



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO
DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN
DESPACHO CONTABLE PARA MEJORAR
SU PRODUCTIVIDAD**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A:**

**BEATRIZ CASTELLANOS ALCÁNTARA
MARIBEL GARCÍA SANTANA
ALICIA VARGAS JERONIMO**

ASESOR: L.A. Y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉX.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

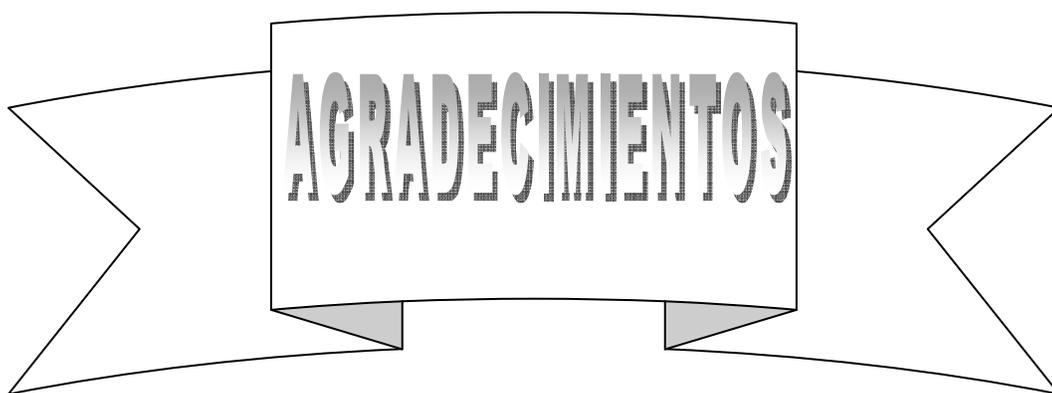


UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



AGRADECIMIENTOS

Hoy Aprendí que....

**El obstáculo más grande es el miedo
Que el día más bello es hoy
Que los mejores maestros son los niños
El mayor error es darse por vencido
El más grande defecto es el egoísmo
El regalo más hermoso es el perdón
La única verdad es Jesucristo
Lo más maravilloso es el amor
La felicidad más grande es la paz
Y que dar antes de pensar en sí mismo,
Es la mejor forma de recibir.**



ALICIA

A ti nuestro "Dios" por darme la vida y permitir terminar una de mis metas, por tu infinito amor que es el que me guía en mi camino, así como el amor de nuestra Guadalupana, tu santísima madre que nos ayudo a quitar todos los obstáculos.

BEATRIZ

A Dios por todo lo que él nos proporciona y por su inmensa misericordia para con nosotros.

MARIBEL

A Dios creador del universo y dueño de mi vida que me permite construir otros mundos, seguir en esta maravillosa tierra y que guía mi transitar por la vida.

GRACIAS SEÑOR

A NUESTROS PADRES

ALICIA

Gracias a mis padres *Juana Jerónimo y Luis Vargas*, a los cuales les tengo un inmenso amor, respeto y admiración, al darme las herramientas necesarias, para seguir en la vida, al igual que su confianza y apoyo incondicional.

BEATRIZ

A mis padres *Elías Castellanos y Guadalupe Alcántara* por su apoyo incondicional en todos mis proyectos y por darme el aliento para seguir adelante.

MARIBEL

A mis padres *María del Carmen y José L. García* (qed), siempre preocupados por mi felicidad, alentadores y reconfortantes en los momentos bajos y a los que es imposible pagar su cariño como se merecen, por brindarme un hogar cálido y enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos. Por todo el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera, también debo este trabajo.



ALICIA

Con mucho cariño agradezco a mi asesora de tesis a la L.A. y M.A. Sandra Luz González López, que es un ejemplo de mujer triunfadora, y compartió con nosotras su experiencia y conocimientos para lograr terminar nuestro trabajo de investigación.

BEATRIZ

De manera destacada ofrezco con beneplácito mi hondo agradecimiento a la L.A. y M.A. Sandra Luz González López por compartir sus conocimientos, su tiempo, y sobre todo porque siempre tuvo fe en nosotras y no nos dejó declinar en este trabajo de investigación, ya que es un ejemplo de constancia, ética y buen hacer.

MARIBEL

A mi Directora de Tesis, L.A. y M.A. Sandra Luz González López por su generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo, y el total desinterés para hacer de mí una excelente alumna y mejor persona.

Con cariño, admiración y respeto: Alis, Betty, Mary.



RECONOCIMIENTOS

ALICIA, BEATRIZ, MARIBEL

Al L.A.C. Carlos Matías Armas, por su cooperación y afecto, para la realización de este trabajo de investigación.

Es un honor para nosotras haberlo conocido en esta Facultad, le agradecemos el espacio que dedico en la revisión de nuestra tesis, ya que son pocos los profesores que se comprometen para una revisión tan minuciosa de los trabajos en beneficio de los alumnos, gracias por sus sugerencias y su tiempo.

Con cariño, admiración y respeto: Alis, Betty, Mary.



A la máxima casa de estudios **UNAM**, por ser cuna de profesionales competentes.



A la **FES-Cuautitlán** por ser nuestra casa durante cinco años, por ser motivo de inspiración y realización.

A todos los miembros del JURADO:

C.P. Ma. Hilda Castellanos Riego.

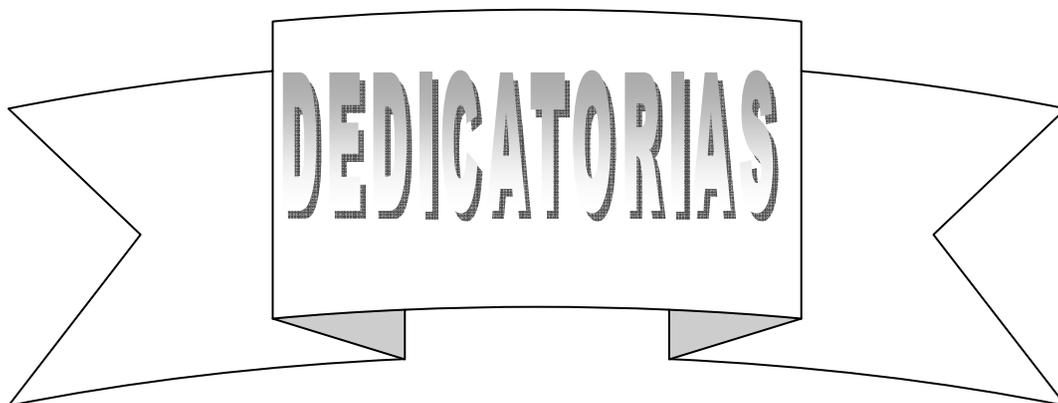
L.A.E. Carlos Matías Armas.

L.A. y M.A. Sandra Luz González López.

L.C. J. Manuel Cano Guarneros.

C.P. F. Fermín González Camberos.

Por depositar en nosotras su confianza, y por su tiempo invertido en la revisión de nuestro trabajo de investigación, por su valiosa ayuda y colaboración.



ALICIA

Dedico esta tesis con mucho amor:

- ✦ A mi esposo *Pedro Alcalá García*, que es mi familia desde que Dios unió nuestras vidas, gracias amor por permitirme realizarme en muchos aspectos, pero sobre todo por hacer que todos los días de mi vida tengan sentido al comprenderme y amarme.
- ✦ A *Rafael, Juan y Elvia*, que son los mejores hermanos que Dios pudo darme, al ser mis cómplices de niños y ahora amigos incondicionales al saber que cuento con ellos para todo.
- ✦ A mi familia en general *Abuelos, Tíos, Primos y Sobrinos* que son parte de mi felicidad al tenerlos unidos.
- ✦ A *Arturo Bouquet y Jesús Mejía* que son como mis hermanos y a quienes les debo tanto cariño y amor.
- ✦ A mis amigas *Bety y Maribel* que sin su comprensión y apoyo, no se hubiera terminado este trabajo, gracias niñas por compartir conmigo grandes momentos incluso este.
- ✦ A *Preslow S.A. de C.V.* que me vio crecer como profesional y permitirme conocer grandes personas que me apoyaron como la C.P. *Martha Elvia Pérez* de quien aprendí mucho.
- ✦ A mis amigas y amigos *Erika, Miriam, Edith, Gabriela, Elena, Carmen, Raussel, Iván, Jorge, Miguel y José Antonio* que son parte fundamental al darme ánimo de seguir adelante gracias amigos.

Y finalmente a todas esas personas que aún no siendo amigos, pasaron en mi vida dejándome enseñanzas, y me han hecho madurar como persona.

BEATRIZ

Dedico el presente trabajo de investigación a todas aquellas personas que forman parte importante de mi vida.

✿ A mis hermanos *Elías, Israel, Felipe, Adris, Lupita, Marisol, Mariana, Viridiana*, por la gran hermandad que nos une, por el apoyo incondicional, y quiero que sepan que los QUIERO con gran intensidad, gracias por su cariño, gracias porque ahora más que siempre les llevo en mi corazón.

✿ Para no omitir algún nombre en la lista a *todos mis amigos (as)* por la gran amistad que juntos hemos forjado, por los consejos, por el apoyo, por el tiempo compartido, por soportarme tal como soy, porque su simple existencia alegra mi vida. Gracias ¡¡¡¡¡

✿ A mis *amigos (as) y compañeros de GE*, por su comprensión, cariño y apoyo.

✿ A mis *tíos (as), primos (as), Sobrinos (as), Cuñados (as)*, a mi familia entera, por creer en mi, Gracias por todo¡¡¡¡¡

Y finalmente a mis compañeras de tesis, *Mary (chispa) y Alicia (flaca)*, por su amor, alegría, constante apoyo a lo largo de toda esta maravillosa aventura profesional y vital que hemos compartido juntas. Gracias Amiguitas¡¡¡

MARIBEL

Esta tesis es una parte de mi vida y comienzo de otras etapas por esto y más, la dedico a Dios y a mi familia uno de mis sueños entre otros...

- ✚ Gracias a mis queridos hermanos *Angélica, Norma y Jorge* que me transmiten una seguridad infinita simplemente con su existencia. Porque ellos no saben lo importantes que son para mí, por su amistad sincera, su capacidad de amar, los buenos momentos compartidos, también por la comprensión que me han brindado durante todo este tiempo. Los Amo.
- ✚ A *Jaime*, el gran amor de mi vida, que ha soportado las inevitables ausencias y desatenciones que este proceso conlleva. Siempre con esa mirada cómplice que me anima a seguir, más allá de todo. Por su particular manera de ser incondicional conmigo. Gracias cariño por tu amor, apoyo y comprensión.
- ✚ A mis *abuelos, a mis tíos y a mis primos*, por confiar en mí.
- ✚ A mis amigas *Beatriz, Consuelo, Angeles, Miriam, Alicia, Karla, Laura, Veronica, Mariana, Erika y Luz* por su cariño y compañerismo al compartir inquietudes, éxitos y fracasos durante tanto tiempo, por esos viajes inolvidables. Por su apoyo y fortaleza en los momentos más difíciles, por estar siempre ahí.
- ✚ A *Betty y Alis*, mis compañeras de tesis (mis grandes amigas) que sin su ayuda no hubiera podido concretar este sueño, porque hacían lo

que podían por presionar a mi voluntad para que avanzase, por ese cariño, apoyo, comprensión y constante estímulo.

✚ A *CTI* por que me dio la primera oportunidad de trabajo y por haber hecho tan agradable mi estancia aquí y por darme la idea de tomar como ejemplo su modelo para mi tesis.

✚ Al *C.P. Juan Morales Leal*, por darme la oportunidad de formar parte de su equipo, gracias por su apoyo para los permisos que la pensaba muchísimo para pedirlos, por su experiencia y conocimientos, pero por encima de todo por su calidad humana y personal, de la cual aprendo mucho.

Más en general, y sin citar ya a nadie en concreto (la lista sería inmensa) cabe citar a todos aquellos que me animaron a embarcarme en esta aventura, y a los que me apoyaron una vez que estaba en ella. A todos los que me preguntaron una (y mil) veces cómo iba la cosa, a los que se interesaron por cuándo acababa (o cuándo empezaba), a los que presionaban a mi voluntad para que siguiera adelante, y a todos los que han comprendido mi tardanza. Todos ellos han hecho posible que me sienta razonablemente orgulloso de este trabajo.

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	i
OBJETIVOS.....	ii
HIPÓTESIS.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DEL CAMBIO

1.1 ANTECEDENTES DEL CAMBIO.....	4
1.2 CONCEPTOS DEL CAMBIO.....	9
1.3 CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO.....	12
1.4 OBJETIVOS DEL CAMBIO.....	15
1.5 MECANISMOS DEL CAMBIO.....	18

CAPÍTULO 2

CAMBIO ORGANIZACIONAL

2.1 ¿QUÉ ES EL CAMBIO ORGANIZACIONAL?.....	26
2.2 PROCESOS Y MODELOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	32
2.3 SISTEMAS DONDE SE PUEDE IMPLANTAR UN CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	62
2.4 FINALIDAD DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	74
2.5 IMPORTANCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	78
2.6 BENEFICIOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	80
2.7 FACTORES QUE IMPULSAN Y LIMITAN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	81

CAPÍTULO 3

CAMBIO PLANIFICADO

3.1 CONCEPTOS DEL CAMBIO PLANEADO.....	85
3.2 TIPOS Y ESTRATEGIAS DEL CAMBIO PLANIFICADO....	92
3.3 EL PROCEDIMIENTO DEL CAMBIO PLANIFICADO....	98
3.4 MODELO DE CAMBIO PLANEADO DE LIPPITT, WATSON Y WESTLEY.....	114
3.5 MODELO NORMATIVO PARA IMPLANTAR UN CAMBIO PLANEADO POR NICOLÁS MAQUIAVELO....	119

CAPÍTULO 4

RESISTENCIA AL CAMBIO

4.1 ¿QUÉ ES LA RESISTENCIA AL CAMBIO?	130
4.2 MANIFESTACIÓN DE LAS RESISTENCIAS.....	137
4.3 FUENTES DE RESISTENCIAS.....	141
4.4 CÓMO DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.....	163

CAPÍTULO 5

AGENTES DE CAMBIO

5.1 AGENTE DE CAMBIO.....	171
5.2 CONCEPTOS, CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES DEL AGENTE DE CAMBIO.....	174
5.3 CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE AGENTE DE CAMBIO.....	190
5.4 LA POSICIÓN DEL AGENTE DE CAMBIO.....	198

CAPÍTULO 6

INNOVACIÓN

6.1 ANTECEDENTES DE INNOVACIÓN	203
6.2 CONCEPTO DE INNOVACIÓN.....	205
6.3 TIPOS DE INNOVACIÓN	207
6.4 PROCESO INNOVADOR.....	209
6.5 CÍRCULOS DE INNOVACIÓN.....	212
6.6 INNOVACIÓN Y CAMBIO.....	215

CAPÍTULO 7

CASO PRÁCTICO

7.1 ANTECEDENTES DEL DESPACHO CONTABLE CORTINATAGLE ISOARD Y CIA S.C.	217
7.2 PROPUESTA DEL MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL DESPACHO CONTABLE “CORTINA TAGLE ISOARD Y CIA S.C.”	223
BENEFICIOS.....	279
CONCLUSIONES.....	281
BIBLIOGRAFÍA.....	283

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la experiencia que se tiene al laborar en un Despacho Contable notamos que no se utilizan sus recursos de manera efectiva.

A pesar de que estas asociaciones buscan optimizarlos no le dan la importancia que se requiere para lograr este objetivo, ya que muchas veces sólo se limitan a la terminación de un trabajo sin analizar qué tan eficiente puede ser éste; y a su vez les hace falta indagar las necesidades básicas para medir el desempeño en cada una de las áreas y el mejoramiento de la Organización.

Por lo que se observó, este tipo de Organizaciones no cuenta con un Modelo establecido de Cambio para contrarrestar este tipo de deficiencias y generalmente existe una resistencia a éste, lo cual no permite lograr los fines de la estructura, por lo tanto nos dimos a la tarea de implementar un modelo que satisfaga todas estas necesidades, las cuales obstaculizan el cambio, y buscando establecer una efectividad que logre que la Organización crezca al mismo nivel dentro de todas sus áreas, logrando un equilibrio y cumplimiento de un mismo objetivo; la productividad.

De lo antes mencionado se desprende la siguiente interrogante:

¿Realmente la implementación de este Modelo ayudará a incrementar su Productividad?

OBJETIVOS

- A) Demostrar que con la implementación de un Modelo de Cambio se puede lograr la Productividad.

- B) Concientizar a los contadores que este tipo de Modelos no sólo implica cambio administrativo sino también contable.

HIPÓTESIS

Si un Despacho Contable implementa un Modelo de Cambio Organizacional entonces se tendrá como resultado la efectividad dentro de éste y contrarrestará las deficiencias y obstáculos.



INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo de investigación se pretende dar a conocer de una manera práctica, concreta y lo más didáctica posible, la implementación de un Modelo de Cambio Organizacional.

Una de las razones de dicha investigación fue el observar que dentro de la Sociedad que se vive, siempre hay un constante cambio, tanto económico, político, social, tecnológico y personal; sin embargo se pudo comprobar que durante nuestra intervención dentro de un Despacho Contable no se le da la importancia como en otros tipos de Organizaciones, ya que este solo se limita a la obtención de un resultado sin tomar en cuenta que tan eficiente y eficaz puede ser. Por esto decidimos implantar una herramienta que pueda ayudar a estas Organizaciones (Despacho Contable) a obtener como resultado mejorar su productividad.

Por otro lado nos interesa dar a conocer un manual que pudiera servir como referencia o de entendimiento de lo que es el Cambio dentro de las Organizaciones, mostrando las ventajas y desventajas que de este se pudieran obtener, independientemente de cuál sea su estructura.

Existen muchas Organizaciones que muestran una estabilidad pero tienen la disposición e interés de mejoramiento, es decir, están a favor de un Cambio, sin embargo existen muchas otras que necesitan ajustes, ya sean mayores o menores de una modificación en su estructura pero que no lo intentan; en efecto, ya que muchas de éstas se imaginan que para producir un Cambio, basta con abandonar las viejas costumbres y lanzarse a la



experimentación de nuevas conductas y actividades, lo que muchas veces va a darse como consecuencia un desequilibrio, lo que provoca una Resistencia al Cambio.

Muchas veces el Cambio desalienta a las personas. El ser humano generalmente se enfoca en lo negativo en vez de buscar las posibilidades y oportunidades que se están creando con el Cambio. Hay que buscar y promover las oportunidades para que éstas surjan. Hay que mantener una actitud positiva para ayudar a crear un ambiente de optimismo, de contribución y de responsabilidad por el porvenir.

Nuestro deseo es lograr equipar al interesado con un Modelo de Cambio Organizacional que le permita volverse más hábil para concebir, preparar y ejecutar intervenciones de cambio que sean a la vez satisfactorias, Eficientes y Eficaces.

En resumidas cuentas este trabajo de tesis propone ser a la vez una guía metodológica y una fuente de información para quien esté interesado en el Cambio; una guía metodológica en el sentido de que presenta instrumentos que permiten preparar escenarios de cambio, y una fuente de información porque ofrece un modo de comprensión de la fenomenología del Cambio de un Despacho Contable.

Esta tesis se conforma de seis capítulos y un caso práctico. En la primera parte nos introducimos al estudio del cambio en general, viéndolo desde un punto de vista social, organizacional y del individuo mismo, por medio de cinco capítulos que corresponden al estudio del Cambio



Organizacional y que son: Generalidades del Cambio Organizacional, Planificación del Cambio, Resistencia al Cambio, Agentes del Cambio.

Cada capítulo aborda en secciones independientes la investigación documental y de campo que nos fue requerida para el desarrollo de un problema dentro de un despacho contable.

También lo conforma un caso práctico que se desarrolla en un despacho contable, así como una sinopsis, un cuestionario y una práctica que epiloga cada capítulo.

Este trabajo busca cubrir la carencia de bibliografía de investigación contable, ya que ha sido proyectado como un material de consulta para los contadores públicos, que quieren ampliar su criterio buscando la productividad.



1.1 ANTECEDENTES DEL CAMBIO

Hablar acerca del nacimiento de un Cambio no es nada sencillo, ya que no están totalmente definidos sus orígenes por lo que se considera más acertado exponer cual ha sido su evolución. En las ocho décadas que el siglo veinte lleva de existencia, las teorías de como puede el hombre hacer un mejor uso de las organizaciones para ayudarse a conseguir sus metas, han sufrido una metamorfosis, yendo desde las formas más sencillas hasta variedades sumamente complejas y sutiles y de ninguna manera se ve el fin de tal desarrollo; por lo contrario parece que se esta abriendo una nueva época en el estudio de las organizaciones gran parte de los elementos que componen el cambio contemporáneo surgen en este siglo y en gran medida se le creó para satisfacer las necesidades de la floreciente revolución industrial en sus inicios este fue sencillo y práctico y generalmente se le encasilla bajo el encabezado de “Administración organizacional” hace 70 años. En un principio este término se refería más al estudio de un cambio emotivo del trabajo y en especial a la medición del mismo.

Pero dicho estudio pronto dio lugar a una amplia gama de actividades conocida como la ingeniería industrial, cuyos especialistas se dedicaban a refinar el sistema para lograr un máximo de “eficiencia” y de producción dentro de cada unidad organizacional. No paso mucho tiempo antes que el desarrollo tecnológico llevase a las naciones mas avanzadas a una segunda revolución industrial, fundamentada más en el procesamiento de información que en las sencillas actividades mecánicas características del primer período.



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CAMBIO

Dos líneas de progreso que fueron relevantes para el avance de un cambio, fue la invención de máquinas que podían transformar las observaciones en símbolos y alimentar con estos dichas máquinas, de modo que se gobernara la conducta de estas en base al tiempo real y, en segundo lugar, la invención de la computadora digital electrónica; y esta organización - máquina funcionaba con mayor uniformidad en tanto que a sus sistemas concernía, pero seguía siendo similar la imposición negativa que aplicaba a sus miembros.

Quizá la razón que sirva de base a tal elección por parte de la gerencia sea que durante gran parte del período de cambio y desarrollo organizacionales, la gente dio por hecho que no podía cambiarse la tecnología asociada con el trabajo mismo excepto para incrementar la *eficiencia* con que se llevaba acabo.

Los que vivimos en esta parte del siglo XX somos testigos de un cambio notable, rápido e incluso, para algunos de nosotros, sobrecogedor si bien podríamos calificar con todo acierto muchos períodos históricos de épocas de transición, ninguno de ellos puede compararse con el presente en términos de la naturaleza, frecuencia y magnitud de los cambios que los individuos tiene que enfrentar. De hecho vivimos en un mundo que nos expone cotidianamente a toda clase de iniciativas de cambio, ya sea en el plano tecnológico, social, político, estructural y personal.

En esta época de rápido progreso social, tecnológico y de eminentes casos de urgencia nos obliga a aprender como utilizar con mayor rapidez nuevos conceptos de la teoría de la organización para con ello iniciar cambios en la conducta organizacional.



Tanto en el pasado como en el presente, ha sido rasgo sobresaliente de las organizaciones públicas y privadas la relativa incapacidad de sus administradores para usar adecuadamente el cuerpo de conocimientos que existe, tanto para mejorar la efectividad de sus organizaciones como para facilitarles la adaptación a ambientes cambiantes.

Gran parte de los administradores reciben una herencia de ignorancia y hábitos que los lleva a manejar sus organizaciones mediante conceptos tradicionales e inadecuados de la teoría de la organización. Parece existir siempre un severo retraso en la aplicación a situaciones de cambio reales de lo que se sabe sobre las organizaciones y la conducta humana. Según va aumentando la tasa de cambio ese retraso se agudiza volviéndose menos aceptable, pues indica que se está francamente entregado a teorías y técnicas que se han venido usando en el pasado, mismas que aun utilizamos para lograr en nuestras organizaciones un éxito modesto. El hecho de encontrar soluciones adecuadas para los problemas vigentes en las organizaciones y la calidad que nuestros planes de mejoramiento futuro posean dependerán de la capacidad que se tenga para cambiar las percepciones manejadas por la organización misma, percepciones que incluyen puntos de vista sobre el hombre y su ambiente, sobre las posibilidades de cambio organizacional y sobre las limitaciones del mundo cultural que se ha heredado, mundo que favorece buscar soluciones racionales y científicas a todos los problemas.

Se ha de romper con los hábitos que propician sistemas, estructuras técnicas y Jerarquías tradicionales; hábitos que, irónicamente, buscan organizar automáticamente todo modo basado en rutinas pasadas.



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CAMBIO

Nuestra posición es que las circunstancias harán literalmente inevitable que las organizaciones del mañana tomen mayor conciencia de nuevas ideas que los científicos conductuales elaboraron para enfrentar las demandas especiales de nuestro turbulento ambiente, y que las use. Dado a los conocimientos crecientes que hoy se tiene ya no funciona el método para resolver problemas usados por nuestros antecesores; las soluciones tradicionales no sirven para los problemas contemporáneos y del futuro; parte de la agonía de esta época esta en nuestros torpes esfuerzos por hacer el trabajo de mañana con las herramientas de ayer.

Desde luego, la capacidad humana para buscar conocimientos es limitada no obstante, siempre esta presente la posibilidad de adquirir otros nuevos. El continuo proceso de aprendizaje que sirve de base a la acumulación de conocimientos humanos, deberá haberse acompañado por un continuo cambio organizacional.

Pero como observamos que el cambio se aproxima con mayor velocidad que nunca y que las instituciones se vuelven cada vez más grandes y lentas sentimos la necesidad de volvernos mejores; la necesidad de ayudar a los contadores a lograr el salto del ayer al mañana sin quedarse parados en el presente inmediato.

En materia de Contabilidad los cambios no son la excepción ya que al estudiar su evolución se observa como sus técnicas y métodos han ido cambiando de tal manera que ha logrado no rezagarse e ir cumpliendo con su finalidad. El contador de antes se enfocaba únicamente al control de sus cuentas y no iba más a fondo, el contador de hoy no solo busca esto, sino se involucra más allá y toma decisiones y sabe que debe continuar



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CAMBIO

preparándose, no solo debe encerrarse en su área, sino que debe de ampliar su criterio y conocimientos. La Organizaciones como los despachos contables tienen un reto y es el no rezagarse para enfrentar los cambios de su medio exterior por lo cual tienen que crecer y cambiar en su forma de trabajo, estructura.



1.2 CONCEPTOS DEL CAMBIO

El concepto "*Sociedad temporal*" constituye quizá el mejor término descriptivo de las organizaciones modernas. Nada permanece igual a lo que fuera ni a lo que se observaba. Los hallazgos hechos en organizaciones indican que el cambio predomina, que es un proceso inevitable y constante. La organización se encuentra en continuo estado de cambio, y no solo por que esté compuesta de individuos también en constante estado de cambio, sino porque funciona en un ambiente que continuamente cambia, es el individuo quien da vida a la organización; y es la conducta colectiva, modificada por fuerzas internas y externas, la que define la naturaleza de las metas organizacionales.

El enfoque integrado hace hincapié en la necesidad de un continuo cambio organizacional que permita modelar y adaptar el futuro, lo que plantea la necesidad de un marco conceptual donde realizar el cambio.

El enfoque del cambio integrado ofrece un marco de referencia que administradores, agentes de cambio y contadores pueden tomar como herramienta conceptual para desarrollar la capacidad de realizar alteraciones en las estructuras y procesos de las organizaciones existentes.

Todo cambia; comprender el cambio es tratar de entender un conjunto complejo de fenómenos y de movimientos entre otros movimientos y de hecho, es tratar de explicar el proceso continuo que se verifica en el centro de la realidad de los organismos vivientes y que resulta difícil de aislar entre dos puntos.



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CAMBIO

A continuación se citan algunos conceptos de diferentes autores:

Pierre Collerette Guilles Delisle afirma que es una modificación observable que ocurrió en el sistema social.¹

Mientras que Carlos Augusto Audirac dice: es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la *eficacia y efectividad* en la ejecución de acciones.²

En tanto que Brown Arnold sustenta que es un medio necesario para remotivar y revitalizar cualquier sistema o subsistema.³

1. Collerette Giles Delisle P., La planificación del Cambio: Estrategias de adaptación para las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 1996. Pág. 31

2. Audirac Camarena C. A., ABC del Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, México, 1996. Pág. 46

3. Brown, Arnold., Superadministración: Cómo dominar el Cambio para lograr éxito personal y organizacional, Ed. Continental, México, 1988. Pág. 30



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CAMBIO

Stephen P. Robbins asegura es hacer que las cosas sean diferentes. ⁴

Y la L.A. y M.A. Sandra Luz González López establece que el Cambio es la transformación de un todo. ⁵

De lo antes mencionado se tomará el siguiente concepto:

Cambio es la Modificación de una Conducta.

4. Robbins, Stephen., Comportamiento Organizacional, Ed. McGraw-Hill, México, 1992. Pág. 687

5. L.A. y M.A. Sandra Luz González López. Apuntes de D.O. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán 1997.



1.3 CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO

Al hablar de las organizaciones, se ha tomado al cambio en su estado natural, considerándolo una criatura que solo hará aquello que le permita satisfacer sus necesidades económicas y sociales. Las primeras teorías fueron esencialmente mecánicas, pues no reconocían la importancia del cambio ni confiaban en el, de modo similar tampoco asentaban los caminos para aprovechar ese recurso en beneficio de la organización. Los nuevos conceptos sobre el cambio lo consideran un avance aparte, capaz de fluidez, crecimiento y de un tremendo desarrollo constructivo e innovador.

Probablemente ningún cambio pueda lograr todas las propiedades sugeridas anteriormente, pues sin duda es parte de su naturaleza que el siempre quede por debajo de satisfacer, en un sentido pleno, sus necesidades y objetivos. Pero las nuevas nociones sobre el cambio indican que una organización contemporánea adecuada debe adoptar una estrategia administrativa muy diferente para poder manejar lo complejo de la organización, hoy día caracterizada por diferencias implícitas en capacidades, necesidades, valores, motivaciones y percepciones. La tarea del cambio en una organización del mañana no solo incluye crear una modificación adaptable antes que estático o terminado, sino también enseñar a observar una actitud abierta y receptiva hacia el crecimiento y transformación.



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CAMBIO

A continuación se presenta un resumen de las características atribuibles al cambio; rasgos que implícitamente estipulan el uso instrumental en una organización.

A) Necesidades y valores.

- El cambio necesita que le satisfagan sus necesidades de desarrollo.
- El cambio lucha por tener satisfacción social.
- El cambio insiste en que la sociedad lo acepte sin miedo.
- El cambio requiere de libertad de manifestarse o expresarse.
- El cambio busca un sistema de valores o de creencias con el que pueda comprometerse.

B) Posibilidades de desarrollo.

- El cambio busca continuamente ampliar y enriquecer la calidad de sus objetivos.
- El cambio es un concepto de superación y desarrollo.
- El cambio tiene la capacidad de modificar y el deseo de usar esta capacidad.

C) Ser auténtico e innovador.

- El cambio desea experimentar la sensación de su propio valor.
- En condiciones adecuadas el cambio no solo aprende a aceptar sus responsabilidades, sino también a buscarlas.
- El cambio arriesga.



D) Modificación o transformación.

- El cambio tiende continuamente a cambiar las relaciones de su papel.
- El cambio no es un comportamiento estático, sino que se va desarrollando según tropieza con nuevas experiencias.
- Consciente o inconscientemente, cada cual esta formando el futuro.
- El cambio tiene una imagen práctica de espacio y de tiempo.

E) Adaptación.

- El cambio se adapta al ambiente.
- Si existe un clima adecuado, el cambio esta dispuesto a adoptar una conducta más innovadora y sujeta a riesgos.



1.4 OBJETIVOS DEL CAMBIO

Los objetivos constituyen en gran medida el eje integrador de una intervención de cambio. En torno a ellos se llevará el buen funcionamiento de la organización.

El hecho de darse a la tarea de definir objetivos precisos no significa por tanto que dichos objetivos deban considerarse inmutables. En efecto el interventor hará bien en reconsiderar sus objetivos en función de las diferentes circunstancias y los diversos fenómenos que se hayan manifestado en el entorno. Bien, se podría suceder, a consecuencia de determinada intervención, se produce un impacto mayor que el previsto y por consiguiente fuera necesario modificar ciertos objetivos inicialmente previstos.

FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS.

Dentro de la perspectiva de cambio, atribuiremos tres funciones a los objetivos:

1. Una vez bien establecidos los objetivos nos ayudaran a hacer elecciones apropiadas con respecto a los medios de acción que debemos emplear para acercarnos a la situación deseada, de tal manera que el cambio será por ello más sistemático.



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CAMBIO

2. Facilitará el proceso de evaluación continua. Se podrá examinar con regularidad la evolución de la situación en relación con los objetivos y juzgar acerca del grado de éxito de la intervención.
3. Los objetivos facilitarán la comunicación de nuestras intenciones a los destinatarios o a nuestros colaboradores.

OBJETIVOS.

1. Mostrarse dispuesto a proporcionar un cambio, para que el individuo desarrolle sus capacidades potenciales.
2. Proporcionar un clima conveniente a la creación y la innovación del cambio, para aceptar riesgos y para asegurar que la organización apoye tales actividades.
3. Identificar las fuerzas ambientales pertinentes para la organización y establecer con ellas relaciones factibles para el cambio.
4. Restringir el albedrío contable, para que se adapte a los cambios impuestos para las restricciones humanas, internas, externas y las propias del sistema.
5. Mostrarse consciente de las metas y posibilidades a corto y a largo plazo.
6. Al formular y utilizar los medios que llevarán hacia las metas, emplear las dimensiones conductuales con hábil conciencia y adaptabilidad al cambio.



