problemas particulares.

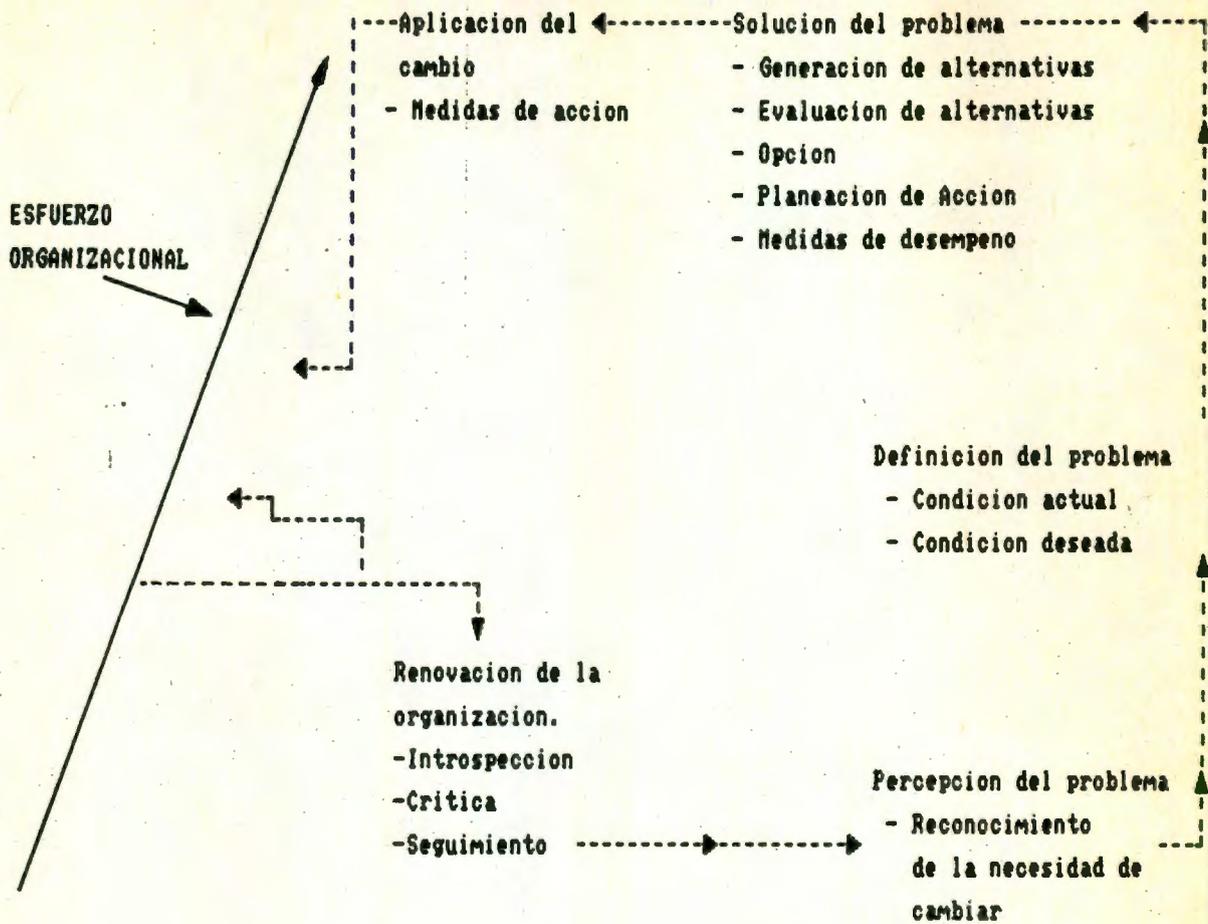
Un proceso mejorado de cambio planeado debe pagar dividendos debido a que facilita la revisión continua y la identificación de los problemas apropiados sobre los que se debe trabajar.

Los pasos típicos en un proceso de cambio planeado se ilustra en la figura 4.2. La apreciación de problemas implica reconocer la necesidad de un cambio. La conciencia podría derivar de diversas fuentes, la más importante de las cuales es un proceso organizacional normal de introspección, crítica y seguimiento.

La organización que quiera mantener viable, creativa y relevante debe comprometerse en el proceso de búsqueda que implica el esfuerzo de renovación. Esa renovación no ocurrirá por casualidad. Debe ser un esfuerzo intencionado que incluya más que buenas intenciones. Un proceso de renovación de la organización, toma tiempo, energía, dinero y habilidad.

Si el proceso de cambio planeado va a convertirse en parte integral de la cultura de la organización, deben tomarse medidas para la autocritica de manera relativamente rutinaria. Debe convertirse en parte natural del estilo administrativo.

Para facilitar un proceso de cambio planeado, los problemas deben ser definidos en una forma que identifiquen una brecha entre una condición corriente y una condición deseada en alguna dimensión relevante.



4.2 PROCESO DE CAMBIO PLANEADO

4.3. ANALISIS DE OPERACIONES.

Tomado literalmente, el término análisis de operaciones podría cubrir un amplio espectro de actividades de mejoramiento de la organización. Sin embargo, la connotación desarrollada a partir del uso general se inclina hacia la creación simbólica de modelos, la cuantificación, la solución analítica de problemas y las técnicas de simulación. Términos tales como ingeniería industrial, simplificación del trabajo e investigación de operaciones también están relacionados. Harrison clasifica los esfuerzos de mejoramiento de la organización en términos de la profundidad del compromiso emocional y sugiere que el análisis de operaciones requiere la menor cantidad de compromiso emocional de los participantes de la organización.

El análisis de operaciones con frecuencia se enfoca hacia mejoramientos del sistema tales como programas de computadoras más eficientes y un mejor flujo de materiales que reduzca los inventarios. Las aplicación de tales cambios tiene un efecto relativamente menor sobre la gente del sistema. Una gran variedad de tecnología es utilizada en el análisis de operaciones para optimizar el proceso de producción. " El nuevo sistema integra (muchos) elementos. Consiste en centros de maquinaria controlados por computadoras que exculpen piezas de metal complicadas a gran velocidad y con gran confiabilidad, robots que manejan piezas y carritos guiados con control remoto que transportan materiales. Los componentes están vinculados por controles eléctricos que dictan que

4.3. ANALISIS DE OPERACIONES.

Tomado literalmente, el término análisis de operaciones podría cubrir un amplio espectro de actividades de mejoramiento de la organización. Sin embargo, la connotación desarrollada a partir del uso general se inclina hacia la creación simbólica de modelos, la cuantificación, la solución analítica de problemas y las técnicas de simulación. Términos tales como ingeniería industrial, simplificación del trabajo e investigación de operaciones también están relacionados. Harrison clasifica los esfuerzos de mejoramiento de la organización en términos de la profundidad del compromiso emocional y sugiere que el análisis de operaciones requiere la menor cantidad de compromiso emocional de los participantes de la organización.

El análisis de operaciones con frecuencia se enfoca hacia mejoramientos del sistema tales como programas de computadoras más eficientes y un mejor flujo de materiales que reduzca los inventarios. La aplicación de tales cambios tiene un efecto relativamente menor sobre la gente del sistema. Una gran variedad de tecnología es utilizada en el análisis de operaciones para optimizar el proceso de producción. " El nuevo sistema integra (muchos) elementos. Consiste en centros de maquinaria controlados por computadoras que exculpen piezas de metal complicadas a gran velocidad y con gran confiabilidad, robots que manejan piezas y carritos guiados con control remoto que transportan materiales. Los componentes están vinculados por controles eléctricos que dictan que

mejoramiento general de la organización.

Los programas de capacitación para los supervisores de primera línea, los administradores medios y los altos ejecutivos tienden a enfocarse en asuntos organizacionales más amplios, interrelaciones de funciones y habilidades de liderazgo. Aquí de nuevo está la suposición de que mejores líderes resultarán en el mejoramiento de la organización. En muchos casos, las organizaciones dependen de programas de formación externos (realizados por universidades, por ejemplo), para el desarrollo de administradores individuales. El crecimiento personal es reforzado por la exposición a grupos de administradores heterogéneos de diversas organizaciones, tanto públicas como privadas.

4.5. GRUPOS.

Enfocar los esfuerzos de cambio planeado en equipos o grupos de trabajo es otra forma de mejorar las organizaciones. Este es el enfoque cubierto por el término de desarrollo organizacional (OD) que es generalmente definido como "un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y solución de problemas de una organización, particularmente mediante una administración más efectiva y de colaboración de la cultura organizacional -con hincapié en la cultura de los grupos de

la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento aplicada, incluyendo investigación de acción"

En ésta definición el énfasis está en mejorar los procesos de renovación y solución de problemas al tiempo que se trabaja en asuntos específicos que son relevantes para los grupos de trabajo. Una característica típica de las actividades de desarrollo de una organización es la inclusión de todos los participantes en el análisis de problemas que los afectan. Las medidas básicas son:

- 1) Percepción del problema/oportunidad por medio de revistas, cuestionarios o reuniones de grupo;
- 2) Asignación de prioridades a los asuntos en terminos de factores tales como la importancia/urgencias/solubilidad;
- 3) Refinamiento de declaraciones del problema y diagnóstico posteriores;
- 4) Generación y evaluación de soluciones alternativas o cursos tentativos de acción;
- 5) Refinamiento de las medidas de acción en términos de viabilidad;
- 6) Aplicación y
- 7) Seguimiento para verificar los progresos reales contra los resultados anticipados.