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CAMBIO

7. Hacer que en su conducta la organización refleje haber aceptado la responsabilidad de lograr las metas sociales en su agrupamiento respectivo y en la sociedad en general.

8. Asegurar que la organización ofrezca libertad necesaria a la seguridad psicológica de los miembros y que aporte los recursos necesarios para las investigaciones organizacionales, para aceptar riesgos, para desarrollar al personal, etc.



1.5 MECANISMOS DEL CAMBIO

MECANISMO DE BÚSQUEDA.

Un sistema que opera un cambio de acuerdo con el mecanismo de búsqueda entra en un proceso consciente y deliberado de inventario y evaluación de diferentes opciones que pudieran sustituir a las conductas y/o actitudes abandonadas. Estas opciones pueden ya existir, lo mismo que ser literalmente creadas.

Con frecuencia, este proceso será marcado por diferentes experimentos que permitirán descubrir aquellas opciones que mejor respondan a las necesidades percibidas.

Por ejemplo, el servicio público enfrentado con un problema de baja utilización de sus servicios podría iniciar un estudio en el cual se consideren diferentes hipótesis con miras a solucionar este problema. Además, podría ponerse en contacto con otros organismos que hayan experimentado con algunas de estas hipótesis a fin de conocer sus efectos reales. Por último, podrían probarse diferentes fórmulas con el propósito de detectar las más eficaces y ajustarlas mejor a las exigencias de la situación real. En resumidas cuentas, se tomaría una iniciativa deliberada y lúcida a fin de descubrir la opción o las opciones mejor adaptadas a la necesidad percibida.



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CAMBIO

Entre los aspectos que caracterizan el mecanismo de búsqueda podemos destacar los siguientes:

- ◆ El sistema se involucra en un proceso activo de búsqueda de opciones, pudiendo llegar hasta la experimentación;
- ◆ El sistema es relativamente consciente del hecho de haber decidido cambiar y de dedicar esfuerzos en definir mejor la dirección del cambio;
- ◆ El sistema no busca necesariamente una opción “prefabricada”, sino más bien un conjunto de opciones adaptado a su necesidad particular.

Sin embargo, este mecanismo traerá consigo toda clase de dificultades. En efecto, dada la naturaleza del mecanismo de búsqueda, es de esperar que el periodo de movimiento sea relativamente prolongado. No se trata de sustituir una situación por otra, sino más bien de encontrar la nueva fórmula que mejor responda a las circunstancias.

Debido a esta larga duración pero también a la vivencia de un periodo en el que no habrá puntos de referencia tranquilizadores,⁶ es de esperar que el uso de este mecanismo genere ansiedad. Tal vez provoque reflexiones del tipo: *“¡no sabemos hacia donde nos llevara todo eso!”*.

6. Al haber sido abandonados los viejos comportamientos.



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CAMBIO

De hecho, ello representa incluso un peligro, porque más allá de cierto nivel de ansiedad, es probable que, como medida de ahorro de energía, las personas consideren la posibilidad de abandonar la iniciativa de cambio para retroceder a la situación anterior que tan siquiera por el hecho de serles familiar, les resulta tranquilizadora. En verdad, es factible que semejante fenómeno pueda explicar un buen número de fracasos experimentados en tentativas de cambio.⁷

Cabe señalar que por lo general, el mecanismo de búsqueda no podrá llevarse a cabo *in abstracto*. En la mayor parte de las circunstancias, el examen de los diferentes elementos de solución no podrá efectuarse sin tomar en cuenta ciertos elementos del entorno, cuyo efecto podrá ser el de imponer o restringir en considerable medida la gama de opciones del sistema en proceso de cambio.

7. Para ilustrar de una manera un tanto divertida este fenómeno, mencionaremos una anécdota relatada por Konrad Lorenz (On Agression, 1966, págs. 57-58), Lorenz poseía una oca (Martina) que, por las noches, dormía en su recámara (la de Lorenz) en el segundo piso de la casa. Para llegar a la recámara, la oca tenía la costumbre de recorrer en forma sistemática el mismo trayecto de todas las noches. Entre otras cosas, solía pasar por debajo de una ventana y subía la escalera por el lado izquierdo. Una noche que Lorenz la hizo entrar más tarde que de costumbre, Martina se abalanzó dentro de la casa, visiblemente ansiosa se dirigió directamente hacia la escalera, que subió por el lado derecho. A la altura del quinto peldaño, se detuvo de pronto, exhibiendo los ademanes de miedo típicos de las ocas. Después de titubear un momento, descendió rápidamente la escalera y se dirigió a la ventana para reiniciar desde allí su trayecto habitual. Esta vez, subió toda la escalera hasta llegar al segundo piso, sin muestra alguna de temor.



EL MECANISMO DE IDENTIFICACIÓN.

Mediante el mecanismo de identificación, el sistema que cambia sustituye la situación insatisfactoria por una fórmula, muchas veces emitida íntegramente de otro sistema que la haya empleado con provecho. Por lo tanto, se trata de un proceso de imitación en el que los esfuerzos de reacomodo son mínimos. Ironizando, podríamos decir que lo importante no es una solución que efectivamente responda a la problemática enfrentada, sino más bien una solución de repuesto que dio buenos resultados en otra parte y que creemos poder tomar prestada con éxito.

Este mecanismo se emplea con frecuencia para operar cambios. Entre otros casos, puede observárselo en el niño que imita a sus padres o compañeros de juego.

Aunque presenta el peligro de que las fórmulas tomadas no sean del todo adaptadas a la necesidad percibida, el mecanismo de identificación posee, no obstante, la ventaja de ser económico en términos de energía. En efecto, resulta más fácil reproducir una situación conocida que inventar una nueva, más original. Además, es ciertamente menos ansiógeno que el mecanismo de búsqueda porque no requiere avanzar a tientas en medio de la incertidumbre; basta con tomar prestados los puntos de referencia que proporcione el modelo conocido. Por lo tanto, es de esperar que este mecanismo produzca más rápidamente sus efectos que el de la búsqueda. Sin embargo, dichos efectos corren el riesgo de ser menos duraderos, al no haber sido también asimilados por el sistema.



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CAMBIO

De hecho, el peligro que presenta el mecanismo de identificación no estriba en la identificación propiamente dicha, sino en la posibilidad de que el procedimiento reproducido no corresponda a la perfección a la necesidad de la situación y que el sistema no haga el esfuerzo de mejorar esta correspondencia. Por ejemplo, es frecuente observar este fenómeno en adolescentes que, de manera sistemática, intentan reproducir los gestos de sus ídolos, siendo dichos gestos incompatibles con sus características personales. También se habrá observado esta falta de correspondencia en algunas organizaciones en la que se intentó implantar una teoría administrativa sin ajustarla a las características del entorno.

En ciertos sentidos, si el sistema se preocupa por ajustar el modelo prestado a sus propias necesidades y características, el mecanismo de identificación podrá volverse particularmente funcional, por el hecho de propiciar un ahorro de energía y limitar los efectos ansiógenos del cambio. Por lo general, el sistema copiará casi íntegramente el modelo retenido y, en la segunda, a la luz de la experiencia vivida, retendrá aquellos aspectos del modelo imitado con los cuales se sienta cómodo y rechazará los restantes para sustituirlos por otros que resulten más satisfactorios. Por lo tanto, se tratará en definitiva de un enfoque en el que se combinará el mecanismo de identificación con el de búsqueda.



El mecanismo de identificación puede actuar de dos maneras, o sea, por identificación positiva y negativa.

a) La identificación positiva.

La identificación positiva se presenta como un proceso en el cual el sistema elige de manera voluntaria a otro sistema como modelo para imitar. Por lo tanto, responde a un fenómeno de atracción en el que se postula que, al reproducir los gestos y hechos del otro sistema, habrán de obtenerse casi los mismos beneficios.

Por ejemplo, el contador público que se enfrenta con ciertos problemas de articulaciones entre los servicios que ofrece y las necesidades de la población, podría adoptar determinados procedimientos de otras organizaciones similares, con mayor razón si esas organizaciones gozan, ante sus ojos, de algún prestigio y si sobre el plano organizacional, desea asimilar o incorporar parte de ese prestigio y de sus lógicas consecuencias. En realidad, gran parte de la publicidad busca producir cambios por vía de identificación positiva. Así, el hecho de que un atleta nos presente cierto producto podría incitar a quienes son particularmente vulnerables a la personalidad y a la imagen de este atleta, a consumir mayores cantidades del producto en cuestión, sin que haya quedado realmente demostrada su calidad o su valor, o por lo menos, sin que se haya insistido gran cosa en esos aspectos.

b) La identificación negativa.

La identificación negativa, por su parte, se presenta igualmente como un proceso en el cual el sistema elige imitar un modelo, pero esta vez, la elección



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CAMBIO

obedece a la necesidad de doblegarse ante ciertas constricciones. Dicho en otras palabras, el sistema, de poder hacerlo, actuaría de manera diferente; sin embargo, al hacerlo, se expondría a diferentes formas de sanciones.

Un muy buen ejemplo de este mecanismo es el de las diferentes leyes que limitan el margen de acción de las empresas y, en este sentido, podemos pensar en ciertas leyes destinadas a proteger al consumidor. La mayor parte del tiempo, aquellas empresas que respetan dichas leyes (y que, por lo tanto, se apegan a la conducta dictada por la ley) no lo hacen atraídas por su contenido, sino con el propósito de evitar las sanciones a las cuales, de otra manera, se expondrían. Es un mecanismo que también se observa a menudo en las funciones públicas, cuyos servidores aceptan doblegarse a directivas provenientes de las autoridades. Por otra parte, este mecanismo funciona exactamente de la misma manera en el nivel de las normas sociales. Así, en las zonas residenciales, no es descabellado suponer que los residentes adornan su jardín, entre otras cosas, para evitar ser víctimas de malévolos comentarios de los vecinos. Y ¿qué decir de la elección del automóvil...?

Como se habrá comprendido, este mecanismo generalmente tiene por efecto que el sistema en cuestión no efectúe más que los cambios estrictamente necesarios para conformarse al modelo prescrito.

Se observará que si en la identificación positiva, éste fenómeno opera con frecuencia de manera inconsciente, en éste caso, suele hacerlo en forma muy consciente, cuando no explícita.

Para ilustrar mejor la diferencia entre la identificación positiva y la identificación negativa, imaginemos el caso de dos pasantes universitarios en ciencias humanas, a los que contrata un mismo patrón para ocupar puestos administrativos. Cuando estudiantes, ambos lucían con regularidad pantalones de mezclilla, camisetas y suéteres de cuello de tortuga, con lo cual



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DEL CAMBIO

se sentían de lo más satisfechos. En su empleo, el personal masculino de planta siempre viste traje completo con camisa y corbata. Uno de los recién llegados se siente pronto atraído por la imagen del personal de planta y, por efecto de identificación positiva, elige usar ropa que le haga asemejarse lo más posible a esa imagen. El otro exestudiante por su parte, hubiera preferido continuar usando el mismo tipo de ropa que antes. Sin embargo, ante el riesgo de ser marginado o incluso reprendido en caso de no conformarse a la norma general, también decide adoptar el modelo de vestimenta preferido en la oficina, aunque sin esmerarse mucho en sus detalles. Por lo tanto, cambió por efecto de identificación negativa.

Así, el cambio puede efectuarse, durante la fase de movimiento, a través de dos mecanismos: Uno de búsqueda y otro de identificación. Es evidente que en la realidad, la mayoría de los cambios exhiben ambos mecanismos a la vez, con una tendencia dominante hacia un lado o hacia el otro.

En último análisis, se observará que en el mecanismo de búsqueda, el sistema en proceso de cambio es más sensible al contenido del mensaje (a las opciones) que a sus fuentes, en tanto que en el mecanismo de identificación, el sistema está más atento a las fuentes (al modelo) del mensaje que a su contenido.



2.1 ¿QUÉ ES EL CAMBIO ORGANIZACIONAL?

Una Organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos, todo esto basado en lo siguiente:

- Una Organización siempre incluye personas.
- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera es decir, interactúan.
- Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.
- Toda persona en la Organización tiene objetivos personales algunos de los cuales son las razones de sus acciones y esperan que su participación en la organización le ayude alcanzar sus objetivos.

Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

La Organización de una compañía es el instrumento por medio del cual se cumplen las aspiraciones de sus miembros, cada compañía formula planes, se compromete a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica. Para desarrollar una Organización eficiente, se deben tomar en cuenta tanto las aspiraciones que han de alcanzarse, así como las tareas que han de cumplirse. Es menester considerar que cualquier Organización esta conformada por dos partes; sus estructuras y sus procesos de flujo de las decisiones, lo cual implica que desplieguen responsabilidades productivas con las cuales obtenemos resultados que permiten a la entidad



CAPÍTULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

cumplir con sus metas, objetivos y finalmente su misión. En efecto la creación de un Cambio Organizacional nos va a definir la dirección la compañía para lograr la productividad de toda su estructura, esto requiere la confianza, la cooperación y las habilidades de todo el personal de la Organización, en consecuencia el continuo desarrollo de este cambio es una de las más altas prioridades que esta puede tener.

La extraordinaria complejidad que presentan los ambientes y las Organizaciones de hoy y del mañana plantean la necesidad de crear nuevas formas de comprender los problemas Organizacionales y de responder a ellos para que se comprenda la realidad Organizacional contemporánea y para traer al sistema una continua capacidad de adaptación, el enfoque integrado tiene en cuenta tres elementos importantes: El hombre, el ambiente y el cambio. Para que las Organizaciones de hoy día y del futuro se liberen de su continua imbricación, deberán entender y usar con efectividad las nuevas ideas y hallazgos de lo que es el cambio organizacional.

Hoy día muchos directivos están intentando introducir cambios fundamentales y generales en la conducta y en los actos de sus supervisores y subordinados en toda la Organización. Hace unos años, el propósito del Cambio Organizacional estaba limitado a un pequeño grupo de trabajo o a un solo departamento, especialmente en los niveles inferiores; en la actualidad, se cubre a la Organización como un todo y se intenta abarcar de una vez a muchos departamentos y niveles e incluso a la dirección misma de la firma, en este momento se tiene la necesidad crítica de comprender este proceso complejo, en especial, respecto a qué enfoques permitirán cambios de buen éxito y que acciones no lo tendrán en lograr los resultados buscados.



CAPÍTULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

Enfocar ahora los cambios Organizacionales a gran escala y no a escala menor indica cuánto ha variado el pensamiento administrativo. Durante muchos años se considero al Cambio como un proceso más bien evolucionista que revolucionario. El enfoque evolucionista refleja la idea de que el cambio es producto de un ajuste menor tras otro, al que sirve de combustible el tiempo y sutiles fuerzas ambientales, en gran medida ajenas al control administrativo.

En los últimos años, un creciente número de directivos han comenzado a darse cuenta que los cambios fragmentarios rara vez resuelven el problema del estancamiento y de la complacencia que sutilmente penetran en una Organización lucrativa y floreciente aunque las actitudes rígidas y carentes de imaginación tardan en surgir, también tardan en desaparecer, incluso con frecuencia se cambia al personal. Muy a menudo se reconocen esos signos de decadencia gracias a una conducta administrativa: *a) Se orienta al pasado, más que al futuro, b) Reconoce las obligaciones del ritual, más que la presencia de problemas reales, y c) obedece a las metas de un departamento más que a los objetivos de toda la compañía.*

En que los directivos se hayan alertado ante esas señales de peligro tienen como causa principal el ritmo y la calidad en rápido cambio de los ambientes. Véase esto:

- Las computadoras han reducido el lapso que requiere una toma de decisión.
- Los medios masivos de comunicación han hecho más consiente al público de los productos de consumo existentes.
- Existen conocimientos y técnicas administrativos nuevos.



CAPÍTULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

- Se han multiplicado los descubrimientos técnicos.
- Se han abierto nuevos mercados mundiales.
- Se han intensificado los impulsos sociales para lograr la igualdad.
- Han aumentado las reglas y las exigencias gubernamentales.

Como resultado de esto muchas Organizaciones se ven hoy día obligadas a cambiar de ritmo e incluso a desenvolverse en reversa para sobrevivir, por no hablar de prosperar.

Varios directivos han terminado por adoptar una actividad revolucionaria ante el cambio, pues con ello cierran la brecha entre un ambiente dinámico y una Organización estancada así, por distintos medios se están realizando intentos revolucionarios por transformar rápidamente las Organizaciones, alterando para ello la conducta y las actitudes de su personal en todos los niveles administrativos. Aunque es obvio de que cada Organización se diferencia por su enfoque, la meta general parece ser la misma: *volver a dirigir psicológicamente a todos para que se dediquen a resolver los problemas y superar los obstáculos del ambiente.*

Se ha trazado una útil distinción entre “*Cambio Organizacional*” y “*La Organización en Cambio*” ambos son procesos dinámicos pero diferentes. El Cambio Organizacional incluye identificar y programar cambios que son necesarios, resolver la resistencia a los mismos y manejar la ambigüedad que viene anexa a ellos.



Cualquier persona que haya planeado un cambio Organizacional de importancia sabe: *a) Cuán difícil resulta prever con exactitud todos los problemas importantes que pueden surgir; b) la enorme cantidad de tiempo que se necesita para que la gente acepte el cambio; c) La obvia falta de entrega interna por parte de muchos que debieran ayudar a que el plan funcionara, lo que en parte se manifiesta; d) En que la gente de todos los niveles se resiste a tomar la iniciativa tendiente a hacer modificaciones necesarias para que el nuevo plan tenga éxito.*

Algunos críticos definen el Cambio organizacional de la siguiente forma:

Stephen P. Robbins: “Es hacer que las cosas sean diferentes”.⁸

Newton Margulies: “Es la capacidad que tiene la Organización para adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos y sociales”.⁹

Jong S. Jun: “Es un proceso inevitable y constante dentro de una Organización ya que ésta se encuentra en continuo estado de cambio debido al ambiente en que se desenvuelve”.¹⁰

Robert M. Fulmer: “ Es una alteración o ajuste en la Organización de alguna unidad que se considera que es un ambiente total ya que si una Organización y su medio se consideran como un ambiente total entonces el cambio es algo que altera ese ambiente en su estructura, proceso, funciones y objetivos”.¹¹

8. Robbins, Stephen., Comportamiento Organizacional, Ed. McGraw-Hill, México, 1992 pág. 687

9. Margulies, N., El Cambio Organizacional: Técnicas y Aplicaciones, Ed. Trillas, México, 1990. pág. 46

10. S. Jun, J., Las Organizaciones del mañana: Desafíos y Estrategias, Ed. Trillas, México, 1995. pág. 25

11. Robert M. Fulmer. Administración y Organización. pág. 237



Pierre Collette G.: “Toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable”¹²

L.A y M.A. Sandra Luz González López: “Es un proceso de cambio en ideas, valores, conductas y estructuras, para lograr la máxima eficiencia”.¹³

De acuerdo a lo antes establecido se obtiene el siguiente concepto:

Es un proceso estructurado que se da dentro de una Organización para lograr una adaptación a los cambios tanto tecnológicos, políticos, económicos y sociales.

12. Collette Giles Delisle P., La planificación del Cambio: Estrategias de adaptación para las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 1996. pág. 30

13. L.A y M.A. Sandra Luz González López. Apuntes de D.O. Facultad de estudios Superiores Cuautitlán 1997.



2.2 PROCESOS Y MODELOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Antes de describir y examinar los procesos y modelos del cambio Organizacional necesitamos llegar a un entendimiento de los conceptos implícitos de estos términos:

Por "*Proceso*", entendemos aquellos fenómenos y procedimientos que se verifican en el entorno social.¹⁴

"La expresión Proceso de Cambio", se refiere a la manera en que el sistema vive el cambio que está implantándose. Por lo tanto, el proceso se ubica al nivel de lo sentido por quien o quienes viven el cambio (y que no son necesariamente quienes lo producen).¹⁵

El "*Procedimiento de Cambio*" alude a las diferentes fases que se habrán de atravesar para iniciar, promover e implantar un cambio en un sistema. Incluye, por lo tanto, diferentes actividades que serán llevadas a cabo por el agente y, tal vez, por los destinatarios, a fin de garantizar que se materialice el cambio.¹⁶

14, 15, 16. Collette Giles Delisle P., La planificación del Cambio: Estrategias de adaptación para las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 1996. pág. 30,50



Esta distinción es muy importante porque la dinámica del cambio siempre opera en función de esos dos aspectos.

Todas las teorías y los modelos de cambio desarrollados por investigadores y académicos parecen tener una cosa en común: El énfasis en las interrelaciones e interactividad entre las diferentes etapas que se pueden rotular.

Todo proceso de cambio incluye una serie de etapas identificables. Existen muchos modelos y teorías de este tipo en la literatura empresarial, algunos complejos y otros simples, uno que en nuestro concepto se debe recomendar porque tiene gran utilidad práctica fue ideado originalmente por Hinings (1983).

MODELO DE HININGS.

Este modelo tiene cinco etapas:

- ◆ Diagnosticar.
- ◆ Identificar la resistencia.
- ◆ Asignar la responsabilidad.
- ◆ Desarrollar y poner en marcha estrategias.
- ◆ Supervisar.

En el modelo de Hinings la vida de la Organización es desordenada y trata de manejar el cambio organizacional tal vez más aún de esa forma. Simplemente no es posible realizar sistemáticamente una serie lógica de actividades en la forma lineal implícita en las cinco etapas de Hinings.



Examen del Proceso:

♦ **Diagnostico:** Por ser en cierto sentido un punto de partida y por tener que ver con la determinación exacta del cambio que se requiere o desea, es de suma importancia que se les dedique tiempo y atención suficientes a las actividades de esta etapa.

Con frecuencia se pasa por alto o se hace mal en las organizaciones y casi siempre es una garantía de que las otras etapas del proceso no serán de éxito. La consecuencia de esto es obviamente que el cambio planificado no se materializa o produce resultados perjudiciales.

El propósito básico de la etapa de diagnóstico es llegar a una clara comprensión de la necesidad o del problema sentido.

En muchos casos, la etapa de diagnóstico incluye la recopilación interna de datos, sin tener en cuenta la localización de la fuente y por tanto implicará superposición con la etapa segunda del proceso.

♦ **Identificar la resistencia:** Obviamente es importante saber dónde hay probabilidades de que surja la resistencia como parte del manejo de un cambio ese es el propósito de esta etapa.

Primero, surge que un cambio no tiene posibilidades de éxito si quienes se sienten afectados por él no están de acuerdo en que existe un problema o una necesidad. La consiguiente resistencia probablemente es mayor en circunstancias en que los afectados tampoco estén de acuerdo en la solución propuesta: es decir, el cambio si seria apropiado aún cuando acepten que la necesidad existe.



CAPÍTULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

La segunda indicación útil son las circunstancias que necesitan existir o crearse si se quiere que tenga éxito el cambio.

Los procesos Organizacionales siempre deberán abrir amplias alternativas y mejorar la posibilidad de descubrir objetivos y metas nuevos cuando la organización haya previsto el futuro ambiente.

- ♦ ***Asignación de Responsabilidad.*** Esta etapa tiene por objeto especialmente fomentar la dedicación al cambio. Esto significa nombrar individuos que realicen el cambio, es decir, dar a la gente papeles de liderazgo para manejar el proceso.

Esto probablemente crea su compromiso con el cambio y ofrece una motivación para que trabajen hacia el mismo compromiso en los demás. Asignar responsabilidad también refleja el axioma de la vida organizacional. Este punto también explica la necesidad como parte de esta etapa de seguir más allá de simplemente asignar papeles de liderazgo.

La actividad principal de la tercera etapa es asignar papeles de liderazgo. La elección de quién debe tener estos papeles y cómo se deben ejercer no es fácil. Como ocurre con las otras etapas, las decisiones dependerán de la naturaleza y fuente del cambio. Esas decisiones también necesitan ser consistentes con las decisiones y actividades y servirles de apoyo en las otras etapas.

Tal vez los factores más críticos que se deben tener en cuenta al asignar responsabilidades, son las localizaciones y la extensión de la probable resistencia y la forma de la estrategia de ejecución.



- ♦ *Desarrollo y ejecución de estrategias:* Esta etapa tiene que ver con la ejecución del cambio.

Es importante entender en este punto que eso no quiere decir necesariamente que se han tomado todas las decisiones. Quienes toman las decisiones a nivel superior en las organizaciones pueden creer que ellos saben mejor que tienen derecho a determinar qué deben cambiar. El propósito primordial de esta etapa es asegurar una respuesta efectiva de la organización ante la necesidad o problema y esto requiere que la respuesta tenga el apoyo de los miembros de la organización. Habrá un pequeño número de innovadores que verán con buenos ojos y acogerán el cambio casi inmediatamente y un pequeño número que se resistan al cambio esto se debe a que los individuos juzgan cada cambio propuesto según sus propios méritos y una persona cuya evaluación de la personalidad y comportamiento general indiquen a un innovador.

Los innovadores una vez identificados, también pueden utilizarse mucho para influir en los demás. Se les puede asignar papeles de liderazgo y de esta manera, ellos reciben estímulo para promover activamente y persuadir y así ejercer una influencia positiva sobre los demás. Esa actividad será muy significativa en la rapidez de adopción del cambio.

Sin embargo su aplicación en el desarrollo para el cambio organizacional no siempre significa cambio literal en todos los que se sienten afectados. Existe una diversidad de posibles estrategias para poner en marcha el cambio, que se pueden catalogar de acuerdo con el grado de participación. Al desarrollar y poner en marcha una estrategia para cambio planificado, es necesario hacer una elección sobre el punto hasta cual deben participar los afectados por ese cambio.



- ♦ ***Supervisión:*** Esto nos lleva a la parte final del proceso. En algunos aspectos parece una etapa fácil. Lo que se requiere es la fijación de metas, escalas de tiempo para lograrlas y establecimiento y aplicación de los medios para evaluar el progreso. Hacer esto en la práctica consiste en realizar la etapa uno completamente, puesto que en la supervisión está implícita la necesidad de describir la posición actual y el estado futuro deseado. Es necesaria una clara imagen del presente para evaluar el progreso hacia el futuro. También está implícita en la supervisión y la necesidad de qué factores observables y medibles se encuentren en el cambio. La parte final de esta etapa es una evaluación si se ha logrado el cambio y se han superado las necesidades y problemas. Pero la supervisión tiene que realizarse frecuente y periódicamente hasta este punto, este punto tiene que ver con la identificación y el tratamiento de resultados inesperados. Los planes y estrategias no siempre funcionan como se pretende cuando se ponen en acción y por eso es importante estar en condiciones de responder a la realidad.



MODELO DE KURT LEWIN.

Retomando la teoría de Kurt Lewin. (Ver figura 1). El proceso de cambio se caracteriza por tres etapas, éstas son:

- **La descristalización (o descongelamiento).**
- **El movimiento.**
- **La recristalización (o recongelamiento).**
- **La descristalización:** Corresponde al periodo en que un sistema, trátase, de un individuo, un grupo o una colectividad mayor, comienza, voluntariamente o no, a exponer en tela de juicio sus percepciones, hábitos o comportamientos.

Es factible representar un sistema humano como un conjunto en el que interactúan estructuras de comportamientos, actitudes, opiniones y valores. Cada una de esas estructuras es la expresión de un estado de equilibrio dinámico entre las necesidades y aspiraciones del sistema humano, por una parte, y las restricciones y estímulos provenientes del entorno. Durante la etapa de descristalización, el sistema comienza a experimentar cierto desequilibrio en cuanto a una u otra de sus estructuras.

Así hay descristalización cuando un sistema comienza en su totalidad o en parte lo que es y contempla la posibilidad de explorar otras opciones, o también cuando reconoce que sus procedimientos habituales deben ser abandonados y sustituidos por otros. Por ejemplo: Tenemos al mando directivo que cuestiona su forma habitual de dirigir las reuniones; el votante que se pregunta si su preferencia electoral no ha dejado de ser la más atinada; un grupo que empieza a poner en duda sus prácticas pasadas. Se observará



que la descristalización, por lo común, vendrá acompañada por el sentimiento de inseguridad y ansiedad.

A sabiendas que la descristalización puede ser exigente para el sistema, ¿Qué es lo que, no obstante, puede inducirlo a cambiar? dicho en otras palabras, ¿Cuáles serían los orígenes del cambio en los sistemas sociales?

Podríamos explicar la descristalización de múltiples maneras, desde el punto psicosocial se presentan cuatro fuentes y son:

- Una falta de confirmación.
- La presencia de reforzamientos negativos.
- El atractivo de mayores satisfacciones.
- La búsqueda de un mejor equilibrio

> Una falta de confirmación: La falta de confirmación es la brecha que existe entre las satisfacciones esperadas de un comportamiento dado y la efectivamente obtenida. Esta brecha debería, eventualmente, conducir a ensayar otros comportamientos a fin de obtener la satisfacción esperada.

Así, cuando un sistema experimente una ausencia o escasez de confirmación, percibirá cierto desequilibrio, y tal vez inicie una fase de descristalización. El sistema puede optar por no cambiar, buscando por ejemplo otras fuentes de satisfacción o, tal vez, dejando de necesitar tal confirmación. Así, un gobierno podría decidir no necesitar ya del apoyo de los electores (por lo menos hasta las próximas elecciones) en vez de modificar sus procedimientos. De esta manera, casi podría afirmarse que la falta de confirmación llegará a ser



fuente de cambio en la misma medida que resulten poco atractivas las otras opciones.

> La presencia de reforzamientos negativos: Puede suceder que las conductas que adoptamos con el propósito de obtener satisfacción a nuestras necesidades de confirmación encuentran no solo la falta de confirmación, sino también reforzamientos negativos cuyo efecto sería el de castigar física o psicológicamente.

Por ejemplo: El caso de un servicio público que tuviera como misión la de ofrecer una serie de determinados servicios a una población. Pudiera suceder no sólo que dicha población utilizase poco los servicios ofrecidos (falta de confirmación) sino también que formulase, además, duras críticas contra estos. En este caso, se trataría de reforzamientos negativos. Por reforzamientos negativos entendemos las retroalimentaciones negativas a través de las cuales un sistema humano es informado del impacto de su acción sobre un entorno. Dicha retroalimentación puede ser manifiesta y explícita o bien, latente e implícita.

Una organización podría ser capaz de aceptar cierta tasa de ausentismo, mientras dicha tasa fuera el reflejo de condiciones más o menos normales dentro de su dinámica organizacional. Si ésta tasa de ausentismo llegase a rebasar, ello podría conducir a la organización a interrogarse lo bastante para poner ciertos elementos de su dinámica interna. Así más allá de la tolerancia, la presencia de reforzamientos negativos puede, por causa de la ansiedad que estos inducen, operar como fuente de cambio.



- > El atractivo de mayores atracciones: La posibilidad de acrecentar las propias satisfacciones puede constituir un estímulo que incite a cambiar dentro de un sistema. Aquí es importante señalar que las ventajas deberán ser percibidas y valorizadas no sólo por el agente sino sobre todo por los destinatarios del cambio. En efecto, esta fuente de cambio se movilizará previa consulta con el destinatario.

Con frecuencia esta fuente de cambio es movilizada en las organizaciones por innovadores de ideas nuevas. Ellos ponen todo su empeño en destacar las ventajas que tendría la adopción de esas ideas. Se les replica en cambio, muchas veces, que dichas ventajas aún están por demostrarse o bien que son lo bastante evidentes para justificar los trastornos que implicaría efectuar el cambio en cuestión.

El tipo de entorno probablemente más propicio para la acción de fuente de cambio es aquel en que las personas se estén aburriendo. Sabemos que el aburrimiento, si bien no revela abiertamente insatisfacción, es indicador de un empobrecimiento en calidad y o en cantidad de las estimulaciones disponibles. Una persona o un grupo se aburre en un sistema falto de estimulaciones o gratificaciones.

- > La búsqueda de un mejor equilibrio: Esta tendencia nos conduciría, no obstante ciertos errores de trayectoria atribuibles al entorno, a convertirnos de una manera cada vez más integral, en aquello que podemos llegar a ser. Así, de acuerdo con este postulado, incluso en un entorno confirmatorio en lo que se refiere a nuestras conductas y en el que fueran elevadas la cantidad y la calidad de las estimulaciones, la tendencia a la actualización



o la búsqueda de un mejor equilibrio nos incitaría a ensayar nuevas conductas y actitudes más próximas a aquello que podemos ser.

Sería factible hacer un razonamiento análogo en relación con los sistemas organizacionales. Dadas ciertas condiciones, podemos pensar que un sistema organizacional se verá motivado a cambiar sobre la base de la búsqueda de un mejor equilibrio.

En efecto, el sistema que no necesita consumir mucha energía para protegerse contra las presiones de su entorno dispone de cierta cantidad de ella para invertirla en mejorar su funcionamiento. Al no verse muy precisado a defenderse, este sistema está en posibilidad de prestar mayor atención a aquellas zonas susceptibles de mejoría.

Por otra parte, es de suponer que un sistema no alcanzará jamás un nivel enteramente satisfactorio de funcionamiento, como no sea mediante los ajustes requeridos a consecuencia de las relaciones inter sistémicas. Así en la medida en que un sistema exhiba un grado relativo de apertura, es probable que se vea precisado a sufrir modificaciones de variable intensidad. Ahora bien, este proceso de cambio se verificará tanto más dentro de una perspectiva de búsqueda de un mejor equilibrio, cuanto que el sistema en cuestión disponga de las energías necesarias para mejorar esos cambios.