Dentro de éste enfoque general, podrían identificarse varios

problemas que son relevantes para la efectividad de grupo: comunicación, ambigüedad del rol, liderazgo y moral, por ejemplo. Una vez que se ha identificado un asunto específico, puede diseñarse una técnica apropiada (clasificada como "intervención") para ayudar a los miembros a resolver su propio problema.

Si el foco de atención cambia de los asuntos intragrupos a los intergrupos, puede seguirse el mismo enfoque general. Sin embargo, los métodos utilizados para facilitar la solución de problemas intergrupo estarían diseñados para satisfacer ese propósito específico. Por ejemplo, quienes desempeñan roles de interacción de límites entre dos grupos o departamentos (ingeniería y producción) podrían interactuar en una reunión estructurada diseñada para clarificar sus percepciones de cada quien y aumentar el entendimiento mutuo. O un grupo controvertido dentro de una organización podría solicitar retroalimentación referente a la imagen que de él perciben otras unidades. Aunque una mayor efectividad, eficiencia y satisfacción de los participantes no puede ser garantizada como resultado de esos esfuerzos para resolver problemas, la clarificación de percepciones y expectativas tradicionalmente conduce a un mejoramiento de la organización.

4.6. ORGANIZACION.

Un foco de los esfuerzos de cambio planeado puede ser la organización en su conjunto. Los practicantes de la OD generalmente

subrayan que el esfuerzo incluye al sistema total y es administrado desde arriba. La organización total puede propiciar y utilizar estudios que solicitan respuestas de todos los empleados. Los esfuerzos de cambio planeado son diseñados luego de acuerdo con las necesidades expresadas por los participantes. Los datos son puestos a disposición de todos los miembros del sistema y se realizan encuestas posteriores periódicas para evaluar el impacto de los esfuerzos de cambio en periodos relativamente largos. Los programas de calidad de la vida laboral (CVL) generalmente cubren a toda la organización. Otro enfoque ante los esfuerzos de cambio para toda la organización implica una atención secuencial a la construcción de equipos empezando con la alta administración y luego derivandose por medio de enfoques sucesivos en grupos de trabajo apropiados en todo el sistema. Los círculos de calidad (CC) han sido utilizados esencialmente en ambientes de manufacturas, pero podrían ser adaptados a cualquier grupo de trabajo. La administración por objetivos y resultados puede ser aplicada a individuos y grupos. Sin embargo, el objetivo final es un cambio en todo el sistema y un mejoramiento de la organización.

Un esfuerzo de cambio planeado que se aplique a la organización como un todo puede, y probablemente debe, incluir esfuerzos dirigidos a una variedad de áreas: crecimiento personal, construcción de equipos,

relaciones intergrupos y asuntos totales de la organización. Dependiendo de los recursos disponibles para los esfuerzos de cambio planeado (habilidades administrativas, habilidades de asesoría, dinero y tiempo), las diversas áreas problema pueden ser atacadas simultánea o secuencialmente.

4.7. PUNTO DE VISTA CONTINGENTE DEL CAMBIO PLANEADO.

Un problema potencial en los esfuerzos de mejoramiento de la organización es una idea preconcebida sobre qué clase de cambios son necesarios y deseables. Los administradores, agentes internos de cambio, y los asesores, en ocasiones se enamoran de estrategias de cambio particulares o técnicas específicas. Ciertos enfoques son impuestos, sin tomar en consideración la situación organizacional. Por ejemplo, los practicantes de la OD con inclinaciones humanistas podrían conducir los esfuerzos de cambio a lograr que el sistema fuera más adaptable-orgánico. Sin embargo, éste enfoque podría no ser apropiado para las burocracias estable-mecanicistas, en las que podrían obtenerse mejores resultados si se concentran en cambios más realistas que reconozcan las limitaciones inherentes.

El concepto clave es un diagnóstico completo y profundo de la

situación organizacional y los problemas, un apropiado foco de atención y relevantes estrategias de mejoramiento. Por ejemplo, la ineffectividad y/o eficiencia en el desempeño de la labor podría derivarse de problemas humanos o tecnológicos. El énfasis en la motivación podría ser una pérdida de tiempo si en realidad un enfoque de ingeniería industrial fuera más relevante, y viceversa. Si el problema es la falta de habilidad de los trabajadores, entonces la capacitación es una respuesta mas apropiada. Por supuesto, varias dimensiones pueden ser atacadas si se consideran enfoques sociotécnicos tales como el diseño o el enriquecimiento del trabajo cuando se consideran simultaneamente la labor, tecnología, capacidad individual, dinámica de grupo y la motivación. Otros problemas podrían derivar de la ineffectividad del grupo, el conflicto intergrupo o a la apatía en toda la organización. Las decisiones con respecto a estrategias específicas de intervención deben estar relacionadas con los problemas diagnosticados por los miembros de la organización.

5. TECNOLOGIA DEL CAMBIO PLANEADO.

El análisis situacional, aunado al punto de vista contingente es necesario para el cambio planeado efectivo. Por ejemplo, sería importante entender los tres puntos siguientes:

- 1) La perspectiva histórica con respecto a pasados esfuerzos de cambio;
- 2) El clima general de innovación en la organización y
- 3) El plan de acción específico (propósito, mecánica y consecuencias).

Un análisis completo de la situación debe ofrecer la oportunidad de diseñar un medio de aplicación que tenga la mayor probabilidad de éxito

5.1. CLIMA PARA EL CAMBIO.

El clima general para el cambio organizacional incluye todo el medio externo más factores internos que tiene que ser categorizados en subsistemas; objetivos y valores, técnico, estructural, psicosocial y administrativo. El clima específico para el cambio

planeado depende de varios factores que están más directamente relacionados con el proceso de adaptación o innovación. Podría citarse una larga lista de dimensiones, todas las cuales afectan la posibilidad de aplicar las ideas. Sin embargo, se considerarán solamente algunas de ellas a fin de ilustrar las variables que deben considerarse en el clima para el cambio.

Crowin cita un gran número de estudios de investigaciones que apuntan a varias conclusiones sobre condiciones para el éxito en esfuerzos de cambio planeado. Por ejemplo, se ha postulado que una organización puede ser cambiada más fácilmente si se cumplen las siguientes condiciones:

- Si la organización es invadida por gente de fuera liberal, creativa y poco convencional, con perspectivas nuevas.
- Si esos extraños se exponen a agentes de socialización creativos, competentes y flexibles.
- Si en la organización hay un personal de límites joven, flexibles, de apoyo y competente.
- Si es estructuralmente compleja y descentralizada.
- Si tiene fondos externos para lograr ofrecer la flexibilidad

"organizacional" necesaria para reducir el costo de la innovación.

- Si sus miembros tienen puestos que son lo suficientemente seguras y protegidas de los riesgos de status implícitos en el cambio .

- Si está localizada en un ambiente moderno, cambiante, urbanizado, donde esta estrecha cooperación con una coalición de otras organizaciones cosmopolitas que pueden complementar sus habilidades y recursos.

Estas conclusiones tentativas obviamente necesitan más investigación en diversos ambientes, así como una interpretación cuidadosa, antes de que puedan desarrollarse lineamientos directos. Sin embargo, en balance, la investigación parece indicar que "las condiciones bajo las cuales se aplica cualquier estrategia dada, es decir, la situación en la que se introduce una innovación, parece ser tan crítica como la estrategia misma."

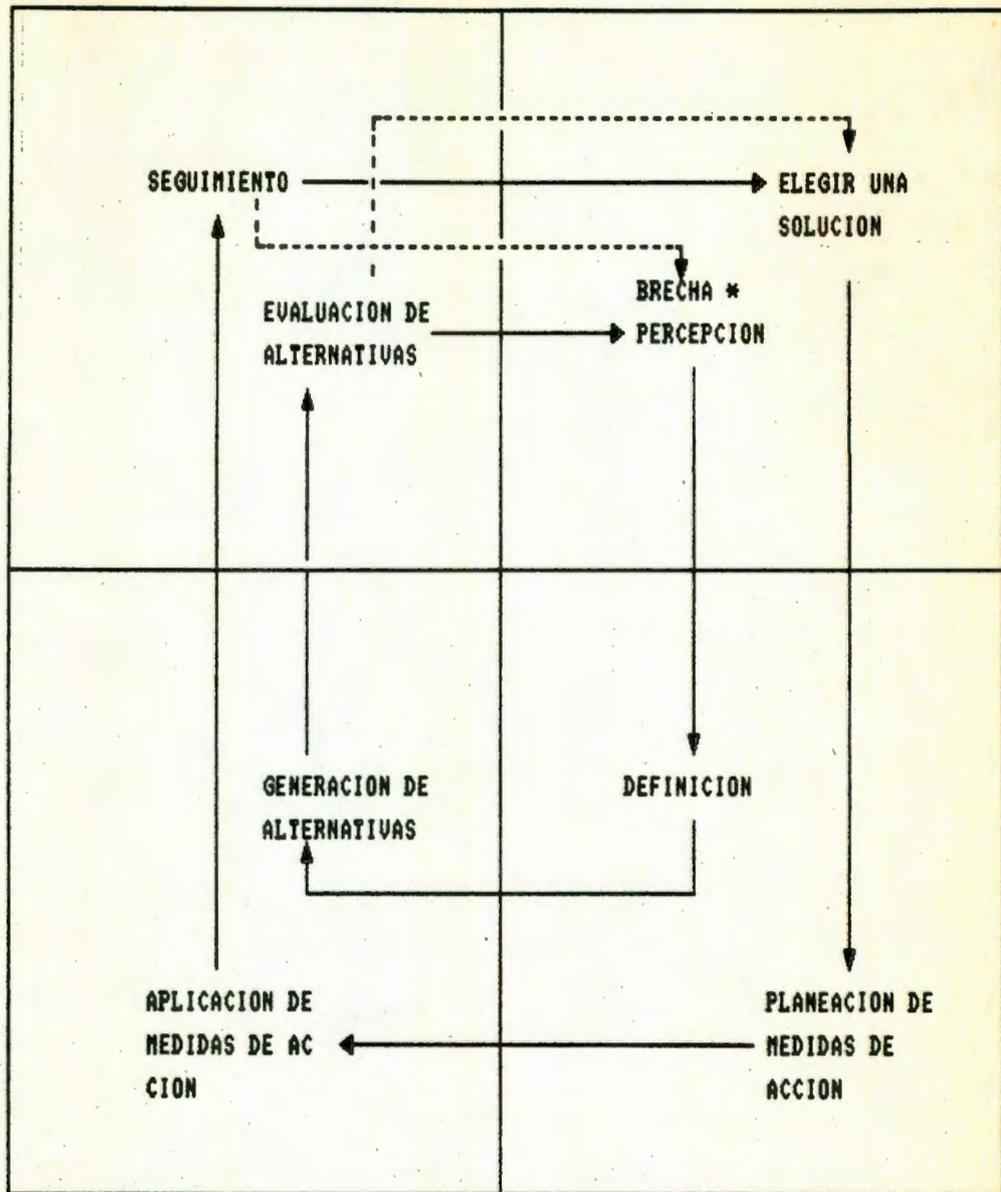
Las organizaciones de éxito y progresivas ha encontrado formas de superar el estatismo burocrático y de instigar un espíritu empresarial. Esto requiere interés en canalizar las capacidades latentes en todos los niveles. "Necesitamos crear condiciones, aun dentro de las grandes organizaciones, para posibilitar que los individuos tengan el poder para