Esta fuente de cambio se distingue de la anterior en el sentido de que esta se apoya en la escasez de gratificaciones y satisfacciones, en tanto que aquella se basa en la preocupación de una constante mejoría del equilibrio.



- **El movimiento:** La segunda fase del proceso de cambio, subsiguiente al descongelamiento es el movimiento y será aquella fase del proceso de cambio en la que el sistema se tornará más o menos permeable a nuevos modos de comportamiento, a nuevas posibilidades de actitudes. Por ejemplo: En esta fase cuando el Contador de un Despacho Contable se tornará más atento a lo que se hace dentro de cada una de sus áreas de trabajo y a los resultados que en cada una de estas se obtienen se mostrará más interesado a la problemática que tiene con su productividad.

- **La recristalización.** Tenemos aquí a uno de los más grandes cementerios de ilusiones muertas en materia de cambio. En efecto, muchos se imaginan que, para producir cambios basta con abandonar viejas costumbres y lanzarse a la experimentación de nuevas conductas y actitudes sin embargo, el cambio sólo será perdurable en la medida en que la tercera fase es decir, la de recristalización, se logre e integre.

Los movimientos de esta tercera fase son, esencialmente, de integración. Esta integración podría llevarse a cabo ya sea en el nivel intran sistémico, o bien en el intersistémico.

- **La integración intrasistémica:** Significa que el nuevo comportamiento habrá sido integrado en el interior del sistema, es decir que habrá sido “armonizado” con las características de los demás subsistemas, de manera de eliminar las fuentes de conflicto o de disonancia.

El hecho de que un sistema adopte un nuevo comportamiento no garantiza que este, de buenas a primeras, pueda coexistir con los demás componentes



de sistema y, de hecho, puede suceder que este nuevo comportamiento sea relativamente incompatible con otros subsistemas.

En la mayoría de los casos, esta integración no se verificará de manera natural y se necesitará cierto número de esfuerzos para facilitarla. Entre otras cosas, es de suponer que la implantación del cambio podrá por una parte, requerir ajustes a nivel del proyecto inicial a fin de volverlo más compatible con los diferentes subsistemas y, por otra parte, ocasionar cambios de dichos subsistemas para que se ajusten a las características de un nuevo comportamiento. Así, en una organización en la que se decida establecer un horario flexible, es de prever que la movilidad permitida no será absoluta a fin de poderse adaptar a los mecanismos de control y que, al mismo tiempo, esos mecanismos serán modificados en cierta medida.

- *La integración intersistémica:* Plantea el problema de saber hasta que punto el sistema que cambió será, de ahora en adelante, sostenido por los demás sistemas con los que esta en contacto.

La integración intersistémica se logra en medida de que el sistema que viva el cambio haya conseguido integrar en sus relaciones con el entorno el nuevo elemento de su conducta o actitud.

Esta fase de integración, sea a nivel intrasistémico o intersistémico, es de vital importancia por que de ella depende en gran medida la duración del cambio efectuado.



MODELO DE KURT LEWIN

Etapa	Sensación	Necesidad
a) Descongelamiento	<ul style="list-style-type: none">• Desequilibrio• Insatisfacción• Toma de conciencia de la situación• Procedimientos, hábitos, costumbres, actitudes que obstaculizan la adaptación• Ansiedad• Dudas del propio modo de conducirse	<ul style="list-style-type: none">• Identificar las estructuras sujetas a cambio• Satisfacer nuevas necesidades• Equilibrio lograr la situación deseada
b) Movimiento	<ul style="list-style-type: none">• Desequilibrio• Inestructura• Inestabilidad• Inseguridad• Incertidumbre	<ul style="list-style-type: none">• Voltear la mirada al entorno• Generar información• Buscar alternativas• Seleccionar alternativas• Abandonar viejas estructuras o esquemas• Mayor adaptación Adoptar nuevos esquemas y estructuras
c) Recongelamiento	<ul style="list-style-type: none">• Estado homeostático• Claridad de la situación• Equilibrio• Mayor adaptación	<ul style="list-style-type: none">• Integrar nuevos esquemas• Establecer contacto genuino con la opción elegida• Considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas• Duración del cambio

Figura 1. Audirac Camarena C. A., ABC del Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, México, 1996.



PROCESOS SECUNDARIOS DEL MODELO DE KURT LEWIN.

Hasta aquí, todo está bien. El tiempo es importante y un modelo en secuencia, como el de Lewin, resulta útil al indicar la tendencia a un movimiento ordenado relacionado con acontecimientos anteriores. Pero, al irse comparando los intentos de buen éxito por ejercer influencia, fue resultando obvio que no estaba funcionando un proceso único, sino varios, todos simultáneos. Donde la influencia era afortunada, no sólo ocurrían los cambios en la forma en que un individuo se relacionaba con el agente de influencia, sino también con sus compañeros de trabajo y consigo mismo. A medida que se iban disolviendo y volviendo a formar patrones de interacción, iban ocurriendo cambios dentro de los individuos, cambios respecto a sus sentimientos sobre si mismos y en los objetivos que se buscaban.

Se identificaron cuatro procesos secundarios importantes, que tendían a caracterizar a un cambio de buen éxito en nuestro estudio y en los otros estudios empíricos sobre el cambio que examinamos.

Los cuatro procesos secundarios están caracterizados por un movimiento:

DE	A
- Metas generalizadas - Nexos sociales estructurales alrededor de patrones de conducta anterior es duda de sí mismo. - Un sentido disminuido de autoestima - Un motivo externo de cambio	- Objetivos específicos - Nuevas relaciones que apoyan los cambio que se intentan en conducta y actitudes - Un sentido creciente de autoestima - Un motivo interiorizado de cambio



MODELO PARA INDUCIR AL CAMBIO.

Si se combinan esos cuatro procesos secundarios con nuestra idea de secuencia, se llega al diagrama de la tabla siguiente:

Se experimenta tensión dentro del sistema	Interviene un agente de influencia de prestigio	Los individuos intentan poner en marcha los cambios propuestos	Las nuevas conductas y actitudes reforzadas mediante logros, nexos sociales y valores interiorizados, acompañado esto por una dependencia de creciente respecto al agente de influencia
	Se establecen objetivos generalizados	Crece la especificidad de los objetivos; se establecen metas secundarias	Logro y reasentamiento de objetivos específicos
Tensión dentro de los nexos sociales existentes	Se interrumpen o atenúan los nexos sociales anteriores	Se forman nuevas alianzas y las relaciones se centran al rededor de las nuevas actividades	Se refuerzan los nexos sociales nuevos y se alteran la conducta y las actitudes
Sentido de autoestima disminuido	Crece la estima en base a la atención y seguridad dada por el agente	Crece la estima en base al logro de la tarea	Sentido de la autoestima aumentado
	Motivo externo de cambio	Improvisación y prueba de la realidad	Motivo de cambio interiorizado
	(Se proporciona un nuevo esquema)		



Pasemos ahora de las condiciones que anteceden y facilitan el cambio a examinar el proceso de cambio en sí. Desde luego, son difíciles de manejar las sutilezas e interdependencias del proceso y, en muchos aspectos, imposibles de representar o de escribir, por que los fenómenos ocurren simultáneamente y son “*de una pieza*”. Pero, como se ve en el diagrama, pudimos distinguir cuatro procesos secundarios, todos los cuales ocurren simultáneamente en aquellos casos en que los individuos y los grupos se veían influidos para que cambiaran su conducta y en el que persistían esos nuevos patrones de conducta.

MOVIMIENTO HACIA OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

El primer patrón que parece caracterizar consistentemente a los intentos de fortuna por lograr un cambio conductual y de actitud, es un movimiento desde metas generalizadas hacia objetivos específicos y concretos. A medida de que va progresando el cambio los blancos adquieren una inmediatez y concreción mayores: Uno de los signos más evidentes de que no se establecerá y mantendrá un nuevo patrón de conducta es que los objetivos permanezcan generales y sin especificación. En el centro Nampa, los cambios especificados para cada grupo comenzaron a un nivel muy general. Por ejemplo, se dijo a los administradores jóvenes que mostrarán éstos “*el trabajo técnico*”. mayor responsabilidad en la administración de sus grupos y que planearan para Se pidió a los administradores más antiguos que emplearan por lo menos la mitad de su tiempo en una planeación de largo alcance. Poco después se pidió a los administradores jóvenes que prepararan los presupuestos para sus grupos, y más tarde se les dio la responsabilidad de llevar a cabo un objetivo técnico específico y se decidió una fecha para su cumplimiento; pronto se encontraron trabajando de acuerdo al programa



planeado por semanas. Ahora bien, la tarea dada a los administradores de nivel superior de planear a largo plazo, quedó, esencialmente, a nivel de generalidad, y ni el director ni los administradores decidieron objetivos intermedios o secundarios. Desde luego, quince meses más tarde fueron los administradores nuevos y no los de nivel superior, quienes habían cambiado sus actitudes y su conducta en la dirección deseada.

En el resto de los estudios, siempre que alguien lograba influir en otra persona o grupo de personas para que cambiaran su conducta o sus actitudes, fue un rasgo sobresaliente este movimiento hacia una mayor especificidad en las metas. A veces, la persona que iniciaba el cambio decidía metas secundarias, otras las personas influidas; otras más, un acuerdo mutuo o de alteración de decisiones. Pero siempre fue el elemento consistente que alguien decidiera metas secundarias concretas, y el cambio de conducta progresaba de una etapa a la otra.

ALTERACIÓN DE ANTIGUAS RELACIONES Y ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS NEXOS SOCIALES.

El segundo patrón que parece caracterizar a un cambio afortunado, es debilitar las antiguas relaciones y establecer nuevos nexos sociales que den apoyo a los cambios que se buscan en la actitud y en la conducta. La conducta y las actitudes anteriores suelen estar profundamente arraigadas en las relaciones creadas a lo largo de años, y mientras los individuos mantengan esas relaciones sin alterar, difícilmente habrá cambios. Por lo mismo, se establecen con mayor facilidad y firmeza nuevos patrones de conducta, cuando se es miembro regular de un nuevo grupo, pues los miembros de



CAPÍTULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

grupo poseen el instrumento más poderoso para moldear la conducta: reforzar selectivamente las respuestas mediante recompensas inmediatas.

En otros estudios, ésta ha sido la dimensión del proceso de cambio más explícitamente reconocida: las creencias, actitudes y actividades de una persona están íntimamente relacionadas con las de sus grupos de referencia. Es muy probable que se establezcan nuevas actitudes y nuevos patrones de actividad cuando un individuo se asocia con un nuevo grupo de referencia. Ciertamente, no todas las asociaciones anteriores de un individuo se opondrán al cambio que se busca, ni los nuevos grupos formados en la situación de cambio irán por el camino que desea el agente de influencia; pero, en términos generales cualesquiera cambios de importancia en las actividades o las actitudes, incluyen algún movimiento desde relaciones antiguas a otras nuevas.

Romperán o debilitar los nexos sociales anteriores puede permitir descongelar a un individuo o grupo, pero esto por sí solo no se asegura que cualesquiera cambios resultantes sean en la dirección prevista o que resultarán permanentes. También parece esencial establecer nuevas relaciones que recompensen las conductas deseadas y confirmen las actitudes modificadas y actividades anteriores y a las relaciones que les daban apoyo y las reforzaban.

El estudio sobre el centro Nampa, todos los hombres de las secciones experimentales informaron de alguna interrupción en sus relaciones anteriores. Los cambios en los requerimientos de las tareas y en los programas de trabajo interrumpieron antiguos patrones de interacción importantes en todos los grupos, pero hubo una diferencia notable en el



grado en que se establecieron nuevas relaciones en los distintos grupos. Los hombres de los grupos que finalmente cambiaron más, fueron asignados a comités donde se tomaban decisiones y donde trabajaron con personas de otras secciones de la compañía. Cuando en los grupos se tomaban decisiones, había fuertes presiones por parte de los otros miembros para que se defendieran esas decisiones, e incluso en los tratos con los administradores de nivel superior. Los hombres que finalmente cambiaron menos no establecieron relaciones nuevas. Se atenuaron sus nexos anteriores, pero no crearon relaciones nuevas que pudieran haberlos unido más en nuevos patrones de actividades y creencias.

Uno de los estudios más interesantes que ilustra este fenómeno es el de seguimiento de un programa de adiestramiento de la International Harvester Company, en que se hizo hincapié en las capacidades para tener relaciones humanas que los investigadores clasificaron como *consideración*. Pruebas anteriores y ulteriores a un programa de adiestramiento de dos semanas indicaron que las puntuaciones de los capataces en actitud mostraban un incremento inmediato en *consideración*; pero poco a poco esas puntuaciones fueron variando, hasta que dichos capataces puntuaron en *consideración* por debajo de un grupo de control que no había estado sujeto a adiestramiento. Sólo aquellos capataces cuyos superiores inmediatos obtuvieron elevadas puntuaciones en *consideración* continuaron puntuando alto. Los otros capataces, cuyos superiores no valoraron mucho la *consideración*, volvieron a un patrón muy parecido al de sus jefes. La interacción diaria negó por completo el efecto del programa de adiestramiento. Sólo se habían interrumpido los lazos con los capataces durante las dos semanas de adiestramiento, lapso tras el cual regresaron a una situación en la que la relación de mayor importancia fue con sus propios supervisores. No se



habían establecido nuevas relaciones continuas que actuaran para confirmar y reforzar cualquier cambio de actitud iniciado en el programa de adiestramiento.

Hay los que hacen hincapié total en la membresía de grupo y en la presión social para explicar el proceso de cambio. Tales explicaciones parecen incompletas y obviamente, no las aceptamos aquí, pero moverse en esa dimensión parece constituir una condición necesaria, ya que no es suficiente, para inducir un cambio conductual de importancia y perdurable.

AUMENTO DE LA AUTOESTIMA.

Los cambios en la autoestima por parte de la persona sujeta a influencia parecen ser elemento integral del proceso. Es interesante intentar una mayor autoestima es un factor que facilita no sólo a establecer nuevos patrones de pensamiento y acción, sino también al descongelar patrones viejos. Es más fácil abandonar patrones de conducta y pensamientos anteriores cuando el individuo está adquiriendo un sentido del valer propio creciente. En este continuo, se aleja la persona de las dudas acerca de sí mismo hacia un sentimiento de valer positivo de una sensación de inadecuación parcial a una sensación confirmada de capacidad personal. Esta sensación creciente de potencial que se tiene es obvia a lo largo del continuo, y no únicamente al final del mismo. Aunque esto parezca una paradoja la contradicción es aparente, más que real.

Uno de los prerrequisitos para lograr un cambio de buen éxito es que dentro del sistema se experimente tensión. Aunque ésta se encuentra presente incluso antes de intervenir el agente de cambio, él puede cubrir un papel muy importante al poner en duda el sentido de educación del individuo,



CAPÍTULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

lográndolo por medios implícitos o explícitos. Se puede plantear abiertamente un diagnóstico negativo, como cuando el predicador religioso comenta la vida indulgente del posible converso y le aconseja arrepentirse. Los miembros más antiguos en una reunión de los A.A. harán que el alcohólico se enfrente al hecho de que se está destruyendo y está acabando con su familia. Por otra parte, el agente puede comunicar de manera implícita el diagnóstico negativo cuando intentan producir un cambio en el sistema.

Hay casos de cambios afortunados en que se va camino de una autoestima incrementada cuando la persona se ve capaz de realizar cambios en su conducta. Experimenta una sensación de logro, un alivio de la tensión y una reintegración alrededor de un nuevo patrón de actividad y pensamiento; por ejemplo, en Nampa, los administradores jóvenes tuvieron la oportunidad de asumir nuevos papeles y realizar nuevas tareas. A medida que se van cumpliendo esas tareas antes realizadas por sus superiores, adquieren una confianza arraigada en sus logros propios.

El estudio más conocido en que se demuestra cómo el aumentar la autoestima es parte integral del proceso de influencia proviene de los Relay Assembly Test Room Experiments, iniciados en 1924 por la Western Electric Company en sus talleres de Hawthorne. Desde luego, en un principio las pruebas tuvieron como propósito examinar la "relación entre la calidad y la cantidad de iluminación y la eficiencia en la industria", pero los perplejos experimentadores encontraron que la productividad aumentaba en sus "grupos de prueba" y en los de "control" casi con igual magnitud. Se estaba obteniendo mayor eficiencia, pero obviamente, "no era la iluminación lo que causaba la diferencia". Estudios adicionales, pero esta vez variando experimentalmente las pausas de descanso y las horas de trabajo tampoco



revelaron una sencilla correlación entre los cambios expuestos experimentalmente la tasa de producción. Ésta fue incrementándose constantemente incluso cuando las condiciones experimentales volvieron al punto original; sin embargo, esta vez los experimentadores anotaron cuidadosamente otros factores, uno de los cuales era la influencia de aquellos sobre las muchachas para que incrementaran la productividad. Obviamente, el experimento no había tenido como propósito ningún deseo consciente de influir en las trabajadoras para que aumentaran la producción. Las notas de los súper-intendentes respecto a la primera reunión con las muchachas indicaron que se tuvo sumo cuidado en convencerlas de que no era el propósito de la prueba fomentar la producción:

Se aseguró al grupo que no se había preparado la prueba para determinar cuál era la producción máxima y se les pidió que trabajara a un ritmo cómodo y que, en especial, no intentaran comprobar cuánto podían hacer.

En pero de hecho, las trabajadoras recibieron señales que les transmitían exactamente el mensaje opuesto. Las siguientes palabras del superintendente fueron:

Se aumenta la producción por que mejoran o resultan más satisfactorias las condiciones de trabajo, ambas partes habrán ganado.

A los experimentadores *sí* interesaba el aumento en la productividad. Las trabajadoras comprendieron que se estaba anotando la cantidad de producción, y de un modo meticuloso y sujeto a un escrutinio cuidadoso.

Visto es retrospectiva el tratamiento dado a las trabajadoras parece diseñado casi a la perfección para incrementar el sentido de autoestima. Un nuevo supervisor ascendido a jefe de departamento observó la prueba y trato a las



CAPÍTULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

empleadas de un modo muy diferente al antiguo superior. El observador y los experimentadores hicieron todo lo posible para lograr la cooperación total de las jóvenes con cada cambio, consultándolas respecto a éstos y cancelando algunos que ellas no aprobaron. La salud, el bienestar y las opiniones de las trabajadoras eran cuestión de un interés genuino. Los investigadores pasaron mucho tiempo registrando y analizado la producción, y el superintendente de la rama de inspección visitó el departamento con frecuencia, acompañado por una corriente intermitente de psicólogos industriales y profesores universitarios. Cada trabajadora se convirtió en un miembro valioso de un grupo cohesivo y cooperador, y a medida que iba aumentando la eficiencia, se incrementaba la sensación de confianza.

Los experimentadores habían intentado mantener todos los factores constantes, excepto aquellos explícitamente manipulados en cada periodo. En sus esfuerzos por proporcionar un clima óptimo de investigación objetiva, se cambiaron ante todo los factores que mayores probabilidades tenían de facilitar el cambio. Estaban presentes cada condición y proceso hasta el momento descritos. a) Ante una situación nueva y desconocida las trabajadoras se mostraron tensas e inseguras al principio; b) introdujeron el cambio personas muy prestigiosas en opinión de las trabajadoras; c) en un principio, el objetivo de los investigadores era vago y poco claro para las muchachas, pero, a juzgar por los informes, cada vez se les fue volviendo más evidente que la investigación sí tenía un objetivo específico: encontrar el modo de incrementar la productividad; d) las trabajadoras quedaron separadas de sus compañeras y formaron un nuevo grupo, cuyo eje eran actividades y actitudes nuevas; e) finalmente, los experimentadores crearon condiciones que dieron a las trabajadoras mayor sensación de importancia y valer. La Relay Assembly Test Room Experiments Series ha sido citada por



muchos autores para ejemplificar distintas cosas; pero no importa que otros aspectos puedan demostrarse, nos proporciona un caso cuidadosamente anotado de influencia y de cambio inducido por un incremento del auto estima una parte integral del proceso.

INTERIORIZACIÓN.

La interiorización del motivo de cambio fue la cuarta parte del proceso de influencia. La fuerza motivadora para crear un cambio particular se origina fuera de los individuos a quienes se va a influir. Quizá éstos se hallen buscando activamente una conducta más adecuada, pero la dirección real del cambio tiene su origen fuera. Alguien introduce el plan, el esquema, la interpretación, la sugerencia de una idea; sin embargo, para que los nuevos patrones perduren, los individuos participantes deben interiorizar la explicación razonada del cambio o llegar a “poseerla”.

La interiorización ocurre cuando el individuo encuentra que las ideas y la conducta prescrita son intrínsecamente recompensantes y lo ayudan a enfrentarse con tensiones externas e internas. Adopta la conducta nueva por que le resulta útil para resolver un problema o porque es igual que se orientación propia. En el centro Nampa así como en los ámbitos históricos y experimentales mencionados, la interiorización parece constar de tres elementos:

- a) Proporcionar una nueva estructura cognoscitiva;
- b) Aplicación e improvisación y
- c) Verificación mediante la experiencia.



a) Proporcionar una nueva estructura cognoscitiva

A juzgar con los estudios examinados, el primer paso en el proceso de interiorización consiste en que el agente de influencia introduzca un marco conceptual nuevo, que tal vez se limite a una manera de concebir un limitado conjunto de fenómenos o acaso sea muy ambicioso en sus intentos de explicar la experiencia total de una persona. En ambos casos se da al individuo medios nuevos para volver a ordenar la información que tiene sobre sí y sobre el ambiente. En el marco están implícitas las relaciones entre actos y resultados, el modo que ciertos fines necesitan de ciertas conductas. Además, el marco proporciona un lenguaje que no sólo comunica la estructura cognoscitiva, sino que también crea una *red asociativa* que le permita al individuo relacionar los acontecimientos de su vida con el nuevo esquema. Una vez que se ha adquirido una idea, sirve de estímulo discriminante e incrementa las probabilidades de que se presente una amplia gama de conductas atingentes.

El que la persona determinada a ejercer influencia proporcione esta nueva estructura cognoscitiva es parte de todos los estudios sobre cambio organizacional examinados.

b) Aplicación e improvisación

Introducir una nueva estructura cognoscitiva no basta para que se presente la interiorización. De algún modo el individuo debe “apropiársela”. Nuestros datos nos hacen pensar que debe participar activamente en tratar de comprender el esquema y de aplicarlo a los problemas propios. Cuando ocurre la interiorización, las líneas guía suelen ser lo bastante generales para



que la persona sujeta a influencia deba improvisar. Por ello, la nueva estructura cognoscitiva necesita ser ampliada e integrada a los patrones mentales que existen en el individuo.

c) Verificación mediante la experiencia

Someter a prueba un nuevo esquema mediante la experiencia propia es tal vez el más importante de los tres elementos de la interiorización, pero a menudo se le pasa por alto en la prisa por examinar los aspectos irracionales del proceso de influencia. el individuo adopta una actitud o conducta y cuando le sirve para resolver los problemas propios, le da significado, independientemente del cuál sea la fuente de origen. Debe probarlo en el diario vivir tal como él percibe ese vivir.

Modelo es la simplificación o representación gráfica de la realidad, su objetivo es ayudar a ordenar y sistematizar la información para hacerla más comprensible.¹⁷

17. Audirac Camarena C. A., ABC del Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, México, 1996.

pág. 90



CAPÍTULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

Nombre del modelo	Autor	Subsistemas	Descripción
Modelo de diagnóstico tridimensional.	Patrick Williams	<ul style="list-style-type: none"> • Subsistema tecnológico • Subsistema humano • Subsistema administrativo • Subsistema entorno 	<p>Busca tener una visión total de la organización, ya que los esfuerzos demandan una clara visión del todo.</p> <p>La organización es un sistema compuesto de varios subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente.</p>
Modelo de diagnóstico tipo Sensing	Leonard Schiesinger	<ul style="list-style-type: none"> • Medio • Resultados de calidad de vida • Mecanismos de renovación • Diseño • Cultura 	<p>Este modelo visualiza la organización en cinco subsistemas</p> <p>Cuando se afecta un subsistema, éste afecta a los demás. El subsistema central es la cultura de la organización; entendiéndose como cultura el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de la organización. La cultura está íntimamente relacionada con el diseño organizacional.</p>
H.P.O. (High Performance Organization)	Kurt Lewin Weisbord Teoría de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del liderazgo • Análisis de las estrategias de la organización • Análisis de eficacia 	<p>El modelo H.P.O. busca analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas, el modo en que el líder ha construido a esto. Por lo tanto, es importante que se analicen la características de las personas que ocupan el primer y segundo nivel de la jerarquía, liderazgo.</p>
Análisis de Campo de Fuerza		<ul style="list-style-type: none"> • Fuerzas impulsoras • Fuerzas restrictivas 	<p>En su aplicación se dan tres fases, descongelamiento, movimiento y recongelamiento</p> <p>Su procedimiento se basa en determinar el o los problemas, y describir la situación actual, la meta y los cambios deseados en términos concretos</p> <p>Se enlistan los factores que pueden influir sobre la situación. Como factor básico se identifican las fuerzas impulsoras y restrictivas; por último se desarrolla una estrategia para lograr el cambio</p>



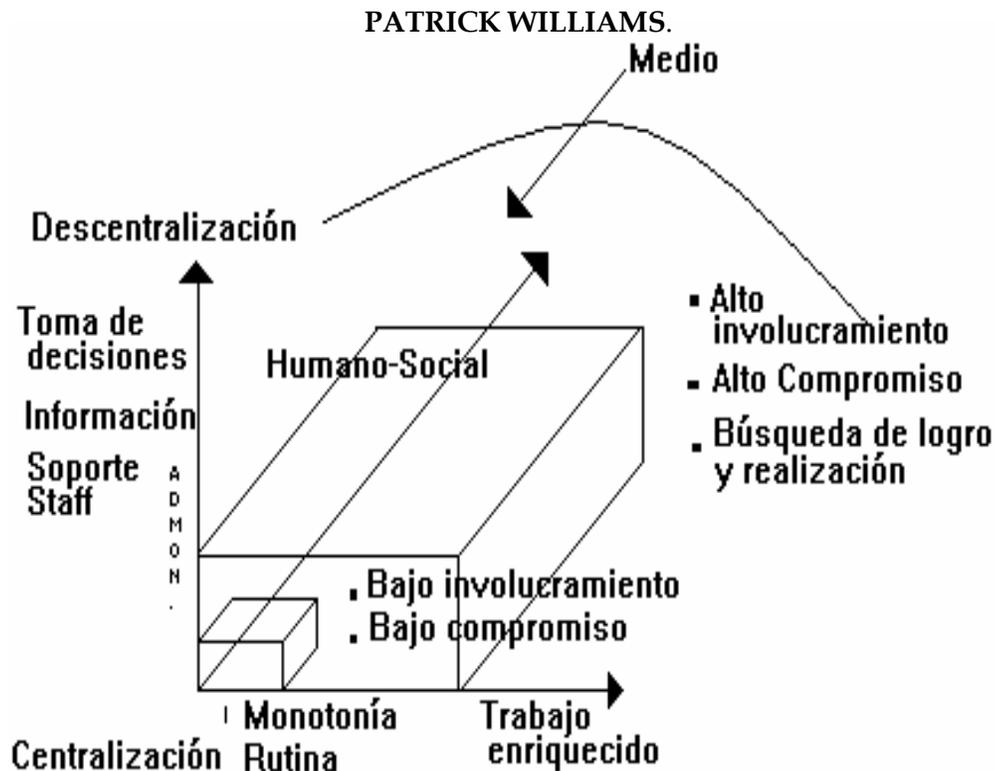
CAPÍTULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico organizacional		<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Estructura • Relaciones • Recompensas • Liderazgo • Mecanismos de ayuda 	<p>La organización está dividida en seis Subsistemas que están entrelazados y que reciben influencia del medio ambiente externo</p> <p>Analiza la eficiencia de la organización (estructura, recompensas, mecanismos de ayuda y relaciones) las estrategias que utilizan (objetivos) y como factor central, el liderazgo</p>
Enfoque de Sistemas		Los subsistemas que analizan dependen de la estructura de la organización, de sus necesidades específicas y de las circunstancias en que se encuentren	<p>El factor primordial es visualizar la organización como un todo, y subdividirla e interrelacionarla de acuerdo con las variables que influyan en el sistema</p> <p>Es crear el modelo más adecuado</p>

FIGURA 2. Cuadro de modelos de diagnóstico organizacional pág. 90-91

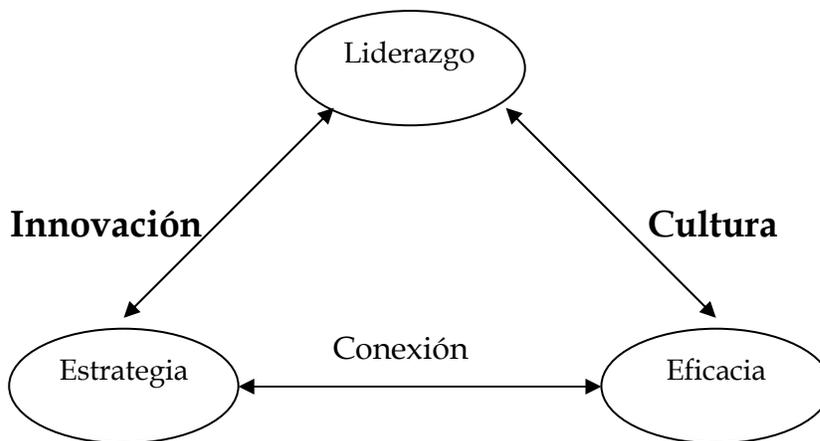
Audirac Camarena C. A., ABC del Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, México, 1996.

MODELO DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL (TRIDIMENSIONAL)





MODELO H.P.O. (High Performance Organización)



PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL: L.A. Y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

1) RECOLECCION Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Recolección de manuales de bienvenida, procedimientos, objetivos, políticas, entrevistas, encuestas, todo lo que sirve para conocerla. Se analiza, es decir, es todo lo referente a la Organización para que se pueda analizar esta.

2) DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN.

Si ya se conoce como está la Organización y se sabe donde está la falla, se diagnóstica, es decir, es lo que se tiene que cambiar. Posteriormente se hace la planeación, considerando cuantos recursos materiales, humanos y tecnológicos se tienen.

3) EJECUCIÓN.

Ejecutar o llevar a cabo a la práctica lo antes planeado.



2.3 SISTEMAS DONDE SE PUEDE IMPLANTAR UN CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los agentes de cambio son personas llamadas a influir sobre individuos, grupos y organizaciones. Aunque cada una de estas entidades es de diferente tamaño y a menudo requiere modalidades distintas de intervención, sería conveniente disponer de un esquema de análisis generalizable, que pudiera aplicarse tanto a un individuo como a un grupo, una organización o una colectividad pequeña.

Para que un modelo fuera aplicable a magnitudes tan distantes las unas de las otras, necesitaría tener un nivel bastante elevado de abstracción. El carácter abstracto de semejante modelo constituiría, a la vez, su fuerza y su debilidad. Su fuerza consistiría en permitirnos emplear el mismo esquema y así, poder familiarizarnos con él, a fin de comprender la dinámica interna y externa de los objetos de intervención.

Su debilidad estaría dada por el hecho de que el modelo requeriría se numerosas traducciones y de muchas acrobacias mentales para permitirnos introducir en el nivel concreto de la acción. Éste es el caso de análisis sistemático.

El análisis sistemático proviene de las ciencias puras y, hace muy pocos años, comenzó a utilizarse en las ciencias sociales.¹⁸ Se trata de un modelo teórico de increíble complejidad.

18. El sociólogo estadounidense Talcot Parsons ha sido uno de los primeros en aplicar el análisis sistemático a las ciencias sociales.



No se trata, para nosotros de utilizar el análisis sistemático como un instrumento de diagnóstico aplicado; más bien se trata de desarrollar en el agente de cambio una especie de radar sistemático que le permita captar espontáneamente las interacciones sistemáticas propias del sistema en el que intervenga, así como los principales mecanismos operantes a los largo de su intervención.

Por ello, nos proponemos recurrir al modelo sistemático en calidad de esquema de referencia que nos permita mantener una percepción coherente de los entornos dentro de los cuales actuamos.

EL SISTEMA Y LOS SUBSISTEMAS

En nuestras conversaciones cotidianas, estamos acostumbrados a observar cómo la palabra “sistema” se aplica a toda clase de objetos y de situaciones. Por nuestra parte, definimos al sistema como “un conjunto más o menos complejo de partes en mutua interacción, estando dicho conjunto en contacto con un entorno dado”.¹⁹

En un conjunto de elementos, interrelacionados entre si y con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forman una suma total o totalidad.²⁰

19. Collette Giles Delisle P., La planificación del Cambio: Estrategias de adaptación para las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 1996.pág. 18

20. Audirac Camarena C. A., ABC del Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, México, 1996.

Pág. 55



La noción de sistema es una abstracción que permite circunscribir parte de la realidad para comprenderla mejor. Esta noción puede aplicarse a objetos tanto concretos como abstractos. Un ejemplo de aplicación a un objeto concreto sería considerar a un grupo de personas como un sistema (sistema-grupo). Un ejemplo de aplicación a una realidad abstracta sería considerar como un sistema el clima propio de una organización (sistema-clima).

Se observará que el desglose de la realidad en sistemas constituye una operación arbitraria, ejecutada por alguien interesado por esa realidad. Así, no puede afirmarse que tal elemento de lo real sea un sistema. Sin embargo, un observador dado puede decidir, considerar a este elemento como un sistema, a fin de facilitar su estudio.