experimentar, crear, desarrollar, probar, innovar. Mientras que la productividad a corto plazo puede ser afectada por sistemas puramente mecánicos, la innovación requiere esfuerzo intelectual. Y eso, a su vez, significa gente. Toda la gente. En todos los frentes".

5.2. DIAGNOSTICO Y ACCION.

La figura 5.2. ofrece una forma de ver la solución de problemas que refuerza la probabilidad de aplicar acciones recomendadas. Este modelo es una subparte del proceso general de cambio planeado como se muestra en la figura 4.2. El círculo interno destaca el diagnóstico y, la banda externa, la acción. Debe haber un equilibrio entre los dos. El diagnóstico excesivo resulta en "parálisis por análisis"; es decir, nunca se llega a la etapa de acción. La falta de diagnóstico -pasar inmediatamente a la acción- podría resultar en la "extinción por instinto". Por supuesto, se trata aquí de asuntos relativamente complejos que justifiquen un análisis detallado y un juicio considerado.

El primer paso es la apreciación del problema, identificar una brecha entre la situación actual percibida y la situación deseada. Esto podría ocurrir en muchas formas, tales como revisando los resultados de operación esperados contra los reales, obtener retroalimentación de los



* BRECHA = Problema (definido como la diferencia entre las condiciones deseadas y las actuales, o los resultados reales y esperados)

5.2 UN PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS: DIAGNOSIS Y ACCION

participantes, solicitar quejas de los clientes o recibir una pregunta del jefe. Cuando se identifican varios problemas deben establecerse prioridades para asegurar que el esfuerzo se enfoca hacia los asuntos más importantes. El segundo paso implica refinar el problema para asegurarse de que los miembros de la organización importantes están de acuerdo con la definición. Implica también dimensiones tales como las siguientes:

- Quién está implicado, un individuo, un grupo o grupos, la organización total?
- Quién lo causa, unas cuantas personas, un departamento o función específica, la alta administración?
- Qué clase de problemas es, falta de habilidades, metas poco claras, conflicto intergrupo?
- Cuál es la meta para el mejoramiento?
- De qué manera podemos evaluar los resultados?

La última pregunta sugiere la importancia de tener una imagen precisa de la condición presente así como una imagen clara de la condición deseada.

El tercer paso en el diagnóstico de problemas es la generación

de alternativas de solución. Es importante señalar la separación de generación de ideas y evaluación. Esto sigue el concepto de tormenta de ideas, en la que la evaluación es limitada a fin de facilitar la generación de tantas alternativas (incluyendo sugerencias muy alejadas) como sea posible antes de empezar a evaluarlas. El proceso de evaluación incluye indentificar acciones tentativas, anticipar su posible efecto, refinarlas y, finalmente, elegir una solución.

La fase de acción incluye la planeación y aplicación de pasos específicos diseñados para alcanzar metas o para poner en línea las actividades. las medidas de acción son seguidas posteriormente para verificar la congruencia del plan con situación real. Los resultados de éste seguimiento podrían ser la reafirmación del plan de acción o la reactivación del proceso de solución de problemas si se identifica una discrepancia.

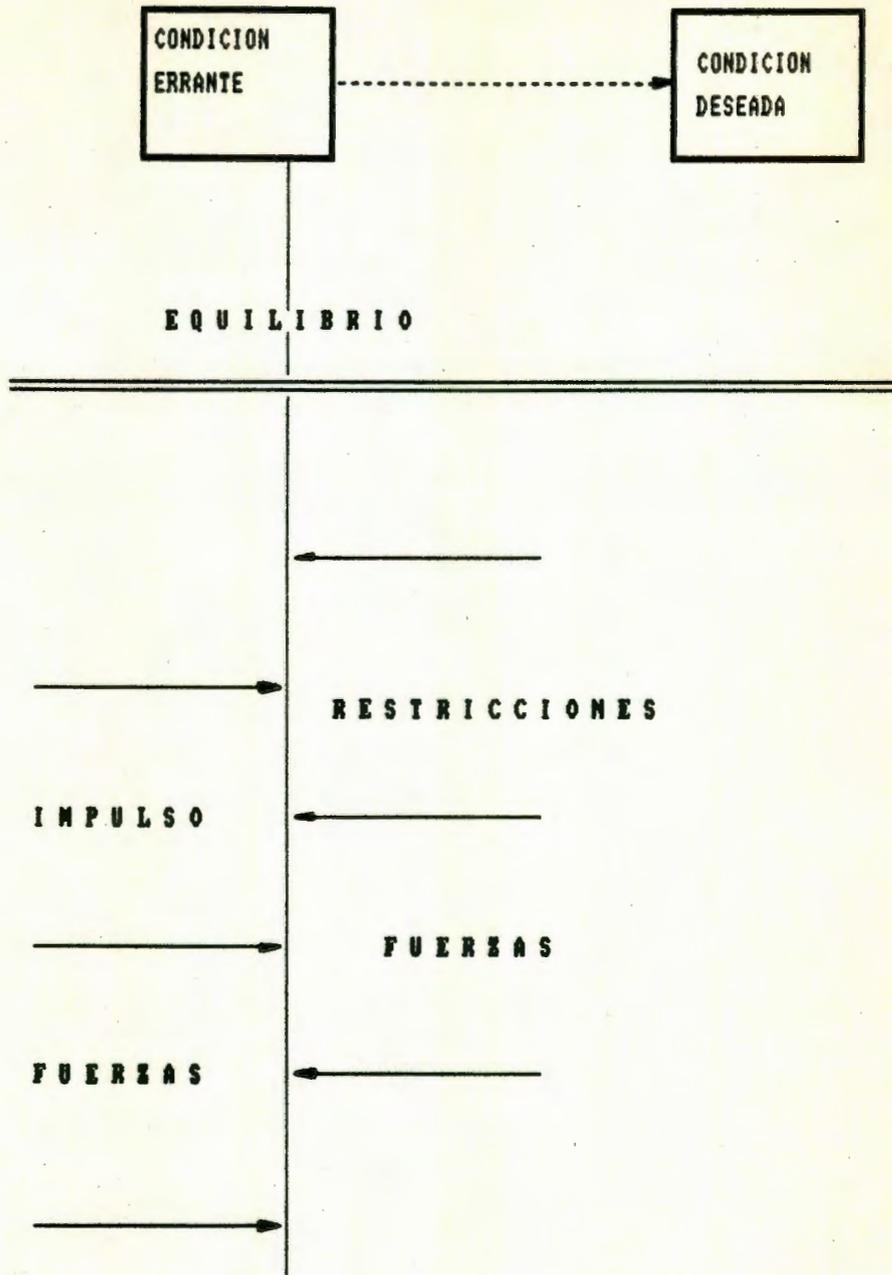
La resistencia al cambio es reducida si los participantes en la aplicación de las medidas de acción están también comprometidos en el proceso de solución del problema. Los cuadros internos y externos como tenemos en la figura 5.2, no deben ser tratados como funciones separadas. Es decir, los solucionadores de problemas, analistas y planificadores no pueden especializarse en las actividades del círculo interno en un relativo aislamiento y luego esperar que otros apliquen los resultados. La continua interacción entre los administradores y los especialistas durante el proceso de solución de problema debe conducir a un

entendimiento mutuo y a mayores probabilidades de éxito de los esfuerzos de cambio planeado.