Las diferentes partes de un sistema, a su vez, constituyen sistemas, a los cuales llamaremos "subsistemas". Así mismo, el sistema en estudio constituye, con toda probabilidad, un sistema de otro sistema más amplio. Así, cada sistema sería un subsistema de un sistema más amplio y, al mismo tiempo, abarcaría cierto número de subsistemas que contendrían ellos mismos, otros subsistemas, y así sucesivamente yendo hacia lo microscópico y a lo macroscópico.

En la definición antes propuesta, se dijo que las diferentes partes de un sistema (subsistemas) están en relación entre sí. Es éste un aspecto importante en la teoría de los sistemas. En efecto, se considera que los subsistemas de un sistema dado interactúan entre sí y, por consiguiente, se influyen mutuamente. Por lo tanto, el sistema no ilustra una realidad estática, sino dinámica.

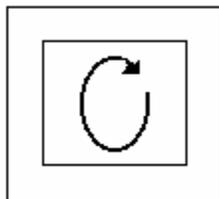


En suma, el modelo sistemático nos permite abordar la realidad social considerándola como un sistema y así, percatarnos de que el sistema social, además de ser un escenario dinámico debe considerarse compuesto de una multitud de elementos. A quién esté interesado en el cambio el modelo sistemático lo obliga a no percibir la situación como partes aisladas y fácilmente manejables sino más bien como un complejo mosaico de elementos en mutua interdependencia. En consecuencia, es de suponer que, modificando uno de estos elementos, se corre al mismo tiempo el riesgo de crear y toda una red de interacciones que produzcan un nuevo mosaico.

TIPOS DE SISTEMAS

De acuerdo con los conceptos límite y recurso, los sistemas se pueden clasificar en abiertos y cerrados.

- a) *Sistema cerrado*. Todos sus recursos están presentes a un mismo tiempo. No existe otro flujo de recursos adicionales provenientes del ambiente a través del límite del sistema.



Un sistema cerrado es un sistema que no, tiene ambiente, es decir, no hay sistemas externos.

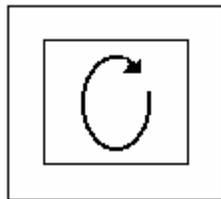
Sistema Cerrado



CAPÍTULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los sistemas cerrados se mueven a un estado estático de equilibrio dependiente de las condiciones iniciales del sistema. Si cambian las condiciones iniciales, cambiará el estado estable final.

b) *Sistema abierto*. Pueden entrar en el sistema, a través de sus límites, suministros adicionales de energía o recursos.



Un sistema abierto es aquel que tiene ambiente, es decir, se relaciona, intercambia y comunica con otros sistemas.

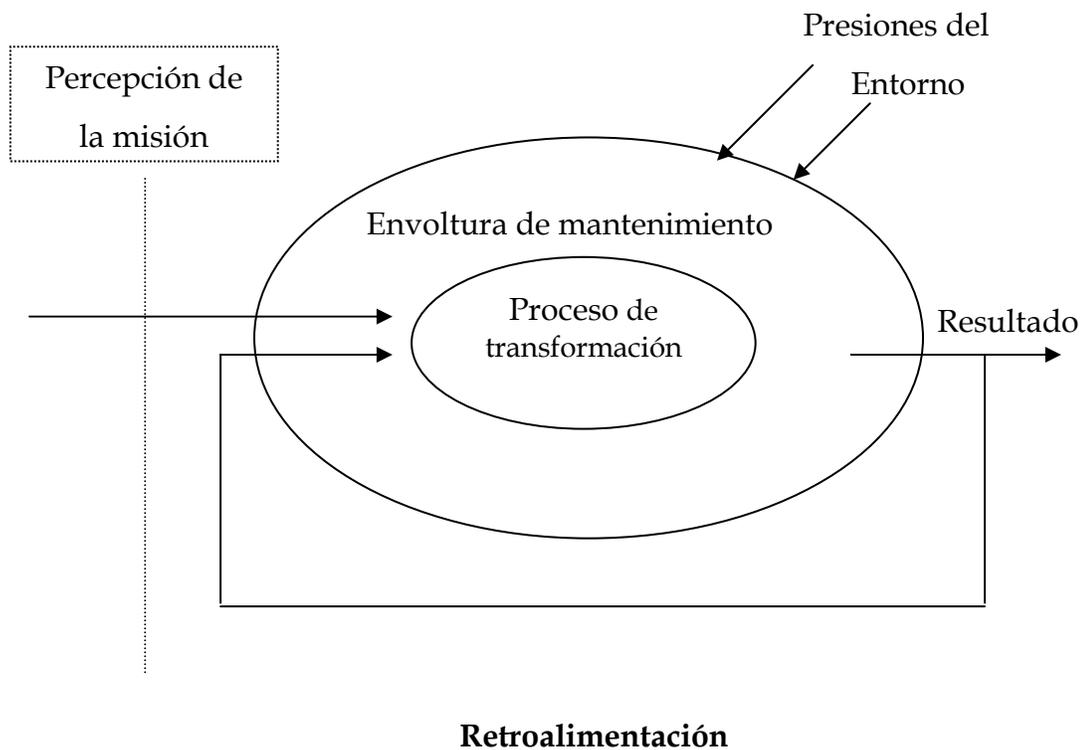
Sistema Abierto

En los sistemas abiertos puede lograrse el mismo estado final con diferentes condiciones iniciales, esto se debe a la alteración con el medio. Todos los sistemas vivientes son sistemas abiertos. Los sistemas no vivientes son cerrados.



LOS COMPONENTES DE UN SISTEMA Y SU FUNCIONAMIENTO

Los componentes de un sistema son: las fronteras, los insumos, los resultados, el proceso de transformación, la retroalimentación, la percepción de la misión y la infraestructura de mantenimiento.



Las fronteras del sistema

La frontera de un sistema siempre tiene un carácter un tanto arbitrario o artificial. En efecto, el analista es quien decide dónde trazar la frontera. Al hacerlo, aíslas cierto número de interacciones y es sobre éstas, dentro de la frontera, que tratará su análisis. Si la frontera es correctamente trazada en relación con el objeto del análisis, se comprobará que existen una cantidad y una calidad de interacciones superiores entre los elementos situados en el



interior de la frontera, que entre los situados en el interior y otras que están situados en el exterior de la misma.

La frontera se encuentra íntimamente ligada a la identidad del sistema. Se observará igualmente que la frontera no es hermética, sino permeable. En la figura anterior, se simbolizó dicha permeabilidad mediante dos aperturas en las extremidades de la burbuja, y dichas aperturas sugieren que penetran insumos en el sistema y que salen resultados del mismo.

Los insumos

Para que un sistema pueda subsistir necesita extraer de su entorno aquellos elementos indispensables para su supervivencia y el cumplimiento de su misión.

Se llama “insumos” a aquellos elementos que penetran en el sistema. Estos insumos pueden ser de cualquier naturaleza, cantidad y calidad.

En caso de estar interesados en un sistema “proyecto de cambio”, de seguro encontraríamos entre los insumos significativos los siguientes: recursos humanos, materiales, financieros, información, tiempo, energía y objetivos para alcanzar.

Los resultados

Los “resultados” son las consecuencias y efectos que el sistema genera en su entorno. Trátese de productos, bienes o servicios, concretos o abstractos, éstos son los resultados originados por el sistema en términos tanto de cantidad



como de calidad, y que suelen ser observables y evaluables. En el caso del sistema “proyectos de cambio”, los resultados serían las modificaciones efectivamente introducidas en el entorno.

El proceso de transformación

Para que los insumos puedan producir resultados, es preciso que sean precisados por el sistema: éste es el proceso de transformación.

Para producir resultados conforme a la misión perseguida por el sistema, éste necesita transformar los insumos de una manera particular. Por lo tanto, el proceso de transformación se caracteriza por cierto número de actividades más o menos coordinadas, más o menos estandarizadas concebidas de manera que produzcan los resultados deseados. Es obvio que este proceso de transformación no puede llevarse a cabo sin disponer de cierta cantidad de energía, y consumirla.

De la adecuación de los insumos o del proceso de transformación depende que el sistema logre o no producir los resultados deseados. En el ejemplo del sistema “proyecto de cambio” figurarían el proceso de transformación encuentros entre los interventores, actividades de redacción de documentos, y toda una gama de actividades cuyo objetivo es de producir los resultados deseados, es decir, actividades promotoras del sistema.

La retroalimentación

La retroalimentación o retroacción de la información es aquel mecanismo de autorregulación del que disponen los sistemas para evaluar sus resultados,

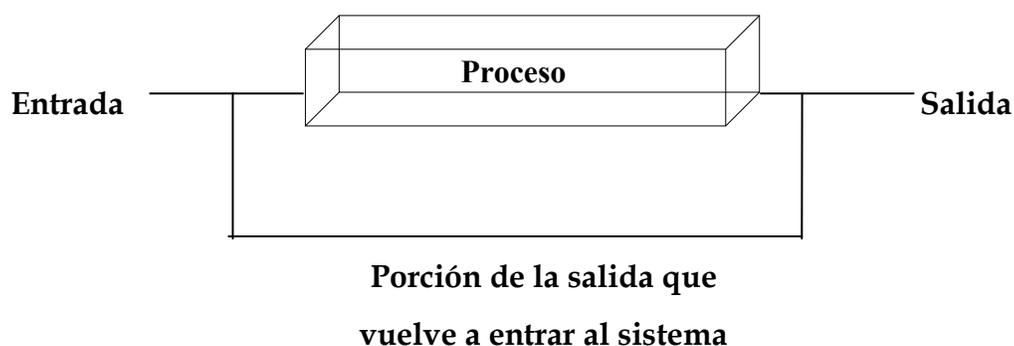


CAPÍTULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

con el propósito de efectuar los ajustes necesarios si así lo requiere el caso. La retroalimentación puede indicar que los resultados no están de acuerdo con la misión perseguida por el sistema, ya sea en cuando a su cantidad, calidad o naturaleza, o bien que dichos resultados si son conformes a esa misión, pero que son mal acogidos en el entorno, o tal vez, que producen efectos secundarios indeseables.

Sean cuales fueren estos significados, la retroalimentación proporcionará al sistema datos informativos que le ayudaran a ajustar sus funcionamiento (proceso de transformación) o sus insumos (entre ellos, la misión).

Se observará que la retroalimentación al ser recibida por el sistema, constituye en cierto sentido un nuevo insumo. En el ejemplo del proyecto de cambio, las sucesivas retroalimentaciones podrían informar que el sistema produjo menos efectos de los previstos o, tal vez, otros efectos que los que se esperaban. Todos esos datos informativos permitirán efectuar un examen del sistema a fin de rectificarlo en función de los resultados deseados.

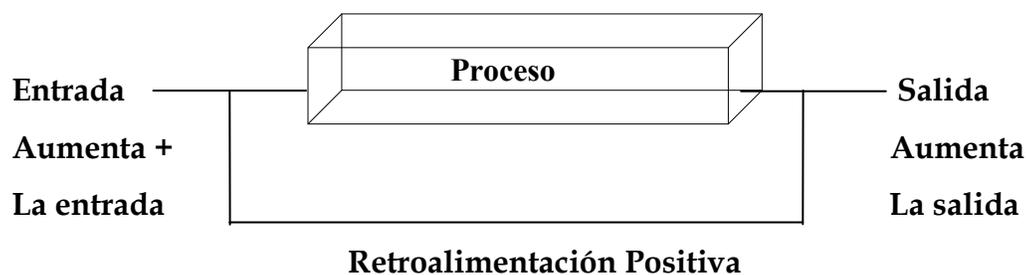




Existen dos tipos de retroalimentación:

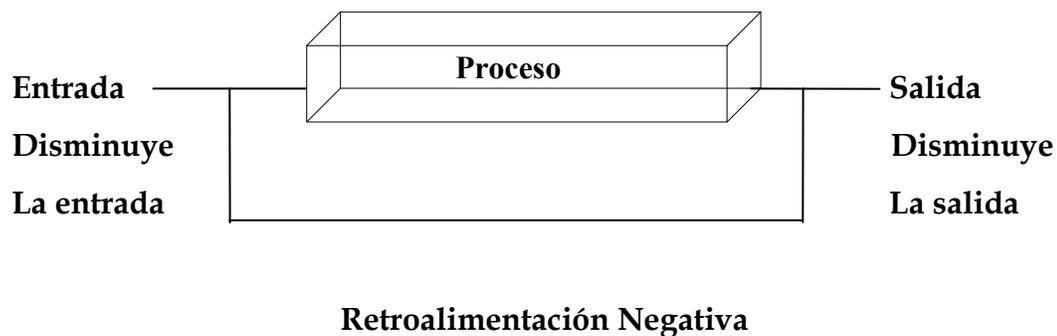
- ***Retroalimentación Positiva***

Con este tipo de retroalimentación, la multiplicación entre la entrada y la salida es tal que la salida aumenta con incrementos en la entrada. La retroalimentación positiva generalmente conduce a la inestabilidad del sistema. Por ejemplo: respuestas y reacciones del medio.



- ***Retroalimentación negativa***

Con este tipo de retroalimentación, la salida disminuye al aumentar la entrada. La retroalimentación negativa se usa para proporcionar un control de sistema estable. Por ejemplo: reportes de control de calidad, de desperdicio, de control presupuestal, etc.





La percepción de la misión

La misión de un sistema equivale a su razón de ser en su entorno.

La percepción de la misión es la comprensión que tienen los miembros del sistema de su razón de ser. Se emplea la palabra “percepción” porque puede haber una diferencia entre la misión real y la interpretada por los miembros del sistema. Esta percepción es la que habrá de condicionar el funcionamiento de los sistemas.

La percepción de la misión es la que permitirá al sistema tener toda clase de datos informativo, elegir algunos de ellos para integrarlos en su proceso de transformación y destacar otros.

La infraestructura de mantenimiento

Tiene como función la de proteger al sistema contra insumos y retroalimentaciones indeseables provenientes del entorno. Esta infraestructura de mantenimiento habrá de extraer cierta cantidad de energía del sistema, energía de la cual ya no podrá disponer para transformar insumos en resultados. Puede afirmarse que en cuanto más se encierre un sistema en una infraestructura de mantenimiento, más energía consumirá para defenderse en su entorno, y menos energía disponible tendrá para cumplir con su misión.

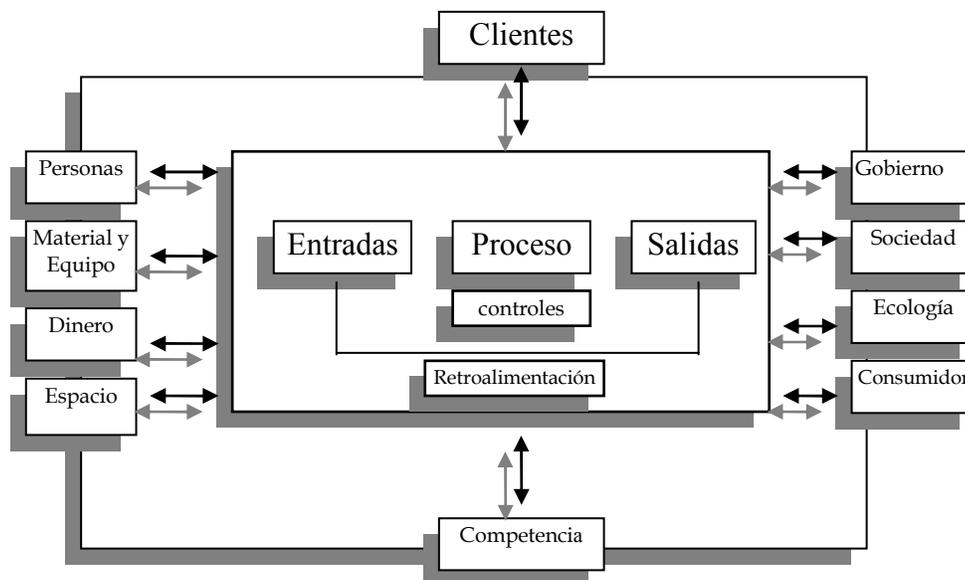
Con frecuencia, este es el caso de las personas que propugnan ideas de cambio con respecto a su entorno. En efecto, estas personas necesitan



intervenir buena cantidad de energía en protegerse contra las presiones de un entorno social al que ellas han preferido no estar del todo adaptadas.

El efecto de la infraestructura de protección se manifestará, entre otras cosas, al nivel de la misión. La percepción de la misión, para todos los fines prácticos, define la razón de ser del sistema, constituye un criterio de primer orden para decidir qué insumos y retroalimentaciones son aceptables para el sistema y cuales no. Por lo tanto, esta percepción de la misión del sistema actúa como un filtro que permite el acceso de la retroalimentación aceptable y aprovechable por el sistema y rechaza otros tipos de retroalimentación.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA



La Organización



2.4 FINALIDAD DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En los futuros cambios organizacionales se necesita menos intuición y más atención a las pruebas que están surgiendo de los estudios hechos a la Organización. Y también es de importancia general pensar que ya es tiempo de eliminar algunos mitos sobre el cambio organizacional, de lo cual se desprenden cuatro acciones positivas:

1. Debemos revisar nuestras ideas egocéntricas de que el cambio organizacional depende en sumo grado de que se domine un plan diseñado y ejecutado de una solo vez por un asesor o un gerente omnisciente.

Los patrones aquí identificados indican claramente que el cambio es producto de varias acciones, algunas planeadas y otras no, todas relacionadas entre si y que van ocurriendo en el tiempo. Los cambios de buen éxito se inician con una presión, no planeada desde el punto de vista de la organización. Entonces entran en foco las etapas más planeadas cuando la gerencia inicia una serie de actos que intentan hacer participar en el proceso de resolución de problemas a las personas de los niveles inferiores. Pero, incluso aquí, suelen presentarse sucesos no planeados cuando los subordinados comienzan a “replicar” y a plantear cuestiones que la gerencia probablemente no había anticipado. Además, se tienen las etapas finales, cuando se disfruta el buen éxito, en parte proveniente de un diseño consciente pero también de fuerzas ajenas al control de quienes planearon todo.



2. Demasiado a menudo suele suponerse que el cambio organizacional es “para los de abajo”, a quienes se considera un tanto menos inteligentes y menos productivos que “los de arriba”.

En contraste con esta suposición, los patrones de buen éxito indican cuál importante es que la gerencia se vea como parte de los problemas de la organización y participe activamente en encontrarle soluciones. Si la participación y el compromiso de la gerencia, se duda que los niveles inferiores vieran la necesidad de cambio o, de verla, que desearan aceptar los riesgos surgidos de tal cambio.

3. Es necesario reducir nuestra inclinación por los enfoques de cambio unilaterales y de delegación de poder.

Aunque tentador, porque la gerencia acepta con facilidad los procedimientos, el enfoque *unilateral* solo puede servir para perpetuar los mitos y las desventajas del pensamiento omnisciente. Por otra parte, aunque atrayente, por sus connotaciones “democráticas” en el enfoque de *delegación* de poder puede hacer que la estructura de poder no participe directamente en un proceso que necesita de su guía sólida y de su apoyo activo.

Los hallazgos examinados en éste subrayan que es mejor el enfoque del poder *compartido*, que, aun cuando resulta más difícil, también es más fructífero. A medida que las gerencias vayan abriendo sus estructuras de poder y sus organizaciones aun intercambio de influencias entre los niveles inferiores y los superiores pudieran estar liberando nuevos impulsos de energía y capacidad de creación asta no imaginada.



4. Existe la necesidad de que los contadores, administradores, asesores, escépticos e investigadores se vuelvan menos limitados en sus puntos de vista.

Demasiado tiempo ya que hemos estado como si la fertilización cruzada fuera improductiva. Se necesitan diálogos y esfuerzos conjuntos mucho más constructivos, pues de otro modo no entenderemos y no podremos actuar con sabiduría ante las complejidades y los riesgos inherentes a los difíciles problemas de introducir el cambio organizacional.

El cambio organizacional cuenta con muchos alcances y finalidades que dependen ciertamente del diagnóstico que se le dé a la misma organización, ya que éste proceso es muy dinámico, por lo cual, su finalidad puede cambiar de acuerdo a la organización donde se esté aplicado. No obstante existen finalidades básicas del cambio organizacional que se pueden considerar como las más importantes:

En primera instancia el cambio organizacional busca un cambio planeado y la creación de una nueva cultura organizacional que ayude a la realización de los objetivos de la organización.

El cambio organizacional permite desarrollar un sistema variable y capaz de auto renovarse, que se pueda organizar de diferentes maneras, dependiendo de las tareas; que la función determine la forma, en lugar de que las tareas se adecuen a las estructuras existentes.



CAPÍTULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional, es una herramienta que permite mejorar a la organización y además no es limitativa de un solo tipo de organización sino que es flexible y dinámico.

El cambio organizacional busca el incrementar la confianza en el individuo para que sienta apoyado por la organización. Además con esto busca incrementar el entusiasmo y satisfacer cada vez las expectativas personales de los miembros de la misma.

El cambio organizacional mejorará los canales de comunicación en pro de *eficacia y eficiencia* de la propia organización.

El cambio organizacional involucra a todos los miembros de la organización al logro de objetivos aumentado el nivel de responsabilidad del grupo en la planeación y ejecución del proceso de desarrollo organizacional.

El cambio organizacional aumenta el nivel de calidad de la organización y de los bienes y servicios que ofrece en el mercado.

El cambio organizacional trata de desarrollar a la organización completa para que pueda responder al cambio de un modo más uniforme y eficiente, se busca incrementar el grado de exactitud de la información por medio de una dinámica de grupo y resolución de problemas.

El cambio exige que las organizaciones sean extremadamente eficientes para sobrevivir y prosperar, por lo cual el cambio organizacional es la herramienta fundamental que permite el logro de éste.



2.5 IMPORTANCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El hombre vive en un constante cambio, cambios que se dan en segundos al día, por lo cual es necesaria una concientización por parte de las organizaciones de la importancia de la renovación. Las organizaciones que no estén conscientes de la necesidad de un cambio para enfrentarse a los avances científicos y tecnológicos de los últimos años tienden al fracaso y peor aún a desaparecer. Estos cambios exigen a las organizaciones estar en una renovación constante para poder sobrevivir y mejor aún sobresalir y ser excelentes.

Pero se debe remarcar la importancia de que el cambio debe ser planeado, cualquier organización que desee convertirse en competitiva y además busque ser la mejor debe considerar seriamente el cambio organizacional, ya que es la herramienta fundamental para implementar los cambios y así las organizaciones seguirán en el mercado luchando hoy en día por ser las mejores y sobrevivir.

Las organizaciones están integradas por recursos materiales y humanos, pero para el cambio organizacional es vital la participación del individuo, el cual ayuda u obstaculiza el logro de los objetivos fijados. Pero el proceso del cambio organizacional ayuda a transformar la mentalidad de los individuos consiguiendo que adopte una mentalidad positiva y una conjugación de sus objetivos y de la organización, además se busca que estos adopten la calidad como una forma de vida y no solo como una política más de la organización, todo con el fin de que se alcance la eficacia conjunta, es decir, tanto personal como de la misma organización.



CAPÍTULO 2. CAMBIO ORGANIZACIONAL

El proceso del cambio organizacional es una herramienta fundamental para los contadores y los administradores ya que les ayuda a diagnosticar y dar soluciones a las organizaciones que estén en constante cambio, el cambio organizacional presenta un concepto dinámico de la cultura.

En este momento el mundo se caracteriza por los cambios rápidos y constantes que básicamente dan éxito o fracaso a una organización. Por lo cual es de vital importancia conocer y aplicar el proceso de cambio organizacional, ya que éste ayuda a la obtención de la eficiencia y eficacia de cualquier organismo.



2.6 BENEFICIOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Los beneficios del cambio organizacional son:

♣ *Gente más preparada:* por medio de la capacitación obtendremos gente más preparada para mejorar el desempeño de sus labores, consiguiendo con esto que se dé un cambio en sus aptitudes y/o actitudes.

♣ *Tecnología más sofisticada:* Al conseguir que la gente acepte los cambios tecnológicos implantados por la organización, se va poder obtener una mejor eficiencia en las actividades desempeñada por ésta y al mismo tiempo alcanzando una tecnología de punto.

♣ *Estructura organizacional bien delimitada:* Los cambios en la estructura organizacional propiciarán que tanto las funciones como los niveles jerárquicos sean claros y precisos para todos los miembros de la organización.

♣ *Metas con mayor facilidad de alcanzar:* Por medio de los cambios dentro de la organización existirá mayor factibilidad para alcanzar las metas que tiene la organización actualmente.



2.7 FACTORES QUE IMPULSAN Y LIMITAN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Detrás de la mayoría de las conductas sociales se encontrará cierto número de actitudes impulsadas por los individuos. Por consiguiente, cuando deseamos modificar conductas procuramos, directa o indirectamente y sin siempre estar conscientes de ello, modificar las actitudes adyacentes de dichas conductas por esta razón nos parece importante esbozar algunos conceptos relativos a la formación y modificación de las actitudes, para dar al agente de cambio una comprensión más lúcida de los fenómenos sobre los cuales actúa. Por otra parte, estos conceptos deberían permitirnos entender la naturaleza de las resistencias al cambio.

Factores lógicos: “La resistencia lógica surge del tiempo y del esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo”.

Dentro de este tipo de factores los más comunes son:

- ✧ *Alto volumen de producción:* En este factor la organización utiliza la mayor parte de sus recursos económicos para incrementar el volumen de producción, limitando el presupuesto para la investigación y el desarrollo ocasionando que las ideas innovativas sean escasas.

- ✧ *Eficiencia:* Dentro de este factor entre más eficiente sean los individuos, así como los procesos de producción más difícil será implantar un cambio, ya



que a mayor eficiencia los costos serán mínimos por lo tanto cualquier cambio provocará costos.

✧ *Inconveniencia*: Este factor consiste, en primer lugar, que la empresa no cuenta con los suficientes recursos para la realización de algún cambio. Un segundo aspecto es que su estructura organizacional no es suficientemente sólida para resistir los posibles cambios que pudieran ser implantados.

✧ *Mal momento*: Son considerados como los factores ajenos a la organización los que impiden que exista un cambio, por ejemplo la crisis económica por la que atraviesa el país, la competencia en el mercado, la demanda del producto o servicio, etc.

Factores psicológicos: Estos se refieren “a las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Aún cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, estos son reales y deben de reconocerse”.

Los factores psicológicos más comunes son:

❖ *No existen sentimientos de necesidad para el cambio*: Dentro de este factor deben hacer conciencia a los individuos de la necesidad de un cambio, es decir demostrar verazmente que existe un problema o hay la oportunidad de implantar un cambio.

❖ *Malos entendidos y falta de confianza*: Dentro de este aspecto los individuos sienten un alto grado de desconfianza por las personas



encargadas de llevar a cabo algún cambio, ya que esto puede presentarse a malas interpretaciones en su realización.

- ❖ *Poca tolerancia al cambio:* Dentro de este punto las personas ven la amenaza de querer implantar el cambio que no sean competitivas ante este y surjan conflictos en sus relaciones interpersonales así como en sus hábitos.

- ❖ *Compromiso de trabajo:* Si la gente no está comprometida lo suficiente con su trabajo mayor será la dificultad para adaptarse al cambio, ya que los individuos serán apáticos a éste.

Factores sociológicos: “La resistencia sociológica es “lógica” en términos de los intereses y los valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente en las que deben atenderse con todo cuidado”.

Los empleados suponen por lo antes mencionado que un posible cambio afectará sus vínculos interpersonales, así como el trabajo en equipo, por lo tanto el agente de cambio deberá manejar estas situaciones con eficiencia para poder superar esta resistencia.

Ω *Intereses personales:* Los individuos sienten temor que un cambio pueda quitarles autoridad, toma de decisiones, poder, dinero y prestigio o privilegios que les atribuya su jerarquía. Este factor se presenta por lo general de mandos medios hacia arriba.

Ω *Valoraciones diferentes:* Dentro de este factor los individuos se sienten desmoralizados, por la razón de que no fueron tomados en cuenta en el cambio implantado ya que se superior tomó la decisión sin consultarlos.



Ω **Complejidad:** Este factor comúnmente se da en los niveles más altos de una organización, en donde por sus conocimientos los individuos se resisten al cambio ya que estos tienen la suficiente capacidad de opinar sobre lo que la organización debería ser.

Ω **Centralización:** Como es del conocimiento de todos, la centralización implica que el poder de toma de decisiones solo se encuentra en un número mínimo de personas ubicadas en la punta de la pirámide organizacional; *“parece ser que de donde se encuentra el poder sus detentadores han estructurado la organización para servirles a ellos y los subordinados no pueden desafiarlos fácilmente puesto que tienen un poder de decisión muy limitado”*.

Ω **Formalización:** Aquí las funciones de cada puesto están bien definidas siendo un tanto rígidas en donde aparentemente no necesitan de un cambio, es decir, las políticas y procedimientos de cada puesto son invariables.



3.1 CONCEPTOS DEL CAMBIO PLANEADO

Un problema potencial en los esfuerzos de mejoramiento de la organización es una idea preconcebida sobre que clase de cambios son necesarios y deseables. Los administradores, agentes internos de cambio, y los contadores, en ocasiones se enamoran de estrategias de cambio particulares o técnicas específicas. Ciertos enfoques son impuestos sin tomar en consideración la situación organizaciones. Por ejemplo los practicantes con inclinaciones humanísticas podrían conducir los esfuerzos de cambio a lograr que el sistema fuera más adaptable-orgánico. Sin embargo, este 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 clima general para el cambio organizaciones incluye todo el medio externo mas factores internos que tienen 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.



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

Corwin cita un gran número de estudios de investigación que apuntaban a varias conclusiones sobre condiciones par 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 personal de límites joven, flexible, de apoyo y competente.
- Si es estructuralmente compleja y descentralizada
- Si tiene fondos externos para ofrecer la flexibilidad “organizacional” necesaria para reducir el costo de la innovación
- Si sus miembros tienen puestos que son lo suficientemente seguros y protegidos de los riesgos de status implícitos en el cambio
- Si esta localizada en un ambiente moderno, cambiante, urbanizado, donde está es estrecha cooperación con una coalición de otras organizaciones cosmopolitas que pueden complementar sus habilidades y recursos.

Aceptar la inestabilidad, la idea del cambio, es una etapa crítica que deben asumir las personas que habrán de lograr el éxito en su trabajo o en sus vidas personales. Aunque es cierto que existen ciclos a más largo plazo que pueden ser fijaciones permanentes del panorama humano, la idea de cambios considerables, año tras año, debe integrarse en la vida y en el trabajo.



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

El cambio tiene diferentes facetas. Por ejemplo, puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado). La magnitud del cambio puede ser grande o pequeña. En términos de su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización, o sólo a uno cuantos. Puede ser rápido (abrupto, revolucionario), o lento (evolutivo). El nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente diferente del antiguo estado de las cosas (cambio fundamental, de quantum o de “segundo orden”), o bien el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características (cambio incremental o de “primer orden”). Cada una de estas facetas es importante, porque todas requieren diferentes acciones por parte de los líderes y de los practicantes del D.O.

La planificación para el cambio, no sólo por el cambio mismo sino por la supervivencia de la organización, es más que una disciplina nueva; es una filosofía totalmente nueva. En las organizaciones requiere de una nueva perspectiva desde la cumbre. Exige de una nueva observación de la forma en que alguna vez se diseñaron e implantaron las estrategias. En estos tiempos de competencia nueva, de tecnologías nuevas, de nuevos conocimientos y expectativas de los consumidores y de nuevos factores en la fuerza de trabajo, es necesario cuestionar si las estructuras y los procedimientos institucionales y tradicionales son válidos aún.

Con frecuencia es difícil comprender en forma total qué tanto ha cambiado en realidad desde los años de 1960, debido a que hemos vivido esos cambios. A pesar de las observaciones de que nada es nuevo en realidad, es un hecho que nada sigue siendo lo mismo. Algunos periodos son tranquilos y presentan sus cambios en forma lenta. Algunos otros son turbulentos y causan estragos en nuestras nociones de certidumbre, predecibilidad,



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

tradición y continuidad. Por todas las observaciones se puede ver que ahora estamos viviendo uno de los tiempos más turbulentos.

En la actualidad, los programas de cambio son una necesidad debido, precisamente, al cambio de las relaciones y del tiempo que hemos observado en todo el mundo de las organizaciones. La sofisticación de la tecnología para procesar información, sumada a la mayor globalización de las organizaciones, significa que los gerentes están sujetos a un bombardeo de ideas, productos y desafíos nuevos más grandes que nunca antes. Los administradores, para poder manejar este aumento de información que está acompañado de una disminución del tiempo que pueden dedicar a la toma de decisiones, deben mejorar su capacidad para manejar el cambio. Muchas organizaciones grandes cuentan, explícitamente, con programas para administrar los cambios que buscan mejorar la capacidad del personal de toda la organización para anticipar los cambios que se presentan y aprender de ellos.

Algunas de las empresas de mayor tamaño, éxito y antigüedad son víctimas de su propio éxito. Con el paso de los años han creado estructuras organizativas muy estables, burocráticas y verticales, las cuales son muy prácticas para alcanzar ciertas metas en un entorno dado. Sin embargo, las decisiones se toman en forma metódica, incluso lenta, y las ideas nuevas, así como las posibilidades para obtener *ventajas competitivas* suelen quedar ahogadas entre números rojos.

De hecho, los tiempos están cambiando. Al hacerlo, el Contador moderno debe sentirse cómodo y estar capacitado para participar y ayudar en el manejo del proceso del cambio. El Contador también debe sentirse cómodo y ser capaz



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

de enfrentar el estrés que acompaña al cambio de manera inevitable, y tener la disposición de ayudar a otros a hacer lo mismo.

Sin duda el cambio forma parte de nuestra vida diaria. Y, es característico especialmente de organizaciones en su búsqueda por la supervivencia y prosperidad en el ambiente dinámico e incierto de finales del siglo veinte. Un *agente de cambio* es una persona o grupo que asume la responsabilidad de cambiar el patrón de comportamiento existente en otra persona o en otro sistema social. Por lo tanto solamente tiene sentido que parte del trabajo de todos los contadores públicos sea parte del cambio en este ambiente de trabajo. Esto significa estar alerta a situaciones o personas que necesitan cambiar, estar abierto a las buenas ideas y poder apoyar la ejecución de ideas nuevas en la práctica real. Como agentes de cambio, los contadores facilitarán la creatividad y la innovación en las organizaciones.

No todos los cambios en las organizaciones tienen lugar en la dirección que les asigna el agente. El *cambio no planeado* se presenta espontáneamente al azar y sin depender del agente de cambio. Estos cambios pueden causar trastornos, como una huelga no autorizada, que origine el cierre de la planta; o puede ser benéfico, como un conflicto interpersonal que de lugar a un nuevo procedimiento o regla que se establezca para guiar relaciones interdepartamentales. La meta apropiada al administrar un cambio no planeado es actuar inmediatamente una vez que el cambio haya sido reconocido y, en esa manera, minimizar las consecuencias negativas y maximizar los beneficios que sean posibles.

Estamos interesados particularmente en el *cambio planeado* que ocurre a consecuencia de esfuerzos específicos por un agente de cambio. El cambio



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

planeado es una respuesta a la percepción que alguien obtiene de una *brecha en el desempeño*; es decir, es una discrepancia entre es estado real y el estado deseado de las cosas. Las brechas en el desempeño pueden representar problemas que deben resolverse y oportunidades que deben ser exploradas. En cada caso, los contadores como agentes de cambio deben detectar las brechas en el desempeño e iniciar cambios planeados para salvarlas.

El propósito del cambio planeado es asegurar los resultados benéficos para la organización, manejando los procesos del cambio. El cambio planeado como concepto contiene un conjunto de ideas útiles para manejar las organizaciones en forma tal que se evite la decadencia y muerte del ciclo de vida de la naturaleza. La medida final de la efectividad gerencial consiste en evitar esas etapas por eso es esencial el conocimiento y aplicación del proceso del cambio planeado para la gerencia competente de una organización de trabajo.

A continuación se citan algunos conceptos de diferentes autores:

James A.F. Stoner: “Diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de filosofía, el clima o el estilo de operar”.²¹

Naturaleza del cambio “Implica una decisión consciente y positiva para producir una diferencia deseada. Por tanto, el cambio planeado tiene que ver con la implementación de una decisión específica a fin de superar una necesidad o un problema sentido”.²²

21. Stoner, J., Administración, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996. Pág.452

22. Naturaleza del cambio. Pág 23



Carlos Augusto Audirac C. “Está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total”.²³

Pierre Collerette: “Un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria, mediante una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistémico de la situación en cuestión”.²⁴

Stephen P. Robbins: “Una actividad intencional, dirigida hacia metas”.²⁵

De las anteriores definiciones llegamos al concepto siguiente:

El intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar sus metas.

23. Audirac Camarena C. A., ABC del Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, México, 1996. Pág. 48

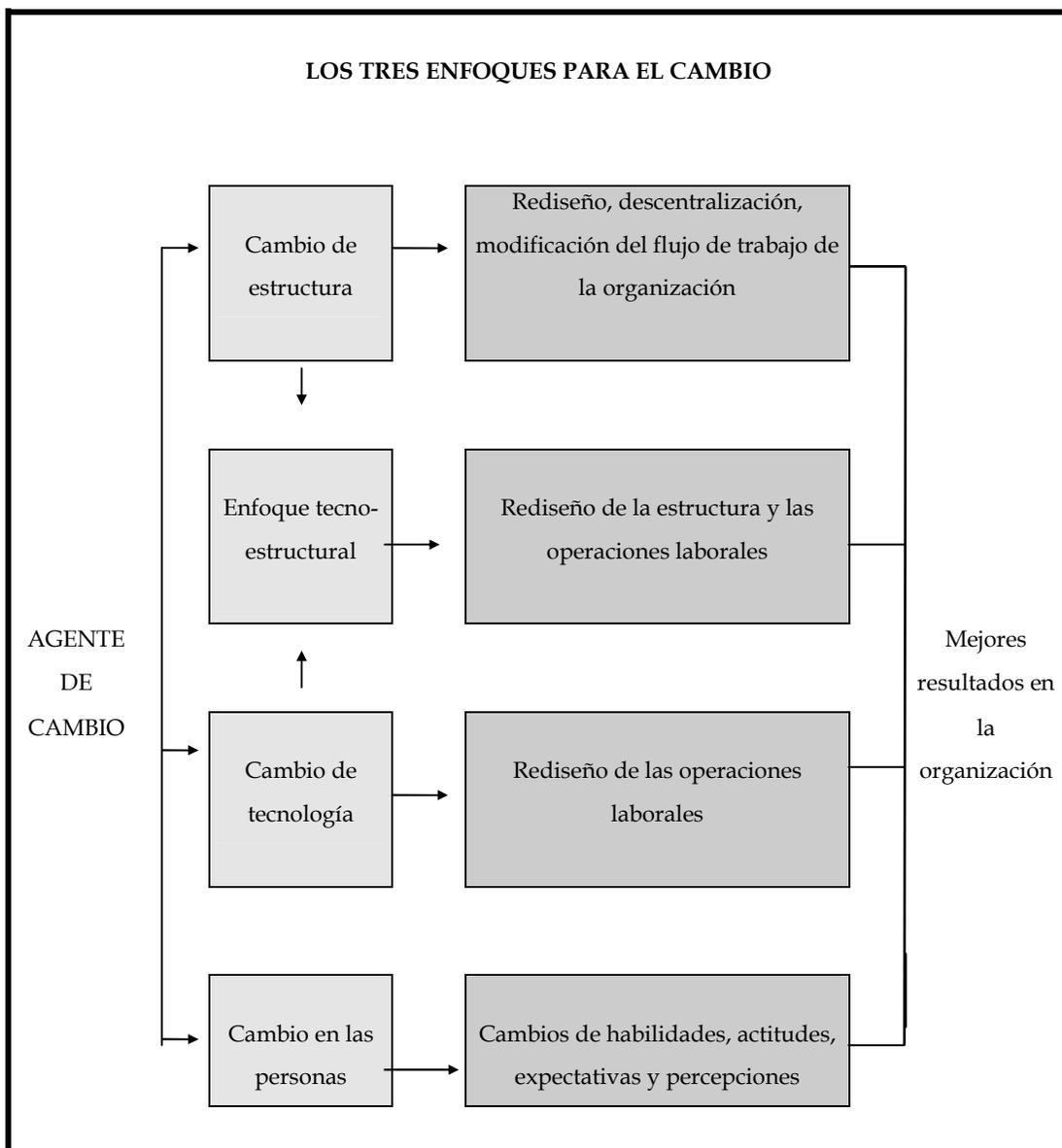
24. Collerette Giles Delisle P., La planificación del Cambio: Estrategias de adaptación para las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 1996. Pág. 49

25. Robbins, Stephen., Comportamiento Organizacional, Ed. McGraw-Hill, México, 1992. Pág.687



3.2 TIPOS Y ESTRATEGIAS DEL CAMBIO PLANIFICADO

Los cambios que se pueden hacer en la organización se logran modificando su estructura, su tecnología, su personal o una combinación de todos ellos.





ENFOQUES PARA EL CAMBIO ESTRUCTURAL

Cambiar la estructura de una organización implica reordenar sus sistemas internos, por ejemplo las líneas de comunicación, el flujo de trabajo o la jerarquía administrativa. Los cambios que se pueden hacer son:

- **DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

El diseño organizacional clásico se basa en definir, con gran detalle, las responsabilidades de los puestos, así como crear las divisiones del trabajo y las líneas de desempeño adecuadas. Se ha insistido que una de las tendencias más importantes en cuanto a la estructura es la que conduce a una organización delgada y plana, en la que se eliminan los niveles medios de la administración, a efecto de acelerar la interacción de los mandos superiores con los empleados no gerenciales, mismos que obtienen más responsabilidad.

- **DESCENTRALIZACIÓN.**

Una forma de descentralización entraña crear unidades más pequeñas, autocontenidas, en la organización, con el propósito de aumentar la motivación de los miembros de la unidad y mejorar sus resultados, así como concentrar su atención en actividades prioritarias. Así mismo, la descentralización propicia que cada unidad adapte su estructura y tecnología a sus tareas concretas y a su ambiente.



- MODIFICACION DEL FLUJO DE TRABAJO.

La modificación del flujo de trabajo y la agrupación atenta de las especialidades también pueden propiciar que se mejoren la productividad y la moral en el trabajo. Una manifestación de esta tendencia se encuentra en la cantidad de dinero que pueden gastar los empleados, sin requerir autorización. A. T. Kearney, la empresa asesora, encontró que las compañías con mejor desempeño, entre las 200 de Fortune, permitían a sus gerentes de división gastar hasta 20 millones de dólares con su firma. En otra escala, la división WIX de Dana Corporation permite a todos sus empleados gastar 100 dólares en una innovación de los procesos, sin tener que pasar por el lento proceso, en ocasiones torturoso y humillante, de conseguir autorización. Otra manifestación de la misma idea se encuentra en la sugerencia de Tom Peters, autor que escribe sobre administración, en el sentido de que los gerentes aceleran el desarrollo de productos “cuando reúnen a personas de funciones diferentes en la misma habitación, espacio para trabajar o cubículo...”

ENFOQUES PARA CAMBIAR LA TECNOLOGÍA

Cambiar la tecnología de la organización significa modificar su maquinaria, sus procesos de ingeniería, sus técnicas de investigación o sus métodos de producción. Esta posición se remonta a la teoría de la administración científica de Federick W. Taylor.

La tecnología de producción, con frecuencia, tiene enormes repercusiones en la estructura de la organización. Por tanto, los enfoques *tecno-estructurales* o *sociotécnicos* pretenden mejorar los resultados cambiando, al mismo tiempo,



algunos aspectos de la estructura de la organización y de su tecnología. El enriquecimiento de los trabajos y la ampliación de los trabajos son ejemplo del enfoque tecno-estructural para cambiar.

ENFOQUES PARA CAMBIAR A LAS PERSONAS

Tanto el enfoque técnico, como el estructural buscan mejorar el desempeño organizacional, modificando la situación laboral. Los enfoques que se dirigen a las personas, por parte, tratan de cambiar la conducta de los empleados concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas.

ESTRATEGIA DE CAMBIOS PLANEADOS

Los administradores y los contadores utilizan varios medios para ejercer la influencia necesaria para que otras personas adopten un cambio deseado, estos medios los calificamos como poder-coacción, empírico-racional y normativo-reeductiva, como estrategias del cambio.



Base de poder	Estrategia de cambio	Comportamiento administrativo	Resultados predichos
Recompensas Castigos Legitimidad	Poder-coacción	Acción unilateral; mando	Cumplimiento temporal
Experiencia	Empírico-racional	Persuasión racional: testimonio de experiencia proyectos de demostración	Internalización a largo plazo
Recomendación	Normativo-reductiva	Poder compartido: decisiones de participación; proceso grupal	Internalización a más largo plazo

Figura 3. Bases de poder, estrategias de cambio, comportamiento administrativo y resultados del cambio predicho.

PODER-COACCIÓN

Una estrategia de *poder-coacción* usa la legitimación, las recompensas y los castigos como las persuasiones más importantes para el cambio. El agente de cambio actúa unilateralmente para tratar de “imponer” el cambio mediante la autoridad formal de su puesto, para inducir el cambio por medio de un ofrecimiento de recompensas especiales o de lograr el cambio mediante amenazas de castigo. Las personas responden a esta estrategia principalmente por temor al castigo o por el deseo de la recompensa. El cumplimiento generalmente es temporal en su naturaleza y continuará



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

solamente mientras que el agente de cambio permanezca visible en su legítima autoridad, o en tanto la oportunidad de recompensas y castigos continúe siendo obvia.

EMPIRICO-RACIONAL

Los agentes de cambio que usan la estrategia empírico-racional tratan de lograr cambios mediante la persuasión, usando conocimientos especiales y argumentos racionales. El uso de esta estrategia supone que las personas racionales se guiarán por la razón y el propio interés para decidir si apoyarán o no un cambio. El poder experimentado se mueve para convencer a otros de que es alto el valor costo-beneficio de un cambio propuesto; o que el cambio hará que la gente mejore. Cuando se tiene éxito, esta estrategia propicia un cambio de mayor duración y más internalizado que la estrategia de poder-coacción.

NORMATIVO-REEDUCATIVA

Un estrategia normativo-reeducativa identifica o establece valores y presunciones de que surgirá naturalmente el apoyo para un cambio propuesto. Esta estrategia construye las bases esenciales como valores personales, normas de grupo y metas compartidas para apoyar el cambio. Los administradores que usan el enfoque normativo-reeducativo enfatizan la recomendación personal y la participación del poder permitiendo que otras personas participen en la planeación y ejecución del cambio. En vista del alto grado de interés, la estrategia probablemente propicie un cambio de más larga duración y de mayor probabilidad de internalizarse.



3.3 EL PROCEDIMIENTO DE CAMBIO PLANIFICADO

Las ideas y los ideales sólo pueden tener un impacto significativo sobre lo real en la medida en que sean utilizados dentro de eso real, sin lo cual corren el riesgo de nunca salir del reino de las ilusiones. El enfoque del cambio planificado se propone ser una herramienta que, a operacionalizar los propósitos de cambio, permita verificar su realismo y sus limitaciones, al mismo tiempo que facilite la elección de los procedimientos que sean de seguir.

El procedimiento del cambio planificado puede resumirse en cuatro grandes fases:

1ª. El diagnóstico de la situación insatisfactoria.

2ª. La planificación de la acción.

3ª. La ejecución de la acción.

4ª. La evaluación de la acción.

Especifiquemos que no se trata necesariamente de fases que deberán vivir los destinatarios del cambio. Más bien, son las fases que deberá recorrer el agente de cambio par alcanzar los objetivos perseguidos.



1ª Fase: El diagnóstico de la situación insatisfactoria.

La fase de diagnóstico incluye todas las actividades encaminadas a proporcionarnos una visión clara de la situación insatisfactoria, de tal manera que podamos abordarla en una forma lúcida y realista.

Las actividades que suelen llevarse a cabo durante un diagnóstico gravitan en torno a tres dimensiones:

- El acopio de datos relativos a la situación.
- El análisis de los datos.
- El realce de los elementos más reveladores y significativos.

Aquí, hay que concebir el diagnóstico como una serie de actividades que permitirán obtener una visión más clara de la situación. Por lo tanto, la expresión tiene un significado más bien dinámico que estático. El diagnóstico es algo más que un informe final, ya que abarca todo el procedimiento mediante el cual se esclareció la situación.

Dentro de la perspectiva del cambio planificado, el diagnóstico del interventor nunca debería considerarse como una tarea terminada. En la medida en que rara vez se puede pretender tener una percepción clara y certera de la realidad, es conveniente que el interventor mantenga una actitud abierta con respecto a sus percepciones, de manera de poderlas ajustar a lo largo del procedimiento de intervención. Además, si aceptamos que la realidad de los sistemas sociales está en continuo movimiento, el interventor tendrá interés en permanecer atento a esos movimientos, a fin de mantener al



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

día su percepción de la situación insatisfactoria. Como se habrá comprendido, la utilidad de permanecer continuamente en estado de diagnóstico hará que siempre podamos adaptar mejor nuestras acciones a las diferentes circunstancias. En verdad, más vale rectificar elementos de una planificación con la debida anticipación que lamentar acciones equivocadas, por no haber mantenido una actitud lo bastante abierta con respecto a nuestras percepciones.

Un diagnóstico completo debería normalmente exhibir las siguientes características:

- * Definir la situación insatisfactoria y en qué aspectos se la considera como tal.
- * Comprobar la magnitud de la diferencia entre las situaciones insatisfactorias y la situación deseada.
- * Explicar estas diferencias.
- * Tomar en cuenta vínculos e impactos recíprocos entre el sistema en cuestión y su entorno.
- * Establecer la percepción que los individuos afectados tienen de la situación.
- * Tomar en cuenta los recursos disponibles dentro del sistema.
- * Tomar en cuenta los recursos y parcialidades del agente de cambio.
- * Considerar la coyuntura general.
- * Determinar la permeabilidad del sistema al cambio.

Más aún, una situación insatisfactoria dentro de un sistema organizacional puede con frecuencia ser explicada de diversas maneras. Por lo tanto, para ser



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

útil, el diagnóstico debe prestar mayor atención a aquellos factores sobre los cuales es capaz de intervenir el agente de cambio, sin dejar de usar como telón de fondo los demás factores, a fin de obtener una mejor perspectiva del posible impacto del cambio.

Las actividades del diagnóstico tocarán los niveles de la realidad: el contenido de la situación insatisfactoria y el proceso concomitante. En términos generales los principales instrumentos que se emplean para efectuar el diagnóstico son el modelo del campo de fuerzas de Kurt Lewin, el proceso racional de resolución de problemas, así como los esquemas de análisis de la psicología social, entre los cuales figuran las teorías a los grupos, las actitudes y la motivación.

Dicho en otras palabras, las actividades de diagnóstico deberían apoyarse en dos preocupaciones fundamentales: por una parte, proceder a un estudio sistemático de la situación insatisfactoria a fin de desarrollar soluciones adecuadas; por otra parte, realizar un estudio del contexto a fin de destacar sus peculiaridades y, así, poder recurrir a procedimientos y modos adecuados de intervención.



2ª Fase: Planificación de la intervención.

La planificación es la fase en la que el interventor elegirá y elaborará los procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que desea modificar.

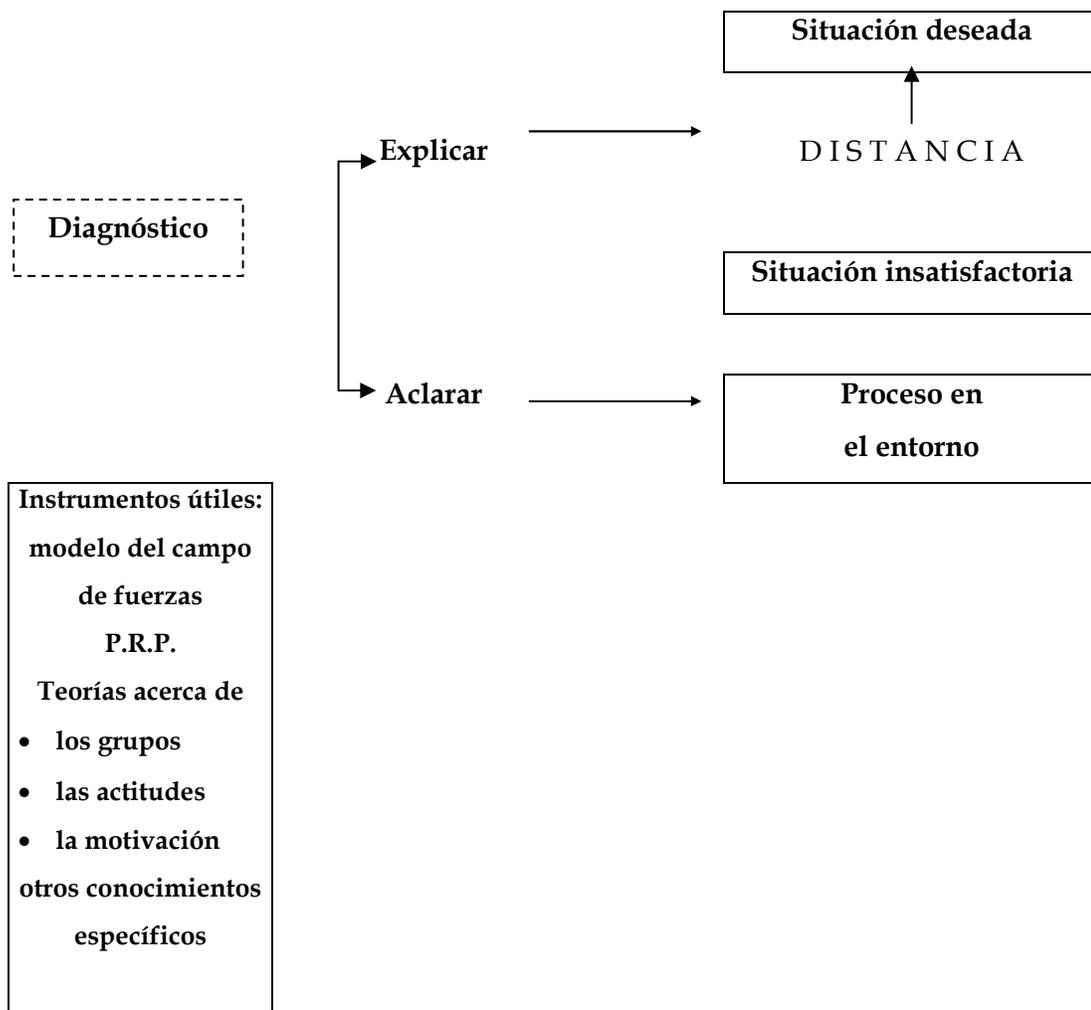


Figura 4. Esquema-síntesis del diagnóstico



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

Es evidente que, normalmente, la elección de los medios de acción debería hacerse en función de los diferentes elementos puestos en relieve en el diagnóstico. Si el interventor no se preocupa por apoyarse en los elementos destacados en el diagnóstico, éste no habrá sido más que un vano ejercicio intelectual.

En tanto que el diagnóstico se caracteriza por actividades de búsqueda, análisis, reflexión e interrogación, la planificación, por su parte, suele caracterizarse por la decisión, la concepción y la preparación.

Las actividades que habitualmente se llevan a cabo en el procedimiento de planificación son:

- ◆ La definición de los objetivos.
- ◆ La elaboración de las estrategias.
- ◆ La elección de los medios de acción.
- ◆ La identificación de los elementos humanos involucrados en la acción.
- ◆ El establecimiento de un plan de acción.
- ◆ La concepción y preparación de las herramientas necesarias para la acción.
- ◆ La concepción y la elaboración de los instrumentos de control y evaluación.

En el área del cambio planificado, la planificación tiene, las más de las veces, un carácter estratégico, de allí que se hablara a menudo de planificación estratégica. Elaborar una estrategia es, en primer lugar elegir entre varios medios aquellos que nos parecen ser más eficaces en relación con nuestro



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

objetivo y el contexto particular en el que nos encontramos y, luego, combinar entre sí esos medios de manera que produzcan el efecto deseado. La elaboración de una estrategia constituye a menudo una operación central en la fase de la planificación. Una vez esbozada la estrategia, muchas veces será ella la que condicione la elección de los medios de acción y la orientación del plan de acción.

De la misma manera que sugerimos que el interventor asuma una actitud abierta hacia el diagnóstico, pensamos que deberá asimismo estar dispuesto a reconsiderar los diferentes elementos de planificación si es que el contexto cambia o ciertas acciones resultan infructuosas con respecto a las previsiones. Es éste un índice importante de la flexibilidad requerida en la planificación de una intervención del cambio planificado.

Por otra parte, la planificación y, más específicamente, la estrategia, deben considerarse como hipótesis de trabajo a las que es necesario volver a evaluar con regularidad a la luz de la experiencia. En efecto, cuando optamos por un determinado plan de acción, lo hacemos con relativa seguridad (dependiendo de la confianza que tengamos en los resultados de nuestro diagnóstico) de que los medios y la secuencia elegidos nos permitirán alcanzar los objetivos perseguidos. Sin embargo, muy bien puede suceder que, una vez iniciada la intervención, descubramos que éste no es el caso. Entonces, se hace necesario invalidar nuestra hipótesis y reconsiderar nuestro plan de acción a fin de darle una orientación más apropiada.

Lo mismo que en el caso del diagnóstico, la planificación se hará en dos niveles: el del contenido del cambio y el de los procesos en el entorno.



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

En el aspecto del contenido, se pondrá cuidado en esclarecer los componentes de las soluciones encontradas, lo mismo que en concebir y elaborar las herramientas, técnicas e instrumentos necesarios para poder implantar dichas soluciones. Por ejemplo, podría tratarse de concebir las herramientas necesarias para un nuevo modo de producción. Dicho en otras palabras, podríamos decir que se trata de innovar.

En cuanto al proceso, se tratará de buscar la manera más satisfactoria y eficaz de introducir e implantar las soluciones. Así, se procurará definir la probable duración de la intervención, identificar los elementos humanos con los que se deberá negociar y desarrollar los métodos que habrá que privilegiar. En otros términos, se trata aquí de la implantación de la innovación.

Tomemos el ejemplo de un proyecto de implantación de la administración por objetivos dentro de una organización dada. En lo que respecta al contenido, habrá que informarse acerca del modelo, adoptar una modalidad particular que se adapte a la organización, elaborar o encontrar los diferentes cuadros o esquemas que se habrán de utilizar, definir procedimientos a seguir para el funcionamiento del sistema, etc. En lo relativo al proceso, se deberán elegir métodos para presentar el proyecto al personal, prever mecanismos para informar a los colaboradores y empleados y acostumbrarlos al sistema elegido, idear recursos para ayudar a las personas a emplear correctamente el sistema durante su implantación, prever un calendario transitorio de fechas límite que permita abandonar gradualmente el antiguo sistema, etc.



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

Así la planificación planteará las dos preguntas siguientes, esquematizadas en la figura siguiente:

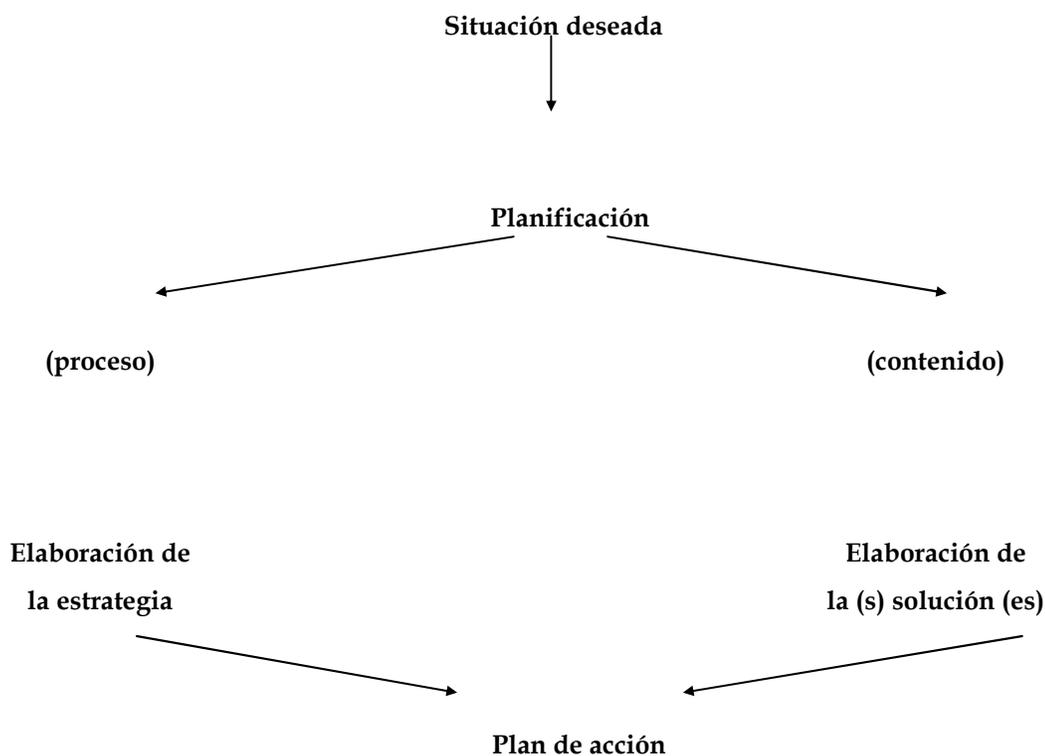


Figura 5. Esquema-síntesis de la planificación

- ◇ Respecto al contenido: ¿Cómo operacionalizar la (s) solución (es)?
- ◇ En cuanto al proceso: ¿Cómo implantar la solución dentro del sistema social?

Para concluir, señalemos una última peculiaridad de la planificación. Dentro de un entorno tan cambiante como el nuestro, resulta casi utópico pretender articular una planificación definitiva en una perspectiva de largo plazo.



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

Durante la intervención, pueden ocurrir varios acontecimientos que quebranten nuestro plan de acción. Por consiguiente, sería probablemente más realista concebir, por una parte, un plan de acción bien articulado a corto plazo (ya que es éste, por lo general, el espacio de tiempo más fácil de prever) y, por otra parte, un plan de acción que, para el mediano plazo identifica las principales acciones que sean de efectuar, a sabiendas de que éstas deberán, en su momento, ser vueltas a evaluar y precisar y, por último un tercer plan de acción que, para el largo plazo, se base en los tipos de acciones u orientaciones que será menester tomar en cuenta en su oportunidad.

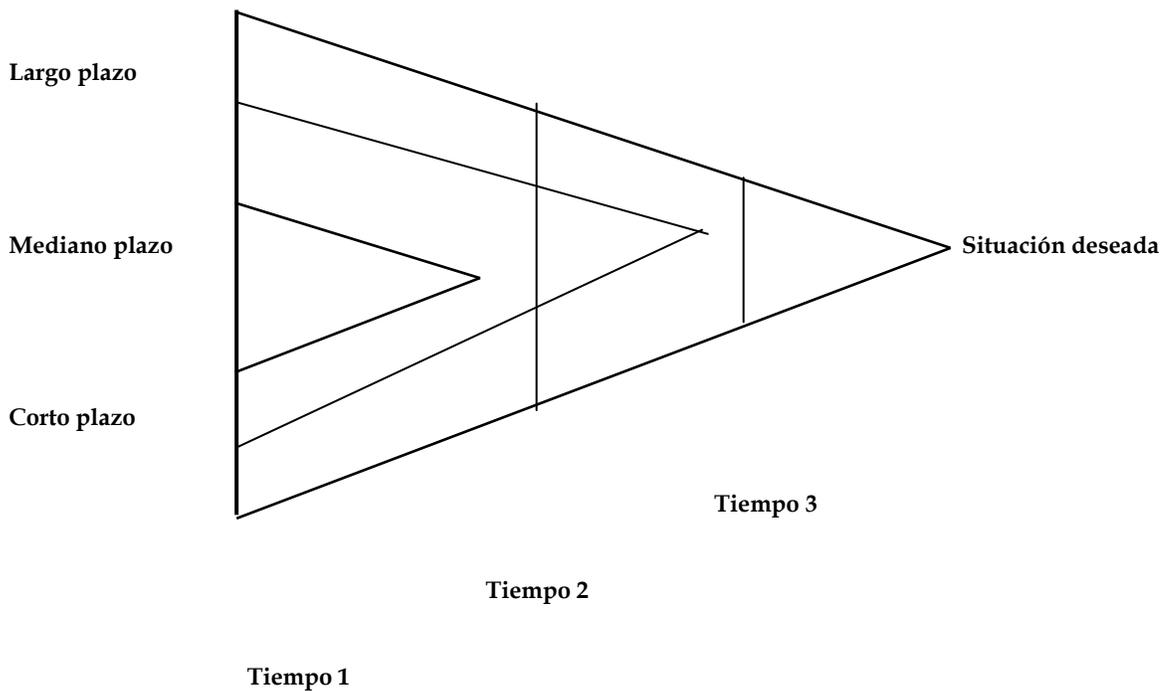


Figura 6. Evolución de una planificación en el tiempo



3ª Fase: La ejecución.

La ejecución propiamente dicha es, como se supondrá, el momento en que se lleva a cabo el plan de acción proyectado.

En la medida en que estemos conscientes de que el diagnóstico pudo dejar fallas en nuestra percepción de la situación en cuestión y en la medida en que hayamos considerado nuestra planificación como una hipótesis de trabajo, comprenderemos, que la ejecución toma, en cierto sentido, la forma de un experimento cuyo grado de éxito variará de acuerdo con las circunstancias. Y aquí, a parte de las fallas o de las cualidades del diagnóstico y de la planificación que habrán de condicionar nuestras probabilidades de éxito, es igualmente necesario contar con la mayor o menor habilidad de quienes habrán de ejecutar el plan de acción.

Subrayemos que para fundamentar la ejecución, con frecuencia resultará conveniente haber previsto mecanismos de control que permitan verificar en forma periódica si el plan de acción es respetado o no y si la experiencia adquirida nos indica que vamos en buen camino hacia el alcance de nuestros objetivos. De no ser éste el caso, será necesario reconsiderar diagnóstico y planificación a fin de poder enderezar el rumbo.



4ª Fase: La evaluación.

La evaluación planteará, más que nada, las siguientes interrogantes: ¿ En qué medida han permitido las acciones tomadas alcanzar los objetivos perseguidos? y ¿Cuáles son los factores responsables de ese resultado?. Por lo tanto, la evaluación consiste en describir los resultados obtenidos, relacionarlos con los objetivos perseguidos y averiguar qué factores o fenómenos explican esos resultados.

En cierta forma, la evaluación constituye un nuevo diagnóstico porque ofrece una nueva imagen de la situación y, dado el caso, describe la distancia que pudiera ver entre la situación actual y la desea.