5.3. ANALISIS DE LA FUERZA DE CAMBIO.

El análisis de la fuerza de campo, como se ilustra y vemos en la figura 5.3. es una técnica de diagnóstico con fines generales y de solución de problemas. En cualquier situación hay fuerzas que promueven el cambio (que impulsan), así como fuerzas que limitan el cambio (restringen). Si las fuerzas se neutralizan completamente entre si, se logra el equilibrio y el status quo. El cambio puede ser producido si se incrementan las fuerzas impulsoras o se reducen las fuerzas de restricción. Este último enfoque es generalmente más fructífero debido a que aumentan las fuerzas que impulsan sin poner atención a las fuerzas que restringen podría aumentar la presión y la tensión en el sistema al punto que la solución creativa de problemas se hace imposibles. Este enfoque facilita la inclusión de una amplia variedad de factores -tecnológicos, estructurales y sicosociales (valores y sentimientos, por ejemplo). Es particularmente importante anticipar el antagonismo que probablemente surja en la aplicación del cambio planeado. Una evaluación precisa permitirá que el liderazgo creativo supere los obstáculos en el nivel de precepción.

5.3 ANALISIS DE FUERZAS DE CAMPO



Suposiciones

- 1.- La mayoría de los problemas o situaciones tienen causas múltiples.
- 2.- La mayoría de los problemas o situaciones son mantenidos en equilibrio.
- 3.- Tenemos más probabilidad de lograr cambios si identificamos estas fuerzas.
- 4.- Frecuentemente es más fácil hacer cambios reduciendo las fuerzas que restringen.

Para ilustrar el uso del análisis de la fuerza de campo hay que seleccionar un problema común individual y/o organizacional: la falta de tiempo. Esto es un problema generalizado para los estudiantes y los ejecutivos. A fin de trabajar en el problema efectivamente, se necesita clarificarlo y afirmarlo en términos de las condiciones actuales y las deseadas. Por ejemplo, el asunto real podría ser la "falta de tiempo para trabajar en labores importantes tales como el desarrollo de un proceso completo para el cambio planeado".

A fin de entender la situación con más detalle, se puede identificar a las fuerzas compensatorias que mantienen el equilibrio sin cambio con respecto a la condición corriente.

Fuerzas impulsoras (que nos empujan hacia la condición deseada):

- 1) Conocimiento de la teoría que dice qué sería "mejor".
- 2) Sentimiento (convicción) de qué sería "mejor".
- 3) Relatos de éxito en los textos conocidos (mayor productividad, por ejemplo).
- 4) Relatos de éxito desconocidos en organizaciones similares.
- 5) Asesores (internos o externos) que "venden" las virtudes de un nuevo enfoque.

Fuerzas que restringen (que nos mantienen en las condiciones actuales):

- 1) Aumentos programados de actividad para absorber el tiempo disponible.
- 2) Plazos corrientes que impiden dedicar tiempo a analizar el problema de falta de tiempo.
- 3) Da la impresión de que se está realizando un trabajo satisfactorio; individual y organizacional (se ha sobrevivido). No hay sentido de urgencia.
- 4) Negativa de los participantes a "mover el barco" si se analizan los procesos de grupo.
- 5) Suposición de que no hay flexibilidad en los recursos de tiempo; es decir, el tiempo no se está desperdiciando actualmente.

Estas listas obviamente no están completas; por lo que se puede añadirles algo y/o modificarlas. Sin embargo, ilustran el enfoque y nos conducen al próximo paso, que es seleccionar una o más fuerzas (empezando con las fuerzas que restringen) y generar ideas para incrementarlas o reducir las. Después de que se han evaluado las alternativas, pueden diseñarse y aplicarse planes de acción.

El análisis puede realizarse con tanto detalle como lo justifique el problema. Para asuntos complejos con probables dificultades en la aplicación, podría ser útil promover el análisis de fuerzas de campo en gran profundidad, con una participación

generalizada. En otros casos, podría ser suficiente simplemente delinear el problema en el marco de referencia básico y avanzar rápidamente a la fase tentativa.

5.4. CREACION DE CONSENSO DE GRUPO.

La efectividad de utilizar normas de grupos y toma de decisiones por consenso para cambiar la conducta individual y organizacional ha sido demostrada en una serie de estudios de investigación, así como en programas ampliamente difundidos, tales como Alcohólicos Anónimos y Los cuidakilos. Los primeros estudios de Lewin sobre la efectividad de las conferencias frente a la discusión y el compromiso de grupo para cambiar los hábitos alimenticios han sido repetidos muchas veces. La revelación clave era que es más probable que ocurra y persista el cambio en el comportamiento cuando el compromiso es un grupo más que individual. El proceso incluye descongelar los hábitos existentes a los procedimientos estandar de operación, cambiar a nuevos patrones de comportamiento y volver a congelar a fin de asegurar efectos perdurables. Los ingredientes clave implícitos son las cambiantes normas de grupo y hacer que las nuevas normas sean explícitas y visibles, así como alentar los compromisos públicos y explícitos para respetarlos. Como se indicó en el análisis de la resistencia al cambio, las normas de grupo representan una

fuerza poderosa. Por tanto, si esas normas pueden ser cambiadas, reforzarán la probabilidad de éxito de los esfuerzos de cambio planeado.