La evaluación cumplirá dos funciones. Por una parte, conducirá a establecer un balance de la intervención y por otra, orientará la actuación del interventor al brindarle una información que le ayudará a decidir si debe seguir adelante o interrumpir el procedimiento de intervención.

También en este caso se situará la evaluación en los dos niveles del contenido y del proceso del cambio. En lo que respecta al contenido, se intentará averiguar si las soluciones elegidas eran o no apropiadas para corregir la situación insatisfactoria. Respecto al proceso, se preguntará si eran los más adecuados los enfoques, estrategias y medios empleados para implantar dichas soluciones.



LA NOCIÓN DE FASE.

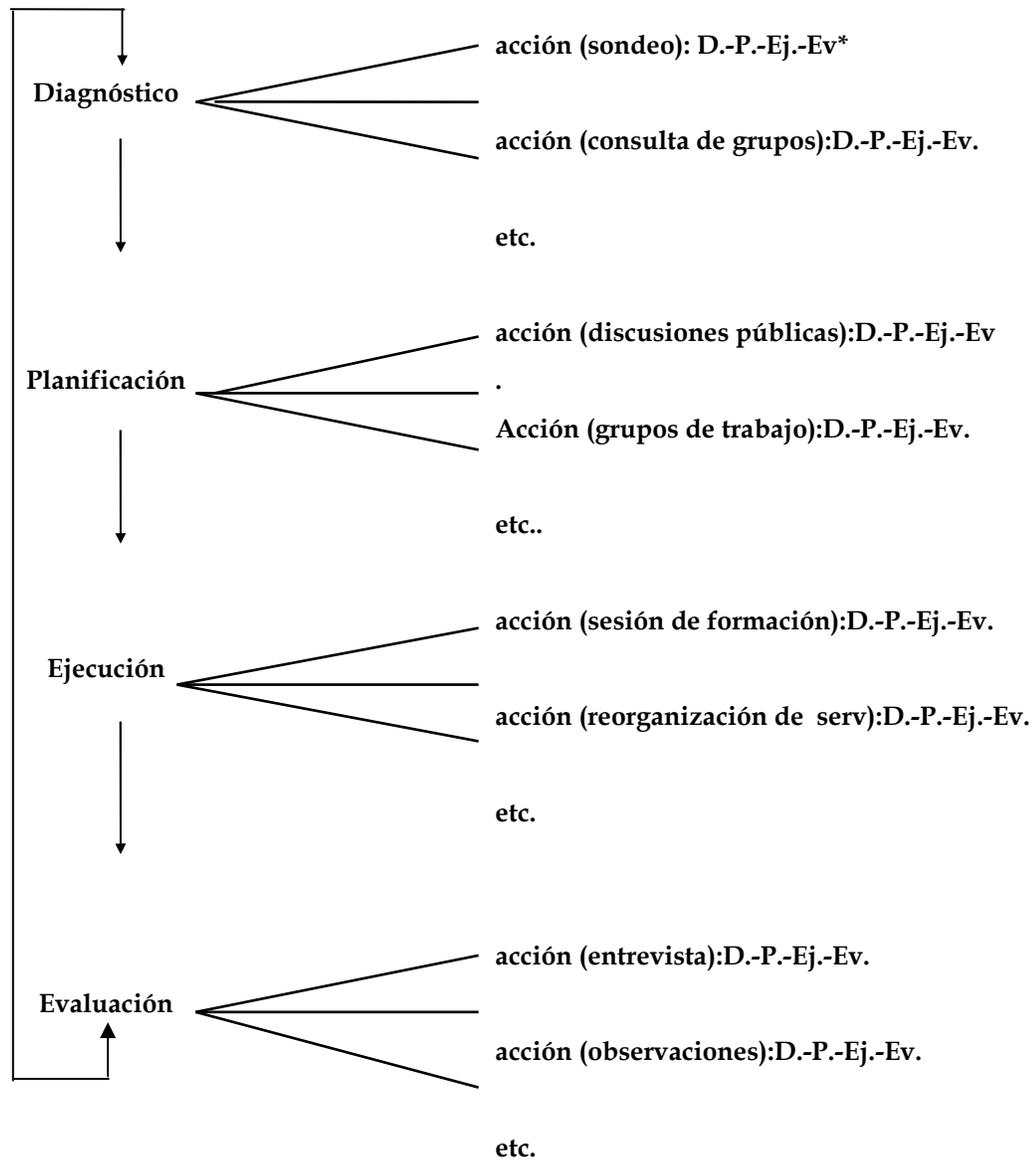
Para hablar de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación, hemos empleado deliberadamente la expresión “fase”, de preferencia a “etapa”. La noción de etapa evoca una separación cronológica que supone que una acción no puede iniciarse sin antes haberse terminado otra.

La realidad del cambio planificado es incompatible con semejante visión porque, dada la complejidad de la intervención, los cuatro tipos de actividad (diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación) se encuentran en constante interacción y no es excepcional que algunas se lleven a cabo en forma concurrente. El procedimiento de cambio planificado debe contemplarse más bien como una manera de trabajar que como un procedimiento que se debe seguir punto por punto.



Dimensión macroscópica

Dimensión microscópica



- D.- Diagnóstico
- P.- Planificación
- Ej.- Ejecución
- Ev.-Evaluación

Figura 7. El procedimiento de cambio planificado

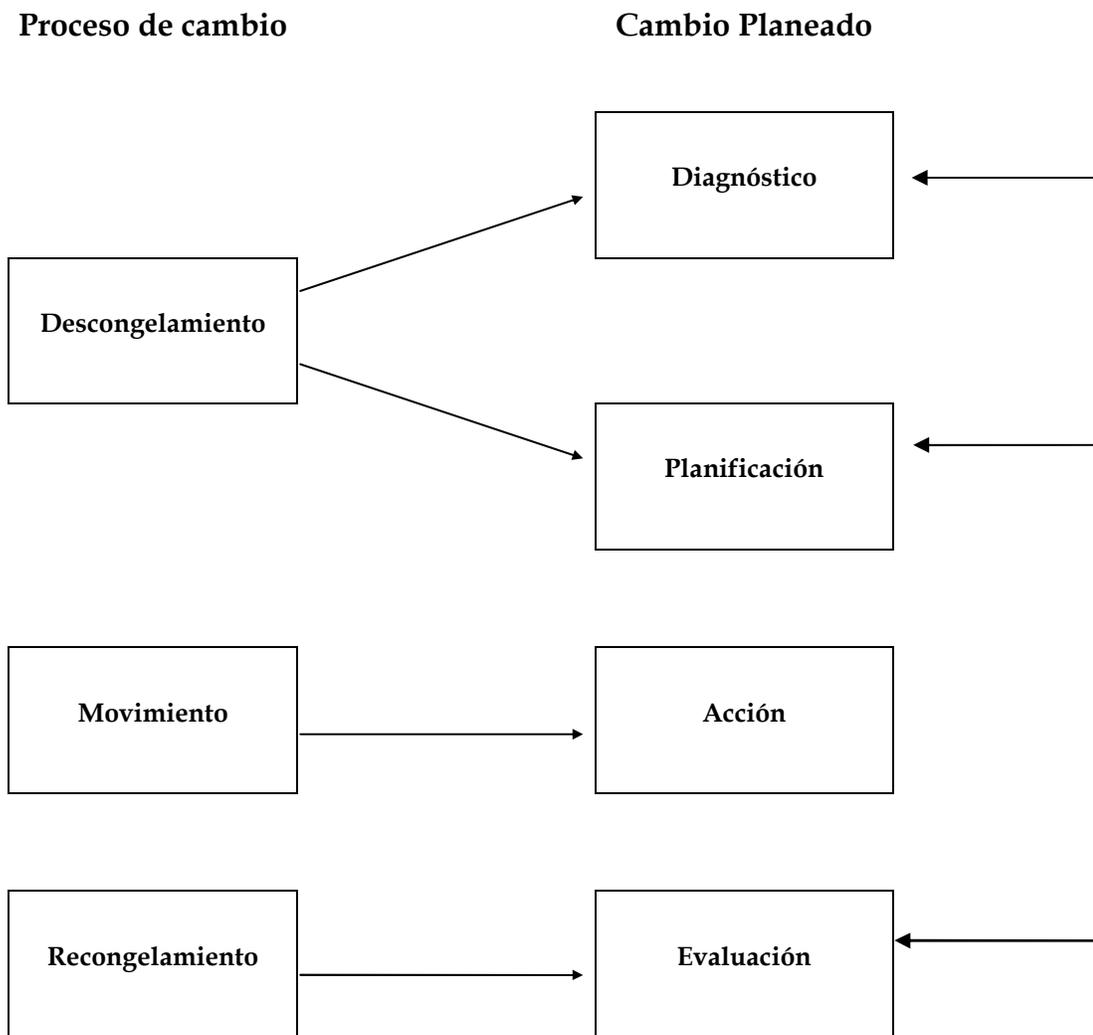


Figura 8. Esquema de la relación entre el proceso de cambio con el cambio planeado



FUERZAS PAR A EL CAMBIO: RESTRICTIVAS Y POSITIVAS

Lewin defendía la idea de que en toda organización existen dos tipos de fuerzas restrictivas y positivas. Estas se mantienen en equilibrio cuando la organización se encuentra estable, pero entran en confrontación durante el proceso de cambio.

- ◆ *Fuerzas restrictivas.* Son aquellas actividades que se vinculan a un desempeño laboral pobre, como es la apatía, la pasividad y la hostilidad. Estas actividades se ven afectadas por fuerzas externas como la tradición, las presiones sociales y familiares, así como la falta de visión de grupos comunitarios para aceptar el cambio.

- ◆ *Fuerzas positivas.* Son aquellas actividades dirigidas a la competencia, a la productividad y a la calidad. La competencia, el GATT y el TLC son ejemplos de las fuerzas externas que inician las fuerzas positivas, en tanto el apoyo de la dirección y la participación de los trabajadores son ejemplos de las fuerzas internas. Tomando en cuenta estas consideraciones Lewin habla sobre los niveles de cambio organizacional, llegando a la conclusión de que los conocimientos de una persona son los que presentan menor grado de dificultad y menor tiempo requerido para lograr un cambio. En tanto que el comportamiento organizacional es el que mayor grado de dificultad y tiempo requiere.



3.4 MODELO DE CAMBIO PLANEADO DE LIPPITT, WATSON Y WESTLEY

El desarrollo organizacional es un cambio planificado en el contexto de una organización. El desarrollo de modelos del cambio planificado facilitó el desarrollo del DO. Los modelos y teorías representan, en palabras o en imágenes, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables, y especifican las relaciones entre las variables. Las teorías del cambio planificado son bastante rudimentarias en lo que concierne a explicar la relación entre esas variables, pero son bastante buenas en términos de identificar a las variables importantes involucradas en el cambio. Varias teorías recientes muestran una gran promesa para incrementar nuestra comprensión de lo que sucede y de como sucede en las situaciones de un cambio planeado.

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio, que han tenido una gran influencia desde la década de 1940. La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas. El status quo ___cualquier cosa que esté sucediendo justo ahora___ es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas.

La segunda idea de Lewin era un modelo del proceso de cambio mismo. Sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas: *descongelar* la antigua conducta (o la situación), *moverla* a un nuevo nivel de conducta, y *volver a congelar* la conducta en el nuevo nivel.



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley (1958) amplía los tres pasos de Lewin a cinco fases. Estos autores emplean la palabra *fase* con todo propósito, puesto que un paso connota una acción o hecho discretos en lugar de la realidad más verosímil de que el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente. Sus cinco fases son:

1. Desarrollo de la necesidad de un cambio (descongelación de Lewin)
2. Establecimiento de una relación de cambio
3. Trabajo par lograr el cambio (avance)
4. Generalización y estabilización del cambio (recongelación)
5. Logro de una relación terminal

El propio sistema puede tomar la decisión de efectuar un cambio, después de haber experimentado dolor (mal funcionamiento) o de haber descubierto la posibilidad de mejora, o bien puede tomarla un agente de cambio independiente que observa la necesidad de que ocurra dentro de un sistema dado y toma la iniciativa al establecer una relación de ayuda con aquel sistema. (Lippitt, Watson y Westley, 1958)

Por lo que respecta a la fase 1 (desarrollo de la necesidad de un cambio), Lippitt, Watson y Westley sugieren que la descongelación tiene lugar según alguno de estos tres modelos: 1) un agente de cambio demuestra esa necesidad mediante, por ejemplo, la presentación de datos de entrevistas que indican un grave problema; 2) un tercero ve una necesidad y pone en



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

contacto al agente de cambio al sistema cliente en potencia, o 3) el sistema cliente cobra conciencia de su propia necesidad y busca ayuda de un consultor.

El establecimiento de una relación de cambio, fase 2, según los autores, es el desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y el sistema cliente. Lippitt y sus colegas instituyen un punto importante cuando hacen notar que “a menudo, el sistema cliente parece ir en busca de la seguridad de que el posible agente de cambio sea suficientemente distinto al sistema cliente para ser un verdadero experto, y sin embargo, lo bastante parecido para ser cabalmente comprensible y accesible. Dar con este equilibrio es un factor crítico para toda consulta eficaz de desarrollo organizacional.

El más elaborado de los tres pasos de Lewin corresponde a la fase de avance, como la llaman Lippitt y sus colegas, al trabajo para lograr el cambio. Esta tercera fase principal encierra tres subfases:

- ◇ *Aclaración* o diagnóstico del problema del sistema cliente, que consiste primordialmente en la reunión de datos por el agente de cambio y su intento por comprender el sistema, en especial, las áreas problema.
- ◇ *Examen* de los caminos y metas opcionales, lo que implica el establecimiento de objetivos o metas e intenciones de acción; esto también incluye la determinación del grado de motivación por el cambio y el comienzo de un proceso de enfoque de energía.



- ◇ **Transformación** de las intenciones en esfuerzos reales de cambio, lo que significa la parte de *hacer*, o sea poner en ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa específico de capacitación, instalar un nuevo sistema, etc.

La *recongelación*, o generalización y estabilización del cambio, es la cuarta fase capital; su actividad clave es difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró durante las fases anteriores. Lippitt y sus colegas dan a esto el nombre de proceso de institucionalización.

Par la fase final, Lippitt y sus colegas abogan en pro de una relación terminal, esto es, que hay que poner fin a la relación entre el agente de cambio y el cliente. Hacen notar que es muy común que los clientes acaben dependiendo de los agentes de cambio y que el objetivo final de estos últimos es trabajar por su cuenta, sin aceptar empleo fijo alguno. El valor fundamental de este modelo para el cambio es que crea, dentro del sistema cliente, la pericia para que en el futuro resuelva los problemas por si mismo, al menos los problemas que caen dentro del mismo universo del problema original de cambio.



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

TRES PASOS DE LEWIN	FASES DE CAMBIO PLANEADO, SEGÚN: LIPPITT, WATSON Y WESTLEY
Descongelación	Desarrollo de la necesidad de un Cambio Establecimiento de una relación de cambio Trabajo hacia el cambio Diagnóstico
Avance	Examen de opciones Cambio real
Recongelación	Generalización y estabilización del cambio Logro de una relación terminal

Figura 9. Comparación comprendida de los modelos de cambio.



3.5 MODELO NORMATIVO PARA IMPLANTAR UN CAMBIO PLANEADO POR NICOLÁS MAQUIAVELO.

Escribiendo en 1513 hacía la siguiente observación acerca de la implantación de un cambio planeado:

Se debe tener en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni de éxito más dudoso, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de las cosas.

En las últimas décadas, sin embargo, se han hecho avances en la implantación del cambio planeado como resultado del análisis sistemático de estudios de casos y la aplicación de un razonamiento deductivo.

Aunque se han expresado muchas teorías y conceptos respecto a cómo efectuar un cambio planeado, el modelo normativo, se basa en gran medida en el trabajo de Gene Dalton. No obstante, mientras que la base empírica para el modelo de seis factores de Dalton consistía en seis estudios de casos, el presente modelo de ocho factores se base en los informes publicados de numerosos casos de cambio planificado. A continuación se analizan los ocho factores:

∇ NECESIDAD SENTIDA.

La existencia de tensión o malestar internos __ o sea, una necesidad sentida __ es una condición previa para el cambio efectivo de sistemas humanos a cualquier nivel de análisis (intrapersonal, interpersonal, organizacional). Cuando no existe malestar, no hay problema; donde no hay problema, no hay



acción. Resulta claro que el tiempo óptimo para intervenir en un entorno organizacional es cuando existe tensión suficiente en el sistema para motivar a los miembros a buscar métodos opcionales (o soluciones opcionales).

En ausencia de los que llamamos necesidad sentida, los miembros de la organización deben ser informados acerca de los problemas existentes, y deben hacerse resaltar los costos de no cambiar. Además, si es posible, se puede ejercer mayor presión para el cambio partiendo de fuentes externas. Inicialmente, los cambios deben centrarse en torno de problemas y deficiencias visibles, las que son evidentes para casi todos los que participan en la organización. Es importante que la necesidad sentida se extienda a aquellos directivos que deben autorizar la utilización de los recursos requeridos para emprender el programa de cambio.

∇ APOYO VISIBLE DE LA ALTA DIRECCIÓN.

Pocas ideas son aceptadas tan ampliamente como la noción de que el apoyo visible de la dirección general es fundamental para la consecución exitosa del cambio planeado. Más que revisar estudios de casos que apoyen este punto de vista, es más instructivo examinar algunas razones de *por qué* ese apoyo es tan importante.

El apoyo de una dirección general respetada y confiable aumenta la confianza de los miembros de la organización en que un cambio propuesto será exitoso. Un tanto parecido al “efecto placedo”, el imprimátur de una figura de autoridad respetada eleva el optimismo, y las expectativas de éxito suelen ser satisfactorias por sí mismas.



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

Una segunda explicación relacionada con la anterior, es que el apoyo visible de la dirección general es necesario para vencer la inercia y el miedo de fracasar que cunde en los mandos medios de muchas organizaciones. Los mandos medios a menudo reciben los cambios propuestos con precaución, pasividad y escepticismo (aunque puede ser que esas reacciones no se manifiesten abiertamente). La dirección general debe proporcionar el apoyo entusiasta y el compromiso necesario para nutrir un esfuerzo incipiente de cambio.

Las razones mencionadas anteriormente acerca de la utilidad del apoyo visible de la dirección general también pueden concebirse en términos de la aplicación de tres fuentes de poder: la experiencia, la autoridad legal y el atractivo personal. El apoyo de la dirección general puede comprender también la aplicación de fuentes de influencia menos sutiles: los premios y los castigos. La dirección general puede indicar, explícitamente o implícitamente, su voluntad de premiar o castigar a los miembros de acuerdo con su cooperación. Aunque existen pruebas de que el poder coercitivo contribuye positivamente al éxito de los esfuerzos de cambio, la coerción puede producir resentimiento y debe usarse en forma juiciosa y junto con otras bases de poder. Una posible consecuencia disfuncional del uso de coerción es una disminución de la confianza en la organización: "Obligar a cumplir una regla de oro distorsionada, hace que los demás se percaten de los que se les está haciendo".

Resumiendo, para que un programa de cambio sea efectivo es muy importante que la dirección general manifieste un fuerte compromiso por el cambio, tanto con palabras como con hechos. Un programa de cambio necesita como patrocinadores a los gerentes de aquellos departamentos que se vean más



directamente afectados. Como testimonio adicional del compromiso de la gerencia con el esfuerzo de cambio, se puede conservar un agente externo de cambio par proporcionar apoyo. Sin embargo, es importante para los agentes del cambio, ya sean externos o internos, saber que aunque muchos directivos pueden manifestar interés en efectuar el cambio, pocos desearán actual al respecto.

∇ CLARIFICACION GRADUAL

Los cambios organizacionales amenazan la naturaleza, y aun la existencia, de un intercambio del empleado con la organización. En consecuencia, al oír hablar de un cambio inminente, es probable que la persona considere en qué forma afectará dicho cambio a su situación laboral (y no laboral). Como ha observado un consultor gerencial, la cuestión básica para todo mundo es ¿Qué significa esto para mi? ¿Me irá mejor?. Por supuesto, es probable que venga a la mente de la persona un número casi ilimitado de preguntas específicas: si se necesitarán nuevas capacidades y, de ser así, qué cantidad de tiempo y energía se precisará par adquirirlas; si afectará el cambio las perspectivas de ascenso del supervisor (es frecuente que los empleados avancen por escalafón en las organizaciones); si se verá alterada la influencia o la composición del grupo de trabajo de la persona; y así sucesivamente.

La importancia de la clarificación gradual queda ilustrada con el caso de la compañía de ventas al menudeo que decidió cambiar los registros manuales a registros computarizados del crédito en dos oficinas filiales. En una de las filiales, el gerente informó a todos sus empleados del cambio inminente, aun a los empleados de los departamentos que no serían afectados. En la medida



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

que el cambio avanzaba, seguía manteniendo informados y centrados a los empleados en los detalles de la operación. En la otra filial, el gerente decidió no hablar a sus empleados acerca del cambio hasta la semana de su puesta en operación, pues no quería inquietarlos. Tres meses después del cambio, un estudio de evaluación encontró que el cambio estaba progresando con suavidad en la primera filial, mientras que en la segunda había confusión. Muchos empleados habían renunciado; los que seguían, tenían dificultad para ajustarse; la cooperación y la satisfacción eran reducidas; y el desempeño era malo.

Lo anterior resalta la importancia de que se informe a todos los empleados de los cambios venideros. Es más si la dirección falla en comunicar lo relativo al cambio, el vacío de información será llenado por canales informales (y posiblemente menos precisos), como los rumores.

A medida que el tiempo pasa, las implicaciones conductuales del cambio planeado deben hacerse cada vez más claras a todos los participantes. Esto es, los empleados deben aprender exactamente qué es lo que hay que hacer en forma diferente. Sin embargo, determinar las ramificaciones de un cambio es la parte más difícil del proceso de cambio:

El movimiento hacia metas cada vez más específicas, aunque parece lo más obvio, es... probablemente la dimensión en la que se atorán la mayor parte de los esfuerzos de cambio. Las metas generales, a menudo compartidas amplia y genuinamente, fracasan con demasiada frecuencia por la falta de idea crucial de cómo dar los primeros pasos concretos.



∇ INSTRUMENTACIÓN Y APOYO.

Un paso que minimiza la resistencia al cambio es ayudar a los empleados a adquirir las nuevas habilidades requeridas. Puede proporcionarse instrucción o capacitación formal, posiblemente junto con tiempo y energía equivalentes. Por ejemplo relevando a las personas de algunos deberes anteriores o siendo más indulgente con los plazos. Los directivos también pueden proporcionar apoyo emocional escuchando con empatía, reconociendo (más que negando) los sentimientos de un empleado, y siendo paciente. Tales acciones permiten que algunos problemas aparentemente grandes se disipen con el paso del tiempo.

En ese sentido, la introducción gradual de los cambios puede facilitar la aceptación. “Cambio masivo, ansiedad masiva, resistencia masiva”. Por lo tanto, los directivos deben intentar introducir los cambios por etapas maximizando la estabilidad en torno a cada fase temporal del proceso de cambio.

∇ MODIFICACION DE LOS SUBSISTEMAS COMPONENTES.

Las organizaciones son sistemas que tienden al equilibrio. Los mecanismos de adaptación y conservación tienden a producir que se “borren” los pequeños cambios (un proceso llamado homeostasis), produciendo un estado constante. Más aún, la inercia suele persistir aun si las prácticas del pasado no han demostrado ser particularmente exitosas. Algunas veces las organizaciones se ven atrapadas en sistemas de creencias y prácticas que ya no son soluciones adecuadas a los problemas; irónicamente, las soluciones inefectivas son las



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

seguidas más estrechamente en tiempos de adversidad. En otras palabras, las organizaciones se comportan con frecuencia en forma neurótica.

Se deduce conceptualmente (y se ha demostrado empíricamente), que es más probable que los cambios que se intentan en las organizaciones prosperen si comprenden varios subsistemas relevantes en lugar de uno solo. Por lo tanto, en la medida en que ocurran los cambios apropiados en los tres determinantes principales de la efectividad organizacional — las características organizacionales, laborales e individuales — es más probable que los cambios demuestren ser más efectivos.

En un sentido más amplio, los programas de cambio que modifican sólo las características estructurales (organizacionales) o sólo características tecnológicas (laborales) son generalmente menos efectivos que los que modifican tanto la estructura como la tecnología. Es importante verificar que éste haya sido el caso. Una explicación convincente es que es más probable que los programas de cambio modifiquen múltiples subsistemas se institucionalicen. A menos que los cambios se incorporen a los procedimientos operacionales formales, corren gran peligro de extinción. En términos prácticos, esto significa que simplemente capacitar a los supervisores para delegar autoridad a los subordinados, por ejemplo puede ser ineficaz si no se combina con cambios en otros subsistemas.



∇ AUMENTO DE LA AUTOESTIMA.

Las reacciones ante el cambio, y la efectividad de los esfuerzos de cambio, tienden a ser favorables en la medida que los cambios eleven el sentido de autoestima de los empleados. Puede afectarse la autoestima de los empleados por la forma en que se introduce el cambio (el proceso de cambio).

El contenido del cambio, junto con el proceso, también puede afectar la autoestima, las reacciones ante el cambio y la efectividad de un esfuerzo de esa naturaleza. En la medida en que el cambio aumente las recompensas psicológicas, sociales o extrínsecas, es más probable que los empleados sientan una mayor autoestima.

∇ PARTICIPACIÓN.

Existen testimonios abundantes de que la participación de los empleados en el proceso de cambio mejora las reacciones ante el mismo y la efectividad de los esfuerzos de cambio planeado. Algunos escritores han caracterizado el efecto de la participación en términos de la diferencia entre compromiso y obediencia.

En general los cambios exitosos incluyen un agente de cambio quien, “con el apoyo de la dirección general reúne a varios niveles de la organización en disertaciones de colaboración, identificación de los hechos y solución de problemas par identificar y diagnosticar las dificultades actuales de la organización. En todos los cambios exitosos, el proceso es esencialmente el mismo; un gran número de personas colabora par inventar soluciones que



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

sean de su propia hechura y que tengan su propio respaldo”. Por el contrario, los fracasos suelen producirse cuando no se comparte la influencia a través de la participación conjunta de los directivos y los subordinados en la toma de decisiones.

Una revisión de la investigación sobre los efectos de la participación llegó a las siguientes conclusiones:

1. La participación en las decisiones aumenta de manera pronunciada la aceptación de las decisiones. Esto es más notorio aun cuando se trata de cambios que comprenden hábitos tradicionales o creencia.
2. El proceso de participación afecta las actitudes solamente de aquellos que son consultados activamente; los que quedan fuera del proceso aparentemente no son influenciados.
3. La participación en decisiones intrascendentes no afecta las actitudes generales.
4. Los efectos de la participación pueden ser condicionados por la personalidad. Los que tienen una orientación autoritaria y poca necesidad de independencia reaccionan positivamente cuando se usa poca participación.

Aunque la participación generalmente mejora las reacciones ante el cambio, se deben indicar dos precauciones. Los directivos no deben usar la participación como una estratagema (por ejemplo, haciendo creer a la gente que tiene algo que decir cuando realmente no lo tiene). Este tipo de manipulación, a veces denominada “participación psicológica”, se detecta en



un momento dado y provoca resentimiento. Otra forma de manipulación, quizá más sutil, es invitar a una persona de influencia a participar en un grupo de toma de decisiones simplemente para ganar el apoyo tácito de esa persona.

∇ RESENTACIÓN DE LOS BENEFICIOS DEL INTERCAMBIO.

Los miembros de las organizaciones son muy sensibles a las posibles consecuencias adversas que provienen de los cambios (por ejemplo, reducciones en las prestaciones y/o aumentos en las aportaciones requeridas). De acuerdo con ello, a veces es necesario que los gerentes proporcionen prestaciones adicionales a los empleados para facilitar la aceptación de los cambios pretendidos; metafóricamente hablando, se les da con una mano mientras se les quita con la otra: “el cambio debe diseñarse e instrumentarse en forma tal que minimice la pérdida de poder y maximice la ganancia de poder de los afectados por el cambio”.

Resulta claro que la presentación de los beneficios del intercambio es particularmente apropiada cuando vaya haber una pérdida significativa (de cualquier clase) para los empleados como producto de un cambio y cuando los empleados tienen el poder para impedir o evitar que el cambio tenga éxito. Sin embargo, aunque el uso de “endulzadores” es una forma fácil de reducir la resistencia, puede ser costoso: “Una vez que un gerente deja ver que él negociará para evitar una resistencia mayor, él mismo se abre a la probabilidad de un chantaje”.



CAPÍTULO 3. CAMBIO PLANIFICADO

En resumen, el modelo normativo identifica ocho factores que influyen en las reacciones ante el cambio, y determina la efectividad de los esfuerzos de cambio.



4.1 ¿QUÉ ES LA RESISTENCIA AL CAMBIO?

Uno de los resultados más documentados de los estudios de la conducta de los individuos y las organizaciones es que las organizaciones y sus miembros *se resisten al cambio*. En cierto sentido esto es positivo. Ofrece un grado de estabilidad y previsibilidad al cambio. Si no hubiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría las características de una casualidad caótica. La resistencia al cambio también puede ser fuente de conflictos funcionales. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio en una línea de productos puede estimular una sana discusión en torno a los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Sin embargo, la resistencia al cambio tiene un aspecto negativo claro, entorpece el progreso y la adaptación.

La resistencia al cambio no siempre se presenta de maneras estandarizadas. La resistencia puede ser franca, implícita, inmediata o diferida. La administración tiene menos problemas para manejar una resistencia franca e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden en seguida manifestando quejas, desacelerando el ritmo de trabajo, amenazando con estallar una huelga, etc. El desafío grande está en manejar una resistencia implícita o diferida. La resistencia implícita es más sutil (pérdida de lealtad hacia la organización, menos motivación para trabajar, aumento de errores o fallas, aumento de ausentismo debido a “enfermedad”) y, por consiguiente, más difícil de reconocer. De igual manera, los actos diferidos enturbian el vínculo entre la fuente de resistencia y la reacción a ella. Un cambio puede producir una reacción que parece mínima en el momento que se inicia, pero la resistencia surge semanas, meses o incluso años después. Un cambio que



parece tener pocas repercusiones en sí o por cuenta propia, se convierte en la gota que el vaso. Las reacciones al cambio se pueden acumular y después explotar en una respuesta que resulta totalmente desproporcionada con relación al cambio que sigue. Está claro que la resistencia tan sólo ha sido diferida y almacenada, lo que surge es una respuesta a los cambios anteriores acumulados.

El fenómeno de las resistencias al cambio es, con toda probabilidad, el “coco” de todos aquellos que propugnan ideas de cambio. Par el interventor, las resistencias suelen ser sinónimo de hostilidad, intrigas, demoras, polarización, emergencia de conflictos, impaciencia, etc. Tantos fenómenos que amenazan con contratar al interventor y afectar el éxito de la iniciativa de cambio.

Retomemos por cuenta nuestra la opinión de Francoys Gagné:

El fenómeno de la resistencia al cambio constituye un problema central que enfrenta toda experiencia de cambio planificado. Si hubiera resistencias de disipar, no sería necesario planificar con tanto esmero estrategias de cambio: bastaría con que los agentes de cambio definieran sus expectativas.

Como pudimos ver antes, todo cambio significativo dentro de un sistema social implica una transición, al menos provisional, desde un estado de equilibrio hacia un estado de desequilibrio, con la esperanza de encontrar un nuevo estado de equilibrio más satisfactorio. Habida cuenta de que los sistemas tienen una tendencia natural a buscar un estado de homeostasis, toda tentativa de cambio amenazará con comprometer semejante tendencia. Dentro de esta perspectiva, hay motivo par prever que el reflejo de un



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

sistema consistirá en invertir más energías en protegerse contra insumos capaces de quebrantarlo. Así, la resistencia al cambio puede considerarse como reacción legítima de un sistema que procura “mantener” un relativo estado de salud.

De acuerdo con esta lógica, deducimos que la expresión de resistencias al cambio desempeña en cierta forma el papel de un sistema de alarma; un poco a la manera de la fiebre que informa al ser humano que un agente está afectando el equilibrio relativo de su organismo.

Así, sugerimos concebir la resistencia al cambio como una reacción legítima, funcional inclusive. Lo peor que podría hacer un interventor en relación con las resistencias sería considerarlas dentro de una perspectiva apriorística como datos negativos e indeseables, lo cual, por desgracia, acontece con demasiada frecuencia entre los agentes de cambio.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial al que se debe explorar como tal para estar después en condiciones de adoptar reacciones apropiadas.

Hasta cierto punto, podría afirmarse que las resistencias al cambio obligan al interventor a ajustar percepciones al grado real de permeabilidad del sistema al cambio. Par el interventor, ya no se trata de ignorarlas, ni mucho menos de denigrarlas, sino más bien de aprovecharlas, empleándolas como propulsoras de cambio. Compañera paradójica del cambio, la resistencia es expresión de la vitalidad del sistema y actúa en cierta forma como guardafronteras, al supervisar en forma constante la acción del agente de cambio.



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima. La percepción de la amenaza proviene del cambio puede ser real o imaginaria, deliberada, o espontánea, grande o pequeña. Cualquiera que sea su naturaleza, los empleados tratarán de protegerse contra los efectos del cambio. Sus acciones pueden incluir desde quejas, morosidad intencional y resistencia pasiva hasta ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo.