5.5. REFORZAMIENTO DE LA CONDUCTA INNOVADORA.

Otro paso importante en la aplicación del cambio planeado es concentrarse en lograr el apoyo de miembros influyentes de grupo de trabajo. La energía dedicada en esta dirección generalmente redituará beneficios tales como el establecimiento de nuevas normas para la conducta. También, en el mismo sentido, es importante recompensar a aquellos que exhiben una nueva conducta en la fase de aplicación. El reforzamiento positivo ayudará a perpetuar esa conducta y a mejorar la habilidad de la organización para responder a las cambiantes condiciones al adaptarse e innovar cuando sea apropiado. La promoción y/o recompensa monetaria (bonos o aumentos de sueldo) podrían ser utilizados si fuera factible. Sin embargo, para muchas organizaciones, el reconocimiento y el elogio podrían ser solamente medios de reforzamiento. Afortunadamente, hay crecientes evidencias de que éste enfoque mas bien simple y directo puede ser muy exitoso. Ya que siempre un reforzamiento ayuda a dar un buen apoyo.

CONCLUSION Y RECOMENDACION

Las organizaciones deben mantener un equilibrio dinámico entre la estabilidad-continuidad y la adaptación-innovación.

Se ha utilizado el modelo de sistemas para identificar las fuentes de impulso para el cambio. El suprasistema ambiental tiene un efecto obvio en las organizaciones por medio de fuerzas tecnológicas, económicas, legales, políticas, demográficas, ecológicas y culturales. El cambio organizacional deriva también de fuerzas dentro de los subsistemas organizacionales. El sistema administrativo está en medio de un remolino de acontecimientos externos e internos y está encargado tanto de mantener el proceso de cambio como de formular opciones estratégicas.

Aunque la gente normalmente busca experiencias nuevas y diferentes, la resistencia al cambio en las organizaciones deriva de fuerzas opositoras tales como los costos ocultos (dinero, tiempo y energía), así como de malos entendidos con respecto al propósito, los mecanismos y las consecuencias (incertidumbre) de las acciones propuestas. El cambio planeado efectivo requiere de medidas explícitas para superar la resistencia al cambio.

Los esfuerzos de cambio planeado (cambios específicos, así como

mejores procesos de cambio), se concentran en cuestiones de efectividad, eficiencia y satisfacción del participante. El foco de los esfuerzos de cambio planeado hacia el mejoramiento de la organización puede ser el análisis de operaciones, individuos, grupos (creación de equipos y relaciones intergrupos), y asuntos organizacionales generales.

La tecnología de cambio planeado incluye un enfoque de solución de problemas que reconocen la interacción y el balance entre el diagnóstico y la acción. Una técnica de impulso y que restringen, puede ser útil para entender el problema y evaluar las acciones más apropiadas. La participación, particularmente de aquellos que son requeridos para la aplicación, es importante en todas las etapas en el proceso de cambio planeado.

S I N T E S I S

Muchas organizaciones tiene un periodo de vida indefinido. Otras son más temporales. En cualquier caso, las organizaciones deben ajustarse a las condiciones cambiantes. Deben también mantener un sistema lo suficientemente viable para alcanzar sus tareas primordiales.

Las organizaciones cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio. El cambio planeado requiere atención explícita a los problemas y oportunidades; es facilitado por un proceso de renovación integrado que es también revisado a la luz de la experiencia. El ímpetu para el cambio proviene de muchas fuentes; externas e internas. Los esfuerzos para el mejoramiento de la organización están mejor enfocados con un punto de vista contingente que relacione los problemas reconocidos con los objetivos relevantes y las estrategias apropiadas de cambio.

B I B L I O G R A F I A

- * FREMONT E. KAST Y JAMES E. ROSENZWEIG
Cuarta edición (segunda edición en español) 1987
-- ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES
Enfoque de sistemas y de contingencias
- MC GRAW HILL MEXICO, D.F.

- * KOONTZ / O'DONNELL
Sexta edición 1981
-- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
- MC. GRAW HILL MEXICO, D.F.

- * DENIS COOPER - JONES
Segunda edición 1976
-- ORGANIZACION, PLANEACION Y PRONOSTICO DE EMPRESAS
- LOGOS CONSORCIO EDITORIAL S.A. MEXICO 18, D.F.

- * WILLIAM H. NEWMAN, CHARLES E. SUMER Y E. KIRBY WARREN
Primera edición 1972
-- LA DINAMICA ADMINISTRATIVA
El proceso Administrativo: Conceptos y aplicaciones practicas
- EDITORIAL DIANA MEXICO 12, D.F.

- * SERGIO FLORES DE GORTARI Y EMILIANO OROZCO
Segunda reimpresión 1974
-- HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL
- EDITORIAL TRILLAS MEXICO 1, D.F.