Todos los empleados tienden a resistirse al cambio por los costos psíquicos que lo acompañan. Esa actitud se encuentra por igual entre gerentes y entre trabajadores. Puede encontrarse la misma resistencia al cambio en el oficinista y en el obrero.

Si bien el ser humano tiende a resistirse al cambio, esa inclinación la contrarresta el deseo de nuevas experiencias y de recibir los premios que acompañan al cambio. Es verdad que no todos los cambios encuentran resistencia, pues algunos son buscados activamente por los empleados. Otros son tan insignificantes y rutinarios que la resistencia, si existe, es demasiado débil para poder percibirla. Una lección que los administradores han de aprender es ésta: el cambio será un éxito o un problema, según la habilidad con que se administre para atenuar en lo posible la resistencia.

La inseguridad y el cambio son condiciones que demuestran que el *efecto de la reacción en cadena* puede manifestarse en el funcionamiento de la organización. Se trata de una situación en la que el cambio (u otra condición) que afecte directamente a una sola persona o a unas cuantas, puede llevar a



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

una reacción de muchos, aun de cientos o de miles, porque existen en él intereses comunes. Esta condición es similar a la reacción atómica en cadena. Por ejemplo, en una fábrica surgió una diferencia de opiniones respecto a la transferencia de uno de los empleados. Algunos de ellos se sintieron inseguros de sus derechos a ser transferidos y apoyaron a su compañero. En poco tiempo el departamento hizo un paro y poco después toda la planta de 4 000 empleados tuvo que cerrarse, y todo por la transferencia de un solo trabajador.

El hecho de que un grupo sea inteligente no necesariamente significa que comprenderá mejor y aceptará el cambio. Muchas veces sucede lo contrario en vista de que el grupo utiliza su inteligencia para racionalizar más los motivos de su resistencia al cambio. La inteligencia también puede utilizarse a favor o en contra del cambio, dependiendo de cómo sea introducido éste.

La resistencia al cambio proporciona información sobre el sistema u organización en tres niveles:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente.

La resistencia no es del todo mala. También puede acarrear beneficios. Puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas. De esta manera los empleados hacen



las veces de supervisores que vigilan que la gerencia planee y lleve a cabo el cambio adecuadamente. Una moderada y justificada resistencia de los empleados ante el cambio hace que la gerencia revise más cuidadosamente las propuestas y prevenga fallas posteriores.

La resistencia también puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría causar mayores dificultades, de tal manera que la gerencia realice acciones correctivas antes de que surjan problemas más serios. Al mismo tiempo, la gerencia puede sentirse más motivada para mejorar su comunicación respecto al cambio, lo cual, a la larga, provocará una mejor aceptación. La resistencia también proporciona a la gerencia información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados acerca de una determinada situación, propicia una liberación de emociones y también puede invitarlos a pensar y hablar más acerca del cambio, para que lo entiendan mejor.

A continuación se citan algunos conceptos de diferentes autores:

Jonh R. Schermerhorn, JR: “Es en realidad una retroalimentación que puede usarse de manera constructiva por un agente de cambio astuto”.²⁶

26. Schermerhorn, J., Comportamiento en las organizaciones, Ed. Interamericana, S.A. de C.V., México, 1987. Pág.567



Carlos Augusto Audirac Camarena: “Es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrear consigo las modificaciones. Por tanto se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio”.²⁷

Pierre Collerette: “Es la expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio. En el lenguaje del modelo de los campos de fuerzas, dirías que se trata de la emergencia de fuerzas restrictivas encaminadas a limitar u obstruir la iniciativa del cambio”.²⁸

Keith Davis: “Son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo”.²⁹

L.A y M.A. Sandra Luz González López: “Es la inseguridad, desconfianza y temor a lo desconocido; lo que impide se acepte el cambio”.³⁰

De acuerdo a lo antes establecido se obtiene el siguiente concepto:

Son las fuerzas restrictivas de un sistema ante el cambio. (Actitud negativa ante el cambio).

27. Audirac Camarena C. A., ABC del Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, México, 1996. Pág. 44

28. Collerette Giles Delisle P., La planificación del Cambio: Estrategias de adaptación para las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 1996. Pág.104

29. Keith, D., Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional, Ed. McGraw-Hill, México, 1991. Pág.334

30. L.A y M.A. Sandra Luz González López. Antología de la asignatura de Desarrollo Organizacional. Facultad de estudios Superiores Cuautitlán. Pág. 49



4.2 MANIFESTACIÓN DE LAS RESISTENCIAS

Existen muchas maneras de expresar la resistencia al cambio, y no precisamente de manera hostil, sino también en forma indirecta.

Las resistencias al cambio pueden manifestarse de mil maneras, y para captarlas, el interventor debe permanecer alerta a sus diferentes indicaciones. Contrariamente a una idea muy generalizada, las resistencias no siempre se expresan en una forma explícita, a través de actitudes hostiles o negativas. La resistencia se manifiesta a menudo por vías indirectas. Entre las más comunes, se encuentran las siguientes:

- * Cuestionar en una forma quisquillosa hasta los más íntimos detalles del proyecto de cambio.
- * Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.
- * Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
- * Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio, con el propósito de entorpecer el proceso.
- * Fingir indiferencia con el propósito de que el proyecto se eche en saco roto.



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

- * “Habrá que estudiar más a fondo este proyecto, cuando dispongamos de más tiempo para ello”.
- * Evocar nostálgicamente los méritos de un pasado no muy remoto, cuando todo parecía funcionar tan bien.
- * Discurrir largamente acerca de los aspectos secundarios del cambio, esmerándose en demostrar hasta qué punto éste no será realizable en la práctica.
- * Evocar la multitud de enojosas consecuencias que, con toda seguridad, acarreará la implantación del cambio.
- * Abstenerse de cooperar activamente en el proceso de implantación.
- * Expresar apatía, indolencia, desmovilización
- * Adoptar una actitud legalista o dependiente en la que uno se limita a hacer lo estrictamente indicado y en la forma prescrita, sin tomar en cuenta los matices de lo cotidiano.
- * Entorpecer el ritmo de trabajo.
- * Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- * Aprovechar todas las oportunidades de suscitar discusiones en torno al cambio en cuestión.



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

- * Sacar a relucir todas las dificultades encontradas en el proceso de implantación.
- * Convertir el proyecto de cambio en chivo expiatorio de todos los sinsabores del sistema.
- * Sugerir con regularidad que se reconsideren los plazos de implantación.
- * Atacar sistemáticamente al cambio o a sus iniciadores.
- * Recurrir a diferentes tácticas de sabotaje con el propósito de fomentar un clima de animosidad.
- * Exagerar los méritos de la actual situación.

*Además, existen resistencias más sutiles que son difíciles de reconocer como: pérdida de la lealtad para la organización, pérdida de motivación para trabajar.*³¹

Todas estas ilustraciones constituyen maneras de expresar resistencias al cambio, pudiéndose citar muchos otros ejemplos. Algunas de estas manifestaciones se dirigen directamente al objeto del cambio; otras lo hacen en una forma más indirecta. Sin embargo, todas surten el mismo efecto: *el de comprender las probabilidades de éxito de la iniciativa del cambio.*

31. L.A y M.A. Sandra Luz González López. “Cambio Organizacional y su influencia en el factor humano en una empresa de control de fauna nociva”, Tesis de Maestría, México, UNAM, 2001.



Tomemos en siguiente ejemplo: en una división de una empresa de servicios, el director decide modificar en forma significativa el tipo de relación que debería mantenerse con los clientes y crea un grupo encargado de proceder a la implantación del nuevo enfoque. La mayoría de los mandos intermedios que constituyen sus subordinados no se adhieren a la iniciativa de cambio y, después de algunas objeciones encaminadas a poner en duda la pertinencia de la decisión, se abstienen de reaccionar al ver la determinación del director. Sin embargo, no dejan de resistirse, aunque en una forma pasiva. No coopera en nada con el grupo encargado de la implantación; difícilmente logran encontrar el tiempo par reunirse con los miembros del grupo de implantación cuando éstos expresan el deseo de hacerlo, fingen no entender muy bien el objeto real del cambio; buscan oportunidades para desprestigiar al responsable del grupo de implantación, sobre bases ajenas al proyecto; alimentan cierta intriga al nivel del personal de implantación; circulan chismes de oficina, susurrados en voz baja. Todas estas reacciones son resistencias pasivas asociadas con el hecho de que se sienten impotentes para obstaculizar abiertamente el proyecto. Un observador externo podría pensar que el cambio sigue su curso normal, ya que las personas no parecen estar afectadas por él. Sin embargo, nada más equivocado que esto: estas reacciones camufladas bastan par entorpecer el ritmo del cambio, impidiendo que éste se incorpore al sistema. Es algo así como tratar de remolcar una embarcación cuya tripulación hubiese experimentado un maligno placer no levantando el ancla; podemos imaginar cuánta energía habría que invertir para mover dicha embarcación (también podemos suponer que cederá el elemento más débil, ¿sea éste el remolcador, el dispositivo de remolque, la embarcación o el ancla!).



4.3 FUENTES DE RESISTENCIA

Más allá del carácter desagradable que tienen las resistencias por el agente de cambio, éstas contienen una información que el interventor podría tener interés en descifrar; algo semejante a la manera como el dolor informa al cerebro de que el organismo está sufriendo un agravio físico o psicológico.

En primer lugar, el grado de resistencia nos informa acerca de la importancia que el sistema concede al objetivo del cambio. A mayor reacción del sistema, mayor riesgo de haber tocado una zona neurálgica. Una acción encaminada a modificar en forma significativa el modelo familiar que preconiza nuestra sociedad suscitara de seguro violentas reacciones porque se introduciría un desequilibrio en una institución central de nuestra sociedad. Así, la intensidad de la reacción negativa de un sistema puede constituir un buen índice del grado de centralidad de la meta del cambio.

Las resistencias también nos informarán acerca del grado de permeabilidad o de apertura del sistema con respecto al cambio. Tratándose de un objeto de cambio de importancia secundaria, si la reacción es fuerte, podemos suponer que nos encontramos ante un sistema poco receptivo al cambio. Es muy factible que ya tengamos una buena percepción de este grado de receptividad. Sin embargo, no es menos cierto que sólo el contacto con la realidad podrá corroborar dicha percepción.



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

Asimismo, las resistencias podrán informarnos acerca de ciertos efectos sistémicos (*efectos sobre otros subsistemas no directamente involucrados*) presentados o no, y esta información por sí sola podría conducirnos a añadir elementos imprevistos a nuestro diagnóstico.

Las resistencias al cambio pueden revelar al agente errores por él cometidos en la elaboración de su proyecto de cambio o en el enfoque empleado para implantarlo. Como nadie está a salvo de cometer errores, es de prever que cierto número de iniciativas de cambio, en vez de mejorar la situación, bien pueden empeorarla en caso de materializarse. Por esta razón, ante fuertes resistencias al cambio, el inventor hará bien en interrogarse respecto al mérito real de su intención. En contextos industriales, se ha visto a ingenieros experimentar situaciones de este tipo al tratar de implantar innovaciones tecnológicas a las que los trabajadores se oponían en un principio por percibir deficiencias en ellas, siendo así que, más adelante, dichas innovaciones efectivamente fracasaron. Un interventor experimentado decía, en ocasión de una conferencia ante un grupo de estudiantes: “cuando surjan resistencias, no se apresuren a eliminarlas. Primero, siéntense, escuchen y procuren descifrar su verdadero significado. Solamente después de haber hecho esto estarán en condiciones de actuar apropiadamente, asumiendo, quizá la parte de error que les corresponda”.

FUENTES DE RESITENCIA AL CAMBIO

Las fuentes de resistencia pueden agruparse en tres categorías:

- ◆ Las resistencias ligadas a la personalidad.
- ◆ Las resistencias ligadas al sistema social.
- ◆ Las resistencias ligadas al modo de implantación del cambio.



Las resistencias ligadas a la personalidad.

Los hábitos

Un hábito es, con gran frecuencia, más fácil de mantener que de destruir. De hecho, un hábito constituye una medida de economía; al repetir la misma conducta, nos ahorramos el tener que reflexionar en cada ocasión acerca de la manera de hacer algo. Todos hemos adquirido hábitos, en mayor o menor grado. Ahora bien, cuando un cambio obliga a abandonar un hábito, ello equivale a pedirle a la persona que abandone una conducta relativamente fácil y económica para adoptar otra, más difícil o que, al menos por un tiempo, requerirá un esfuerzo de reflexión más importante; de allí el reflejo de querer mantener un hábito adquirido.

El miedo a lo desconocido

El mañana, incluso si ha de ser menor, no deja de ser el mañana. Conocemos muy bien la trama de nuestra vida cotidiana, no obstante las promesas de todos los agentes de cambio del mundo, el mañana sigue siendo un misterio.

Así, ciertas situaciones en las que había personas que se quejaban con regularidad del funcionamiento de su organización, hemos visto a esas mismas personas resistir a propuestas de cambio y preferir el mantenimiento del *statu quo*. Ciertamente, no se debió esto a que sus insatisfacciones se volvieran de pronto más llevaderas. La verdad es que ese ambiente era conocido y manipulado a relativa satisfacción de los interesados, en tanto que el presunto resultante de la propuesta de cambio seguía siendo una incógnita.



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

Ahora bien, todo proyecto de cambio contiene una buena porción de incógnita en lo relativo a sus probabilidades de éxito. El hecho de que aceptar lanzarse a lo desconocido equivale a aceptar encontrarse tanto con buenas como malas sorpresas, a riesgo de acabar añorando el pasado. La mayoría de las personas parecen creer en el viejo adagio que dice: “más vale pájaro en mano que cien volando”. Añadiremos que el miedo a lo desconocido es con frecuencia inversamente proporcional al grado de tolerancia hacia la ambigüedad de las personas.

El principio de primacía

Aprendemos a través de un complejo proceso de ensayo y error. Cuando una experiencia tiene éxito, tiende a confirmarse e instalarse dentro de los modelos de comportamiento de su autor. Puede afirmarse de toda persona, en cualquier momento de su existencia, que ella presenta la suma de un gran número de experiencias, algunas exitosas, otras no. El hecho de que un individuo haya organizado entorno suyo un ambiente más o menos satisfactorio y relativamente estimulante, es en sí la expresión de cierto número de experiencias exitosas. Su manera de comportarse, sus actitudes, opiniones y valores, representan una serie de compromisos relativamente satisfactorios. El individuo vive experiencia de compromisos como el resultado óptimo de su aprendizaje. Por lo tanto, habida cuenta de lo antes dicho, siempre resulta difícil introducir un cambio porque la experiencia global y la *gestalt* del individuo en su conjunto son el resultado de un ritual de acercamiento entre él y su entorno.

Por otra parte, la investigación conductista ha demostrado ampliamente que una experiencia exitosa refuerza la reproducción de la misma. Por



consiguiente, se necesita cierto tiempo para convencer a una persona de que otra forma de proceder puede resultar más o, tan siquiera, igualmente satisfactoria.

Además, a la luz de este principio, podemos suponer el grado de resistencia que podrá generar un cambio que deje anticipar una experiencia menos satisfactoria.

La preferencia por la estabilidad

Todo parece indicar que siempre lidiamos con conflictos entre dos órdenes de necesidades fundamentales, o sea, necesidades de estabilidad y seguridad por una parte, y necesidades de estimulación y exploración por la otra. Mientras más tienda una persona a satisfacer sus necesidades de estabilidad a expensas de sus necesidades de exploración y estimulación, más propenderá esta persona a resistirse a ver alterados sus conductas, actitudes y valores.

Para quien valore la estabilidad, el cambio será portador de buena dosis de ansiedad y el individuo pronto podrá asumir una actitud hostil o de defensa o quizá, de completa apatía (dejando de invertir energías en un sentido u otro).

La percepción selectiva

La percepción selectiva es un mecanismo psicológico mediante el cual el individuo tiende a seleccionar la información y los acontecimientos por no retener más que aquello que confirme sus impresiones o sus conductas. Este mecanismo funciona de tal manera que las personas enfrentadas con una



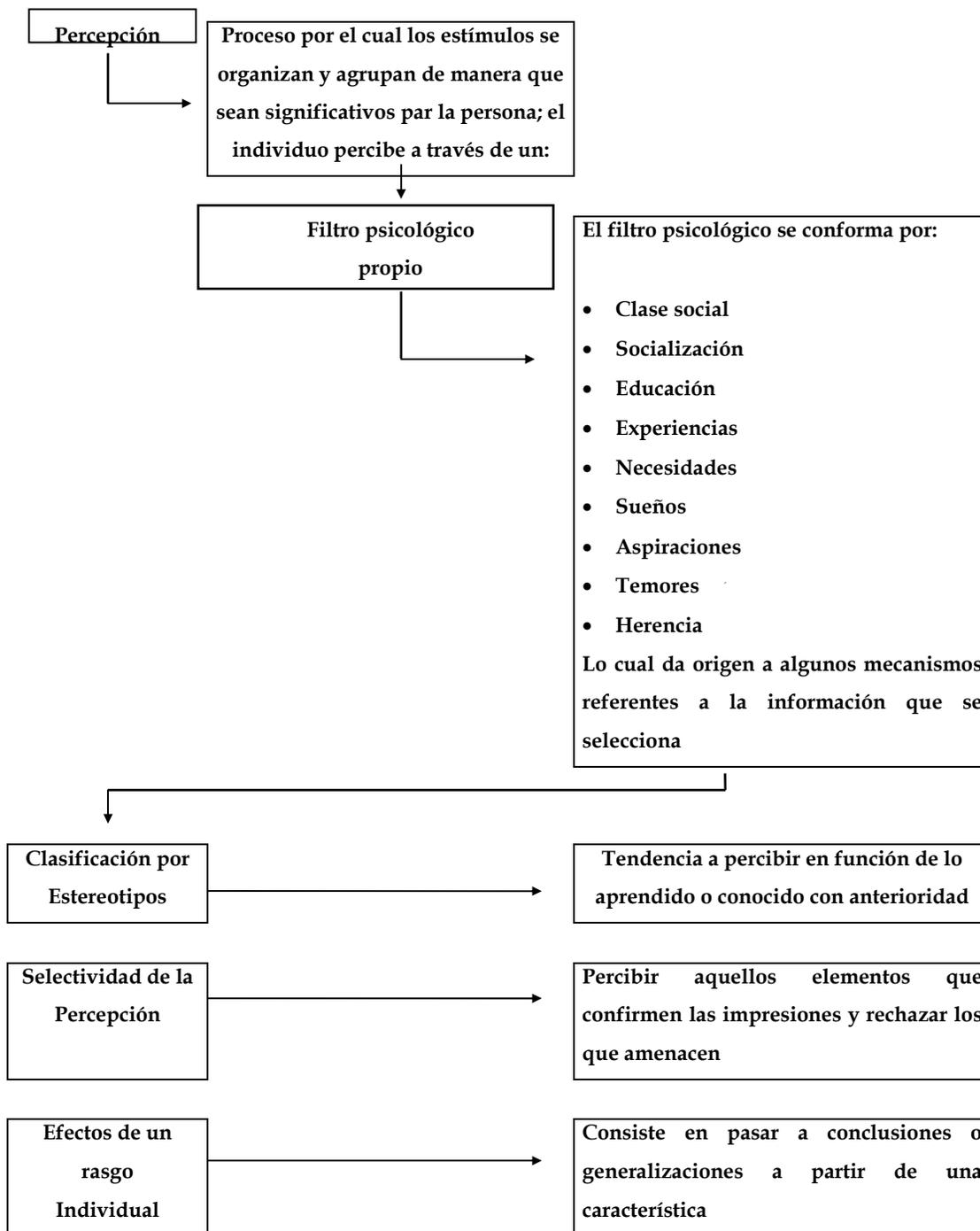
CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

intención de cambio que las amenace, fácilmente propenderán a retener, sobre todo, aquellos hechos y datos que demuestren los méritos de la actual situación o que destaquen los problemas y desventajas de la situación deseada.



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

Existen algunas variables psicológicas que influyen en la conducta de un individuo frente al cambio:





La satisfacción de las necesidades

Todo el mundo sabe que los individuos son guiados en sus conductas por necesidades que intentan satisfacer. Cuanto más venga un cambio a comprometer la satisfacción de esas necesidades, de cualquier orden que sean, más probabilidades tendrá de suscitar resistencias.

La identificación de la situación actual

En muchos casos, la situación que se desea cambiar ha sido promovida por los propios destinatarios del cambio, o también puede suceder que se hayan identificado mucho con ella. Este sentimiento de pertenencia obra de tal manera que las personas suelen adoptar actitudes defensivas ante toda acción que amenace la situación actual, porque a lo largo de la ejecución del proyecto de cambio, tienen la impresión de que se propia persona está siendo desprestigiada (lo cual, por cierto, a veces ocurre).

Las resistencias ligadas al sistema social.

La conformidad con las normas

Cuando una iniciativa de cambio tiene como consecuencia trastornar el equilibrio de las normas vigentes en un sistema, la tendencia de los individuos a conformarse a las normas del sistema genera resistencia más o menos considerables. En ciertas organizaciones, es común observar que políticas bien pensadas y formuladas nunca llegan a ser respetadas por ser contrarias a las normas prevalecientes en el medio, como por ejemplo, la



puntualidad en las reuniones, el protocolo en las comunicaciones o las modalidades de toma de decisiones.

La coherencia de un sistema

Hemos visto, al hablar del análisis sistémico, hasta qué punto las interacciones entre un sistema y su entorno y entre los puntos de entrada, de transformación y de salida de un sistema, obedecen a las más estrictas reglas de coherencia. Cuando se trata de introducir un cambio en la vida de un sistema, hay que tomar en cuenta el hecho de que la dinámica sistémica favorece la estabilidad y la homeostasis. El cambio corre el riesgo de amenazar esta coherencia interna y puede constituir una fuente de resistencia dentro del sistema en cuestión.

Los intereses y derechos adquiridos

Dentro de las sociedades industriales supuestamente avanzadas, el sistema socioeconómico, al igual que todos los sistemas organizacionales, muestra una gran diferenciación y jerarquización en lo relativo al prestigio, al poder, a la autonomía y a los privilegios económicos. En la medida en que el cambio ponga en tela de juicio dicha diferenciación y jerarquización, podemos anticipar resistencias de parte de aquellos individuos cuyos intereses se vean amenazados.



El carácter sagrado de ciertas cosas

Todo grupo organizado, toda sociedad, mantiene estandartes de comportamientos y actitudes que llevan el nombre de tabúes, rituales, usos y ética. Mientras más tienda el cambio a violar sus fronteras, más fuerte será la resistencia.

El rechazo de lo extraño

Lo que es extraño y desconocido puede ser percibido como amenazante para el sistema. Cuando la innovación que se pretende introducir en la dinámica de un sistema es disonante en relación con lo que actualmente existe en dicho sistema, es de esperar que éste intente resistir a la intrusión de un elemento disonante en su dinámica.

Las resistencias ligadas al modo de implantación del cambio.

El respeto hacia las personas y las facultades

Dentro de nuestra sociedad se exige cada vez que la persona sea respetada y que cada quien tenga voz y voto. Semejante contexto ha vuelto a las personas más conscientes de su valía individual y más exigentes con respecto a la toma de consideración de dicha valía. Por lo tanto, un enfoque que descuidará ese aspecto tendría fuertes probabilidades de suscitar vigorosas reacciones. Esto es, con frecuencia, lo que exigen las personas cuando demandan que se les consulte toda vez que se avecina un cambio.



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

Esto es precisamente lo que le sucedió a un mando directivo que, recién nombrado para la dirección de un servicio, pretendió imponer su estilo propio de administración sin tomar en cuenta la opinión del personal de planta. El resultado de semejante enfoque se tradujo en una baja de rendimiento del personal, en la renuncia progresiva de varios de sus miembros que fueron a ofrecer sus servicios a un competidor y en la necesidad de invertir más de un año en la formación de personal nuevo. Esas consecuencias fueron tan importantes que estuvieron a punto de provocar la quiebra de la empresa. Así, por el hecho de no haber tomado en consideración al personal de planta, el cambio, lejos de producir los resultados esperados, tuvo el efecto contrario.

El tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio

Pueden surgir resistencias porque los destinatarios tengan la impresión de que no se les otorga el tiempo necesario para “domesticar” el cambio o de que no se les ofrece los medios necesarios para enfrentarlo; es cuando sienten haber sido rebasados por los acontecimientos. Esto ocurriría si a determinados maestros se les pidiera modificar su pedagogía sin proporcionarles los medios necesarios para hacerlo, o sin otorgarles el tiempo indispensable para elaborar un nuevo material pedagógico.

La credibilidad del agente

Muchos proyectos de cambio se han estrellado contra muros de resistencia porque quienes los promovían no gozaban de la credibilidad suficiente para hacerlo. Dadas todas las fuentes de inseguridad que conlleva una iniciativa de cambio, es factible que las personas busquen un poco de seguridad en la



persona del agente de cambio. Por lo tanto, si la imagen de éste se halla desacreditada o es neutra ante los ojos de los destinatarios del cambio, habrá allí una nueva fuente de resistencia. Este es un fenómeno que se observa con frecuencia entre las personas marginales dentro de las organizaciones. Por cierto, puede suceder que las personas estén hasta el grado absortas con la imagen del agente que no presten verdadero interés hacia el tipo de cambio promovido por éste.

Stephen P. Robbins, cita otra clasificación de las fuentes de resistencia, de acuerdo con fuentes individuales o de la organización.

Resistencia individual.

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y las necesidades.

Las cinco razones por las cuales las personas se pueden resistir al cambio son:

COSTUMBRES. Cada vez que usted sale a comer, ¿prueba un restaurante diferente? Es probable que no, si usted es como la mayoría de las personas tendrá una serie de lugares que le agradan y volverá a ellos con cierta regularidad.

Como humanos, somos animales de costumbres. La vida es bastante compleja de por sí, no es preciso considerar toda la diversidad de opciones por los cientos de decisiones que tenemos que tomar todos los días. Par manejar esta complejidad, dependemos de las costumbres o las respuestas programadas. Sin embargo, cuando nos enfrentamos al cambio, la tendencia a responder de



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

la manera acostumbrada se convierte en fuente de resistencia. Así que cuando nuestro departamento es trasladado a un edificio nuevo en el otro extremo de la ciudad, es probable que tengamos que cambiar muchas costumbres: levantarnos diez minutos antes, tomar una serie de calles diferentes para llegar al trabajo, encontrar un lugar nuevo para estacionar, adaptarnos a una nueva distribución del despacho, desarrollar una nueva rutina para la comida, etc.

SEGURIDAD. Es probable que las personas que necesitan mucha seguridad se resistan al cambio porque éste amenaza su sentimiento de seguridad. Cuando se anuncian recortes de personal, o se introduce nueva maquinaria, muchos empleados podrían sentir que sus empleos están en juego.

FACTORES ECONÓMICOS. Otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios puedan reducir los ingresos personales. Los cambios en las actividades laborales o rutinas de trabajo establecidas también pueden despertar temor económico si la gente se siente preocupada por no poder ejecutar las actividades o rutinas nuevas de acuerdo con los estándares anteriores, sobre todo cuando la remuneración guarda relación estrecha con la productividad.

MIEDO A LO DESCONOCIDO. Los cambios reemplazan lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Independientemente de cuánto les disguste asistir a la universidad, cuando menos sabe lo que se espera de usted. Sin embargo, cuando sale de la universidad y se aventura al mundo por un empleo de tiempo completo, haciendo a un lado cuánto provecho quiera obtener de la universidad, usted tiene que cambiar lo conocido por lo desconocido.



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

En las organizaciones, los empleados sienten el mismo desagrado por la incertidumbre. Por ejemplo, si la introducción de procesadores de palabras significa que las secretarías de los departamentos tendrán que aprender a manejar estas máquinas nuevas, algunas secretarías pueden sentir miedo de no poder hacerlo. Por consiguiente, pueden desarrollar una actitud negativa ante la idea de trabajar con procesadores de palabras o actuar de manera disfuncional si se les pide que las usen.

PROCESAMIENTO SELECTIVO DE INFORMACIÓN. Las personas dan forma a su mundo por medio de sus percepciones. Cuando han creado este mundo, éste se resiste al cambio. Así pues, las personas son culpables de procesar información de manera selectiva con objeto de mantener intactas sus percepciones. Oyen lo que quieren oír, ignoran información que se opone al mundo que se han creado.

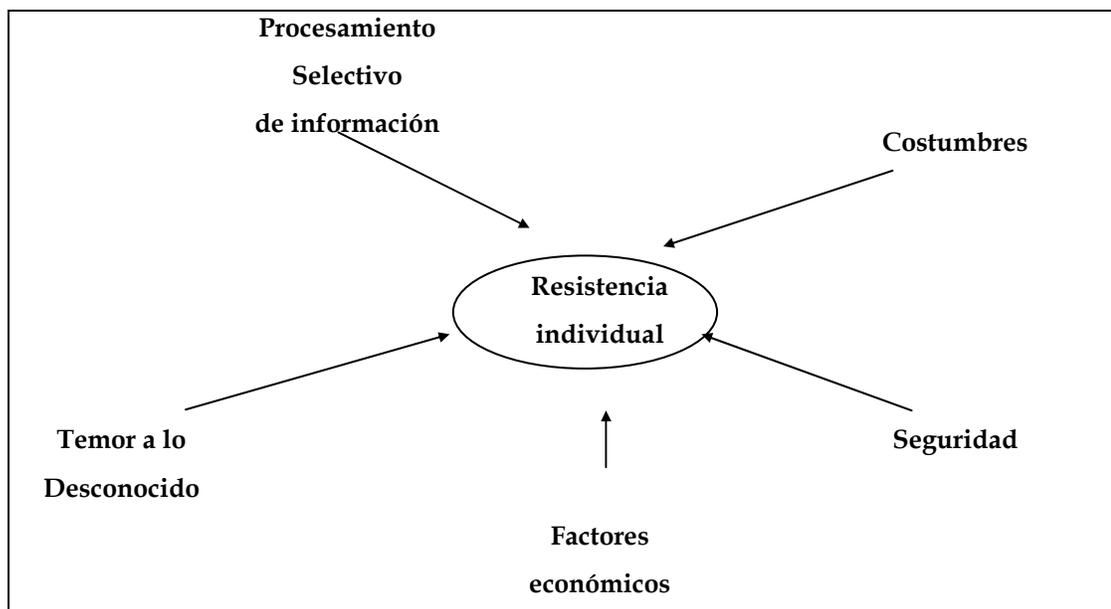


Figura 10. Fuentes de resistencia individual al cambio



Resistencia de las organizaciones.

Las organizaciones, por su naturaleza, son conservadoras. Se resisten de manera activa al cambio. Las dependencias de gobierno quieren seguir haciendo lo que han venido realizando desde hace años, ya sea porque la necesidad de su servicio cambia o permanece igual. Las religiones organizadas tienen sus raíces profundas en su historia. Los intentos por cambiar las doctrinas de la iglesia requieren gran persistencia y paciencia. La mayor parte de las empresas comerciales, al parecer se resisten mucho al cambio.

LA INERCIA DE LA ESTRUCTURA. Las organizaciones tienen mecanismos internos para producir estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección elige, de manera sistemática, a ciertas personas, dejándolas fuera o dentro. La capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan los requisitos y las habilidades concretas de los roles. La formalización proporciona descripciones de puestos, reglas y procedimientos que deben seguir los empleados.

Las personas contratadas en una organización son elegidas porque concuerdan con ella; después se les dan forma e instrucciones para que se comporten de determinada manera. Cuando una organización enfrenta cambios, la inercia de la estructura actúa como contrapeso para sostener la estabilidad.

EL ENFOQUE LIMITADO DEL CAMBIO. Las organizaciones están compuestas por una serie de subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los otros. Por ejemplo, si la administración cambia



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

los procesos tecnológicos sin modificar al mismo tiempo la estructura organizacional para igualarlos, es poco probable que se acepte el cambio de tecnología. Por tanto, los cambios limitados de los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema mayor.

LA INERCIA DEL GRUPO. Incluso aunque las personas quieran cambiar su conducta, las normas del grupo pueden actuar como limitantes. El miembro de un sindicato, por ejemplo, puede estar dispuesto a aceptar los cambios que sugiere la administración para su trabajo. Sin embargo, las normas del sindicato establecen la resistencia a cualquier cambio unilateral que haga la administración, es probable que se encuentre con resistencia.

LA AMENAZA PARA LA EXPERIENCIA. Los cambios en los patrones de las organizaciones pueden amenazar la experiencia de grupos especializados. La introducción de computadoras personales descentralizadas, que permiten a los administradores tener acceso a la información directa de la computadora central de la compañía, es un ejemplo de un cambio que encontró mucha resistencia en infinidad de departamentos de sistemas de información a principios de los años ochenta. ¿Por qué? Porque la computación descentralizada del usuario final representaba una amenaza para las habilidades especializadas de los departamentos de sistemas de información centralizada.

LA AMENAZA PARA LAS RELACIONES ESTABLECIDAS DE PODER. Cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas en la organización. La introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de



trabajo autoadministrados es el tipo de cambio que supervisores y mandos medios suelen considerar una amenaza.

LA AMENAZA PARA LA ASIGNACION ESTABLECIDA DE RECURSOS. Los grupos de la organización que controlan muchos recursos suelen pensar que el cambio es una amenaza. Por regla general están contentos con la cosas como están. Por ejemplo, ¿significará el cambio que se reduzca su presupuesto o se recorte su personal administrativo? Quienes más se benefician con la distribución presente de recursos, por regla general, se sienten amenazados por los cambios que podrían afectar la distribución futura.



Figura 11. Fuentes de resistencia al cambio en las organizaciones.



REACCIONES ANTE EL 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 diaria. 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 está "en su camino" o "acostumbrada a su 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.

Desafortunadamente, la lista de explicaciones posibles par las diferentes reacciones ante el cambio es casi interminable.

Las reacciones al cambio dependen en gran medida de dos factores: (1) la sustancia o contenido del cambio y (2) el proceso por medio del cual se planea y se establece el cambio. Tomando prestado el modelo de estímulos-contribuciones de Chester Barnard, se postula la hipótesis de que las reacciones ante el cambio se relacionan de manera positiva con los cambios



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

en los estímulos (prestaciones) y se relacionan de manera negativa con los cambios en las contribuciones: los empleados se resisten a los cambios (tanto por razones sustanciales como relacionadas con el proceso) en la medida que (1) los estímulos reales o previstos se reduzcan, (2) las aportaciones requeridas reales o previstas se aumenten, y (3) se reduzcan los beneficios y se aumenten las contribuciones o aportaciones exigidas. Vistas de esta manera, las reacciones de los empleados ante el cambio dependen de si los términos del intercambio estímulos-contribuciones se perciben favorablemente, desfavorablemente, o como intrascendentes.

Se han propuesto muchas hipótesis para explicar las diversas reacciones ante el cambio y se ha recopilado una gran lista de variables explicativas, incluyendo:

- 1 Miedo a lo desconocido, o información inadecuada
- 2 Miedo de no poder aprender las nuevas destrezas (o la vergüenza de ser lento en aprender)
- 3 Amenazas a los expertos o al poder
- 4 Amenazas al pago y otros beneficios
- 5 Reducción en la interacción social
- 6 Características de la personalidad (p. ej., el dogmatismo)
- 7 Falta de participación en el proceso de cambio
- 8 Aumento de las responsabilidades laborales
- 9 Disminución en las responsabilidades laborales
- 10 Ambiente organizacional (ejemplo confianza, apertura, autenticidad, propensión a al toma de riesgos)



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

Existen otros tipos de resistencia, todos ellos se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado.

- ◆ *Lógica. Con base en el pensamiento racional y científico*
- ◆ *Psicológica. De acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes*
- ◆ *Sociológica. Con base en los intereses y los valores del grupo*

La resistencia lógica surge del tiempo y esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo. Esto representa los costos reales que deben soportar los empleados. Aun cuando a la larga el cambio puede ser favorable para ellos, los costos a corto plazo deben pagarse primero.

La resistencia psicológica es “lógica” en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad. Aun cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, éstos son reales y deben reconocerse.

La resistencia sociológica es “lógica” en términos de los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente a las que debe atenderse con todo cuidado. Representan coaliciones políticas, valores opuestos de los sindicatos, y aun juicios distintos de comunidades diversas. En un grupo pequeño existen amistades de trabajo que se perturban con el cambio. Los empleados tienen cuestionamientos como: ¿El cambio es



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

congruente con los valores del grupo? ¿Se mantiene el trabajo en equipo? Dado que los empleados tienen este tipo de dudas, los administradores necesitan hacer que las condiciones del cambio sean lo más favorables posible para manejar con éxito las resistencias sociológicas.

Evidentemente, estas clases de resistencia deben manejarse con eficiencia si se espera que los empleados cooperen con el cambio. Si los administradores se preocupan solamente por los aspectos técnicos y lógicos del cambio, habrán fracasado en su responsabilidad social humana. Con esto podrá verse que las resistencias sociológicas y las psicológicas al cambio no son ilógicas ni irracionales: son congruentes con los distintos esquemas de valores que están en juego.

En una situación de trabajo ordinaria no puede lograrse un apoyo absoluto cada vez que se realiza un cambio. Es de esperarse un apoyo moderado, o débil, o tal vez una oposición total. Cada persona es diferente y dará diferente apoyo a cada cambio que enfrente. Lo que la gerencia busca es un clima en el que las personas adopten una actitud positiva hacia los cambios y se sientan suficientemente seguras para tolerarlos. Si la gerencia no puede ganarse todo el apoyo, tal vez requiera usar su autoridad; sin embargo, debe reconocer que no siempre conviene usarla, pues de hacerlo pierde su efecto.



Objeciones lógicas y racionales

- Tiempo requerido para adecuarse
- Esfuerzo adicional par reaprender
- Posibilidad de condiciones menos deseables, como por ejemplo, capacidad a menor nivel
- Costos económicos del cambio
- Factibilidad técnica del cambio puesta en duda

Actitudes psicológicas y emocionales

- Temor a lo desconocido
- Escasa tolerancia al cambio
- Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio
- Falta de confianza en otros
- Necesidad de seguridad, búsqueda de *statu quo*

Factores sociológicos; intereses de grupo

- Coaliciones políticas
- Valores de grupo de oposición
- Criterio anticuado y estrecho
- Intereses establecidos
- Deseo de conservar amistades existentes



4.4 COMÓ DISMINUIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

En modo alguno se trata de pretender que existen medios que, automáticamente, permiten eliminar una determinada resistencia. El interventor que enfrente resistencias deberá remitirse a su diagnóstico de la situación y al significado que haya encontrado a esas resistencias para poder tomar una decisión con respecto a la actitud por no adoptar.

Existe un amplio margen de opciones que dependen del análisis que se haya hecho de la situación. Puede abarcar desde el acatamiento integral de las resistencias, lo cual equivale, simple y sencillamente, a abandonar la iniciativa de cambio, hasta el desprecio total de las mismas, lo que para todos los fines prácticos se traduce por una imposición, pasando por toda una serie de actitudes más o menos radicales.

Entre las actitudes que podrían adoptarse par disminuir las resistencias al cambio y, una vez más, dependiendo ello del análisis que se haya hecho de la situación, encontramos, entre otras, las siguientes:

- a) Escuchar las expresiones de resistencia (y, algunas veces, alentarlas) y manifestar empatía;
- b) Someter el proyecto a la influencia de las personas a fin de:
 - beneficiarse con su participación
 - darles la oportunidad de apropiarse de él
 - permitirles ajustarlo a su situación



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

- c) Ajustar el periodo de implantación a las necesidades y capacidades de las personas (haciéndolo más lento o más rápido, según el caso);
- d) Proporcionar los medios necesarios para facilitar la ejecución del cambio;
- e) Hacer que el cambio satisfaga una o varias necesidades percibidas;
- f) Ajustar tanto el modo de implantación como la naturaleza del cambio a la cultura ambiente;
- g) Destacar las ventajas del cambio, sin ocultar sus dificultades o puntos débiles;
- h) Reducir, hasta donde sea posible, la porción de incógnita del proyecto de cambio;
- i) Reducir, hasta donde sea posible, las fuentes de inseguridad;
- j) Buscar apoyos que gocen de credibilidad;
- k) Inspirar confianza a los destinatarios del cambio, tanto en lo que se refiere a la imagen del agente como en lo relativo a la calidad del proyecto;
- l) Dar muestras de apertura en cuanto a las posibilidades de revisión en caso de que surjan problemas;
- m) Cuidarse de no caer víctima de juegos de poder, ajenos al proyecto de cambio en sí.



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

Éstas son diferentes actitudes que puede adoptar el interventor para disminuir las resistencias, y seguramente hay otras. Sin embargo, no hay que creer que siempre podemos o debemos disminuir o eliminar las resistencias sin que se pueda hacer gran cosa al respecto, en espera de que el resultado del cambio se imponga por sí solo. Inversamente, puede ser incluso deseable que, en ciertos casos, las resistencias se impongan a la iniciativa de cambio, ya que cambio no necesariamente significa progreso.

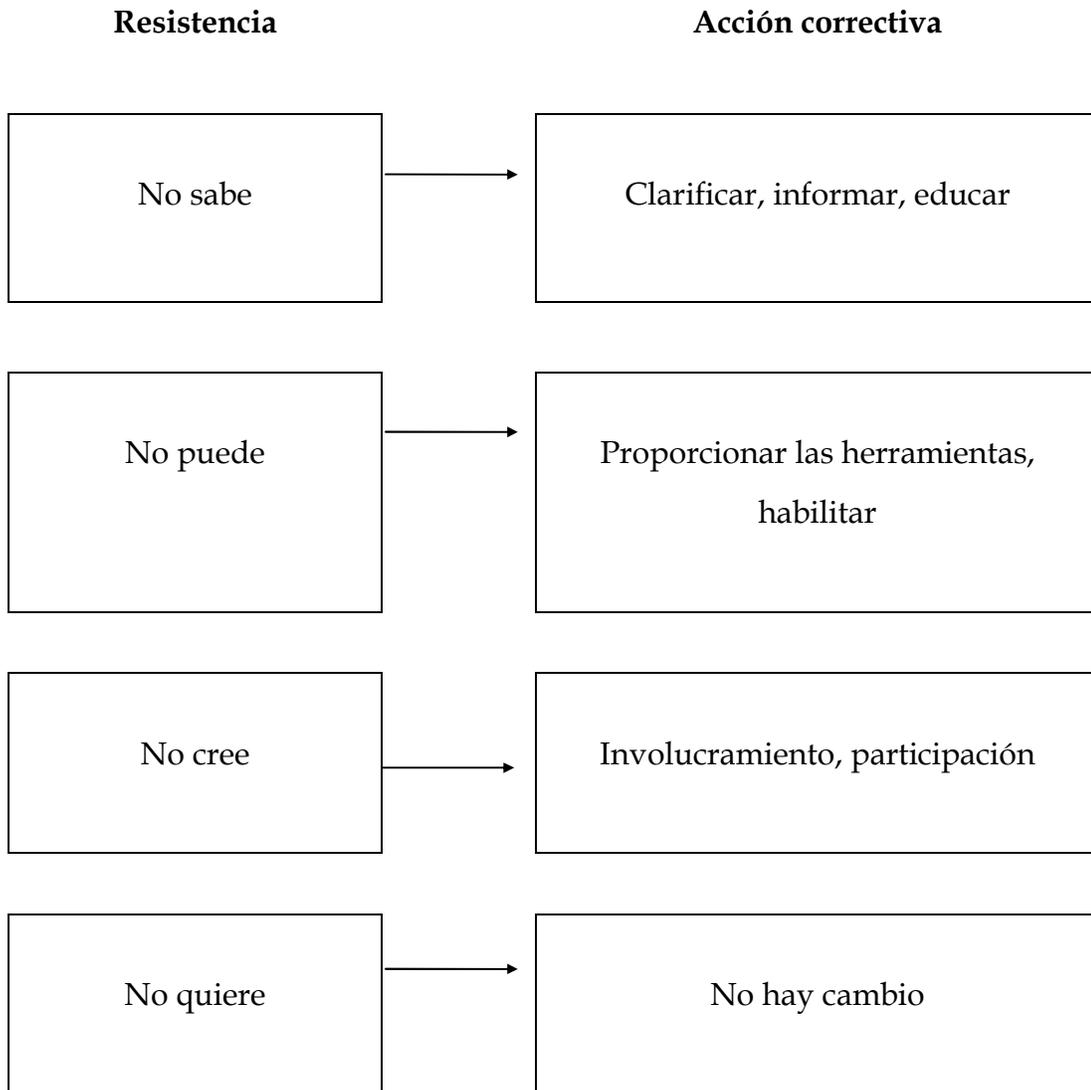
Recordemos que la resistencia es a menudo compañera paradójica del agente de cambio y que éste debe estar dispuesto a convivir con esta compañera, siempre que sea portador de un cambio efectivo.

La resistencia al cambio se puede combatir a través de una comunicación eficiente, es decir, clara precisa, veraz y oportuna; asimismo, se debe contar con dos variables indispensables como son la actitud positiva y la disposición al cambio, denotando que sólo las organizaciones que cuenten con líderes vanguardistas podrán garantizar su éxito funcional así como también lograr la salud organizacional.³²

32. L.A y M.A. Sandra Luz González López. ¿Cómo combatir las resistencias al cambio?. Revista FESC Divulgación Científica Multidisciplinaria Año 4 No.13 Julio/Septiembre 2004. Pág.31



Qué hacer si un individuo u organización se resiste al cambio porque:





Los agentes de cambio usan seis tácticas para manejar la resistencia al cambio.

EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN. La resistencia se puede reducir comunicándose con los empleados para que comprendan la lógica de un cambio. Esta táctica presupone que la fuente de resistencia reside en la falta de información o la mala comunicación. Si los empleados reciben todos los datos y aclaraciones de equívocos, la resistencia cederá. La comunicación se puede lograr por charlas individuales, memorandos, presentaciones de grupo o informes.

PARTICIPACIÓN. Es raro que las personas se resistan a una decisión de cambio en la que han tenido parte. Antes de realizar el cambio, las personas que se opongan pueden tomar parte en el proceso de decisión. Suponiendo que los participantes tienen experiencia suficiente para aportar una contribución importante, su participación puede reducir la resistencia, lograr el compromiso e incrementar la calidad de la decisión de cambio. Sin embargo, ante estas ventajas existen ciertas desventajas: Potencial para una mala solución y gran cantidad de tiempo.

FACILITACIÓN Y APOYO. Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de actividades de apoyo para reducir la resistencia. Cuando los empleados sienten mucho temor y ansiedad, la asesoría y la terapia, la capacitación en habilidades nuevas o unas vacaciones breves pueden facilitar la adaptación. La desventaja de esta táctica es que, como las otras, requiere tiempo. Además, resulta cara y su aplicación no garantiza el éxito.



NEGOCIACIÓN. Otra forma para que el agente de cambio maneje la resistencia potencial al cambio es dar algo de valor a cambio de que se reduzca la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia se concentra en unas cuantas personas poderosas, se puede negociar un paquete de recompensas específico para satisfacer sus necesidades individuales. Quizá se requiera la negociación como táctica cuando la resistencia viene de una fuente poderosa. Sin embargo, es imposible pasar por alto lo elevado de sus costos potenciales. Además, existe el riesgo de que cuando el agente de cambio haya negociado con una parte para evitar la resistencia, se dé lugar a la posibilidad de chantaje por parte de otras personas en posiciones de poder.

MANIPULACIÓN Y COOPTACIÓN. La manipulación se refiere a los intentos encubiertos por influir en otros. El distorsionar y tergiversar los hechos para que parezcan más atractivos, el callarse información negativa y el dar origen a rumores falsos para que los empleados acepten un cambio son ejemplos de manipulación. Cuando la administración de una empresa amenaza con cerrar una fábrica particular si los empleados de esa fábrica no aceptan un recorte salarial general y si la amenaza es falsa en realidad, la administración está manipulando. La cooptación, por otra parte, es una forma de manipulación con participación. Busca “comprar” a los líderes de un grupo de resistencia, concediéndoles un papel fundamental en la decisión del cambio. Se busca el consejo del líder, pero no para llegar a una mejor decisión, sino para lograr su respaldo. Tanto la manipulación como la cooptación son un camino relativamente fácil y barato de lograr el apoyo de adversarios, pero la táctica puede resultar contraproducente si las personas se dan cuenta de que se les está utilizando o engañando. Si lo descubre, la credibilidad del agente de cambio puede quedar en cero.



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

COACCIÓN. La última de las tácticas de la lista es la coacción; es decir, el dirigir amenazas o presiones directas contra quienes se resisten. Si la administración de la empresa antes mencionada en realidad está decidida a cerrar una fábrica si los empleados no aceptan el recorte salarial, en tal caso se estaría hablando de una táctica de cambio llamada coacción. Otros ejemplos de coacción serían las amenazas de transferencias, pérdida de ascensos, evaluaciones negativas del rendimiento y cartas de recomendación malas. Las ventajas y desventajas de la coacción son más o menos iguales a las de la manipulación y cooptación.



CAPÍTULO 4. RESISTENCIA AL CAMBIO

METODOS PAR MANEJAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

ENFOQUE	IMPLICA	SE SUELEN USAR CUANDO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1.Educación + comunicación	Explicar la necesidad y la lógica de los cambios a las personas, grupos e incluso a las organizaciones enteras.	Existe falta de información o información y análisis poco exactos.	Una vez persuadidas, las personas ayudarán con frecuencia a aplicar el cambio.	Pueden consumir mucho tiempo si se involucra mucha gente.
2.Participación + Involucramiento	Pedir a los miembros de la organización que ayuden a diseñar el cambio.	Los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio y los demás tienen considerable peso para oponerse	Las personas que participan se comprometen a aplicar el cambio y toda la información relevante que tienen queda integrada al plan de cambio.	Pueden consumir mucho tiempo si los participantes idean un cambio inapropiado.
3. Facilitación + Apoyo	Ofrecer programas de capacitación, tiempo libre, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.	Las personas se oponen debido a problemas de adaptación.	Ningún otro enfoque funciona así de bien para los problemas de adaptación.	Pueden consumir mucho tiempo, resultar costosos y, aun así, fallan.
4.Negación + concertación	Negociar con los posibles opositores; incluso solicitar su entendimiento por escrito.	Alguna persona o grupo con bastante poder de oposición claramente saldrá perdiendo con un cambio.	En ocasiones, es una manera relativamente fácil de evitar una resistencia mayor.	Pueden ser demasiado costosos si alertan a otros a negociar el cumplimiento.
5.Manipulación + cooptación	Dar a personas clave un papel deseable en el diseño y la aplicación del proceso de cambio.	Otras tácticas no sirven o son demasiado caras.	Pueden ser una solución, relativamente rápida y barata, para los problemas de oposición.	Pueden conducir a problemas futuros si la gente siente que es manipulada.
6. Coerción explícita + implícita	Amenazar con la pérdida del empleo o el traslado, la ausencia de ascensos, etcétera.	La velocidad es esencial y los iniciadores del cambio tienen bastante poder.	Es rápida y puede superar cualquier tipo de resistencia.	Pueden ser riesgos si la gente se disgusta con los iniciadores.



5.1 AGENTE DE CAMBIO

Hasta hace muy poco, los agentes de cambio, de dedicarse a cualquier investigación para evaluar, se concentraban casi exclusivamente en los factores subjetivos y de actitud. Incluso las variables conductuales consideradas como “sólidas” - la tasa de ausentismo, las tasas de enfermedad y de muerte, la rotación de personal - rara vez eran investigadas. En pocas ocasiones se relacionaban los programas de cambio con los criterios sólidos, como la productividad, los factores económicos, de costo y cuando se intentó nunca se tuvo fortuna.

Las organizaciones poseen una cultura que les es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforman. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del *Agente de Cambio* consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de esta cultura y asegurarse de que es conducente a los cambios estratégicos que cuya instrumentación él es responsable.

Para llevar a cabo lo anterior, el agente de cambio debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa.



¿Cómo se las arregla el agente para dirigir el cambio estratégico dentro de la cultura de la organización? Para empezar, el agente de cambio debe vigilar y evaluar, de manera constante las creencias, políticas e ideologías de más arraigo dentro de la organización, separando las que pueden ser benéficas para la creación y puesta en práctica del cambio estratégico, de aquellas que pueden resultar perjudiciales. Los elementos positivos podrán utilizarse para construir el futuro.

Después de analizar las partes negativas del sistema corporativo de valores, el agente de cambio determinará la extensión de sus efectos y proyectará la forma de eliminarlos o limitarlos. El efecto neto, entre los segmentos positivos y negativos de tales sistemas de valores, permitirá determinar la buena disposición y el grado de consentimiento al cambio.

Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de creencias y valores de la organización: *la ambición*. En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el agente de cambio debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la compañía. Cuando estas aspiraciones se combinan con un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se



CAPÍTULO 5. AGENTES DE CAMBIO

convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico.

La organización de una compañía es el instrumento por medio del cual se cumplen las aspiraciones de sus miembros. Cada compañía formula planes, se compromete a cumplirlos y después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica. Ésta es su estrategia. Para desarrollar una organización eficiente, el agente de cambio debe tomar en cuenta tanto las aspiraciones que han de alcanzarse como las estrategias que han de realizarse.

Es menester considerar que cualquier organización está formada por dos partes: sus estructuras y sus procesos de flujo de las decisiones. La estructura es el despliegue de responsabilidades productoras de esos resultados, que permiten a la entidad cumplir con sus metas, objetivos y finalmente, con su misión. Los procesos de flujo de las decisiones son los medios utilizados para integrar los resultados en patrones coherentes para desarrollar, poner en práctica y controlar la toma de decisiones. La misión y las metas establecidas para la empresa son las responsabilidades generales y específicas del agente de cambio. En efecto la creación de un marco estratégico de referencias explícitas define tanto la dirección o rumbo de la compañía, como la tarea de su agente de cambio.



5.2 CONCEPTOS, CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES DEL AGENTE DE CAMBIO

Se dice que el agente de cambio es muy importante en el proceso de cambio ya que juega un papel para el éxito de lo planeado, por lo cual se mencionan los siguientes conceptos:

Richard Beckhard: “Profesional mediador que interviene en una reunión de dos o más personas, actúa sobre el proceso de un grupo organización o sistema y proporciona retroinformación a los participantes sobre dicho proceso”.³³

Leonard R. Sayles: “Es el que controla el escenario del proceso de cambio para que los individuos se motiven al cambio, en contraste con el hecho de que se les diga que cambien”.³⁴

Ernesto Hernández Dávila: “Es el profesional o experto que por su experiencia, conocimientos, posición objetiva y abierta, proporciona a la empresa un juicio externo e independiente, sobre el funcionamiento y grado de desarrollo alcanzado”.³⁵

33. Beckard, Richard. D.O. Estrategias y Modelos pág. 138

34. Sayles, Leonard R. Liderazgo, Estilos y Técnicas pág. 164

35. Hernández Ernesto. La auditoria admva. Elemento de diagnóstico en la consulta pág.49



Stephen P. Robbins: “El agente de cambio es aquél que desarrolla dentro de una organización actitudes y procesos que faciliten la adopción de las nuevas políticas; en este sentido es el catalizador, facilitador y estimulador de conductas que eleven el nivel de eficacia de la empresa. El agente no es autor de los cambios, sino quién los facilita, los autores y actores de los cambios son los miembros de la organización”.³⁶

Alton C. Bartlett: “El agente de cambio también se le puede denominar agente de desarrollo organizacional término que parece más adecuado en cuanto no denota una tendencia permanente al cambio e inestabilidad”.³⁷

Pierre Collerette: “Es toda persona que, en forma deliberada emprende en un entorno dado acciones encaminadas a introducir en éste un eventual cambio”.³⁸

L.A y M.A. Sandra Luz González López: “Es aquella persona con capacidad de asumir la responsabilidad de administrar los cambios en actitudes y procesos que logren modificar los cursos de acción de los sistemas establecidos en una organización, para obtener y mejorar los resultados de la misma”.³⁹

36. Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional pág. 687

37. Alton C. Batlett. Cambio de la conducta organizacional Pág. 98

38. Pierre Collerette. La Planificación del Cambio pág. 151

39. L.A y M.A. Sandra Luz González López. Antología de la asignatura de Desarrollo Organizacional. Facultad de estudios Superiores Cuautitlán. Pág. 34



De los conceptos arriba mencionados se desprende el propio, que es:

“Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios”.

CARACTERÍSTICAS.

Aun no se determinan específicamente cuáles condiciones debe presentar un individuo para desempeñar el papel de agente de cambio, pero a continuación se mencionan algunas que son las fundamentales que debe mostrar para así facilitar la obtención del éxito en el cambio:

a) Preparación:

Debe contar con el sustento tanto académico como de experiencia propia para así emitir un juicio objetivo y claro.

b) Capacidad:

Debe contar con la suficiente inteligencia o talento para saber analizar la problemática de la organización para darle una solución adecuada.

c) Tenacidad:

Su firmeza en los planes o acciones a realizar, debe ser constante e incansable para poder llevar hasta su conclusión el proceso de cambio deseado.



d) Habilidad:

Esta condición es importante ya que es una de las partes fundamentales para poderse inmiscuir profundamente en la problemática de la organización, ya sea relacionándose con sus miembros, motivándolos al cambio, analizando las partes afectadas, reconociendo la necesidad del cambio en algún departamento, emitiendo la solución adecuada, etc.

e) Sentido común:

Es una de las condiciones más difíciles de lograr, ya que consiste en saber aplicar sus conocimientos a lo que está realizando.

f) Comunicación:

Debe saber transmitir sus ideas y pensamientos de una manera eficiente y eficaz, ya que este proceso interpersonal va a afectar a sus clientes, subordinados, etc; logrado mediante la utilización de métodos verbales, escritos y otros más.

g) Relaciones humanas:

Debe estar consciente de los beneficios implícitos que conllevan las relaciones humanas, tanto para su persona como para sus clientes.



h) Imaginación:

Teniendo una mente abierta le ayudará a encontrar las soluciones a los diversos problemas afrontar, claro sin dejar de ser realista y objetivo.

i) Clara visión y centralización en cuanto a decisiones:

Este requisito también es un tanto difícil de encontrar, ya que deberá tomar decisiones adecuadas, oportunas y precisas, acordes con la problemática de la organización para no perder tiempo en desavenencias.

j) Concientización de la colaboración:

Es uno de los requisitos importantes, ya que es la base para alcanzar con eficiencia objetivos comunes y por lo tanto llegar al éxito del cambio esperado.

k) Gusto y actitud de servir a los demás:

Esta condición le será de gran utilidad, ya que realizará su trabajo con agrado y paciencia logrando tener la mente despejada, considerando los beneficios que puede aportar a los miembros de la organización, a introducir algún cambio.



l) Confianza:

El agente de cambio debe estar seguro de que los cambios que implante se van a realizar, ya que él debe ser el primero en tener la convicción de ello para que pueda transmitirlo con eficiencia.

m) Creatividad:

El agente de cambio debe idear las formas u opciones con que puede contar para resolver cualquier problema que se presente dentro de la organización y así decidir la solución más viable y conveniente.

n) Sensibilidad:

El agente de cambio debe contar con la suficiente percepción para detectar las actitudes de la gente y su disposición hacia los cambios que este pretende implantar y así conocer el grado de resistencia.

Además de los requisitos mencionados el Agente de Cambio debe tomar en cuenta otro factor que propiamente dicho no sería una condición, sin embargo es de gran importancia y este es *el tiempo*; que deberá adecuar a todas sus actividades distribuyéndolas en un orden lógico para que su tarea sea más fecunda y eficaz.

CUALIDADES

Para que tenga las cualidades más importantes, el Agente de Cambio deberá cumplir con la totalidad de las características arriba explicadas o en su



defecto la mayoría de estas, para no tener dificultades en dichas cualidades y así poder determinar la solución más viable y adecuada a la problemática de la organización, logrando el cambio esperado, alcanzando el éxito y manteniéndola competitiva.

Estas cualidades son:

a) Conocer detalladamente toda la organización:

Tendrá la capacidad de apreciar desde un punto de vista amplio a toda la organización, analizando cada parte de esta adentrándose profundamente en sus aspectos y problemas, lo que le permitirá conocer a detalle estructuras, funciones, jerarquías, etc; disponiendo de toda la información necesaria para juzgar, evaluar y emitir la solución adecuada a cada problema detectando, alcanzando el cambio planeado.

b) Saber diagnosticar dónde se necesita el cambio (recursos humanos, materiales o técnicos):

Tendrá la capacidad para discernir en qué aspectos es necesario implantar un cambio, basándose en sus investigaciones profundas, análisis, experiencia propia, conocimientos y en la información recabada, elaborando un plan de acción que tendrá que implantarse; cabe mencionar que para lograrlo necesita de los procesos de cambio antes estudiados considerando cuál es el más viable y adecuado según la problemática de cada parte de la organización, así como teniendo presente las propias necesidades.



Permitiéndole no perder tiempo ni esfuerzos en contemplaciones íntimas, que no reflejen algún significado en la vida o cultura organizacional.

HABILIDADES

El agente de cambio tiene a su cargo cuatro tareas básicas:

1. Ayudar a generar información precisa.
2. Estimular las decisiones libres y bien informadas.
3. Asegurar un compromiso responsable de la gente que participa en el cambio.
4. Desarrollar los potenciales recursos del sistema-cliente.

Para que se pueda dar el cambio dentro de una organización el agente de cambio debe desarrollar las siguientes habilidades las cuales se dividen en siete áreas:

Primer área de habilidades:

Dentro de esta el agente de cambio puede ser una persona, un grupo de personas o una organización, por lo que éste debe estar bien preparado y motivado para poder transmitir la suficiente confianza a los individuos para que puedan aceptar y resistir los cambios que se den dentro de la organización y para poder llevarlo a cabo el consultor debe contar con las siguientes habilidades:

1. Al detectar las necesidades de cambio el consultor deber estar motivado para lograr que este se lleve a cabo.



CAPÍTULO 5. AGENTES DE CAMBIO

2. El consultor deberá tener ética profesional para desarrollar el cambio con éxito.
3. Pronosticar la relación de un posible cambio con otros posteriores.
4. Determinar las necesidades de cambio.
 - a) Lo que parece necesitarse.
 - b) Lo que es factible de realizar
5. Detectar el tamaño, carácter y la estructura del grupo de personas afectadas por el cambio.
6. Detectar los obstáculos, la resistencia y el grado de preparación para el cambio.
7. Detectar los recursos con que cuenta para poder vencer los obstáculos que pueden influir a que se dé el cambio.
8. Utiliza una estrategia adecuada de acuerdo con la situación y las aptitudes de los individuos.



Segunda área de habilidades

Dentro de esta área el agente de cambio debe tener la habilidad de ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear conciencia de la necesidad de este y de los procesos de diagnóstico.

1. Detectar qué tan sensibles son los individuos para resistir el cambio y poder influir sobre ello para que tomen conciencia de la necesidad de este.
2. Utilizar los métodos adecuados al cambio que se esté dando.
3. Crear conciencia de la necesidad del cambio diagnóstico por medio de: El shock, el consentimiento, la demostración, la investigación, la culpa, la tendencia a “hacer lo que hace la mayoría”, etc.
4. Analizar las aspiraciones de los individuos para que estas se hagan realizar y estar más motivados para no resistirse al cambio.
5. Analizar las posibilidades y potencialidades de los individuos para ayudar a que éstos resistan el cambio.
6. Motivar a la gente de que para su desarrollo es necesario la utilización de un proceso de cambio el cual se va a realizar por etapas.
7. Crear percepciones de las posibles fuentes de ayuda.
8. Ayudar a que los individuos se comprometan a participar en todos los cambios que sean necesarios realizar dentro de la organización.



“Cada uno de los pasos y habilidades indicadas pueden conducir al cambio de la persona misma, sus relaciones con los demás, las relaciones entre varios, un grupo total, una comunidad o una opinión ampliamente compartida, realmente cada individuo afectado por el cambio se convierte en agente de cambio en algún momento del normal desenvolvimiento del proceso”

Tercer área de habilidades

1. El agente de cambio debe tener la habilidad necesaria para que los individuos puedan afrontar los problemas existentes a consecuencia de los cambios que se vayan realizando dentro de la organización.
2. Habilidad en el uso de los instrumentos de diagnóstico apropiados para cualquier problema, los cuales son los siguientes: Encuestas, descripciones claras y precisas, tarjetas de calificación, observaciones, etc.
3. Diagnóstico de las consecuencias buenas y malas sugeridas por los cambios realizados.
4. Ayudar a los individuos afectados por el cambio a que ellos mismos se analicen y vean el desarrollo que en ellos mismos han logrado los cambios.
5. Hacer comparaciones con los cambios surgidos dentro de la organización para ver cuales son los más viables para el desarrollo del punto anterior.
6. Mezclar los roles existentes entre el que efectúa el cambio y el individuo afectado por este.



7. Habilidad para entender la ideología, mitos, tradiciones y valores de los individuos que fueron afectados por el cambio.

Cuarta área de habilidades

En esta área el agente de cambio una vez que detectó el problema involucrará a la gente que esté dentro de este para que se tome una decisión de qué proceso de cambio van a poner en práctica, y algunas de las habilidades con que debe contar el agente de cambio para poder llevarlo a cabo son las siguientes:

1. Técnicas para llegar a una decisión de grupo.
2. Examinar las consecuencias de las posibles decisiones.
3. Elaborar un plan por etapas.
4. Realizar una práctica del plan que se va llevar a cabo.
5. Proveer una nueva planificación y evaluación en etapas posteriores.
6. Brindar una organización administrativa y contable.
7. Estudiar y eliminar alternativas.



CAPÍTULO 5. AGENTES DE CAMBIO

Quinta área de habilidades

Dentro de esta área el agente de cambio tendrá que desarrollar sus habilidades para que el proceso de cambio que ponga en práctica sea exitoso y productivo para lo cual hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Ayudar a que los individuos afectados por el cambio tomen conciencia de que benéfico para ellos y pongan todo de su parte para que se logre dar con éxito.
2. Saber como actuar para evaluar el proceso y progresos obtenidos a las consecuencias producidas por el proceso de cambio.
3. Saber entender las opiniones y la conducta de los individuos afectados por el cambio.
4. Definir los objetivos concretamente para que de igual forma se puedan elegir los métodos adecuados a estos.
5. Crear la necesidad de relacionar los métodos con la meta que se tenga en mente.

Sexta área de habilidades

Dentro de esta área el agente de cambio debe evaluar el progreso, los métodos de trabajo y las relaciones humanas de los individuos afectados por el cambio.



Las habilidades necesarias son las siguientes:

1. Tener habilidad para diagnosticar las causas por las cuáles los individuos han reaccionado negativamente al cambio, por medio de instrumentos de valoración, entrevistas, etc.
2. Habilidad en el uso de tarjetas de calificación, escalas de evaluación, etc.

Séptima área de habilidades

Dentro de esta área el agente de cambio va a asegurar la continuidad, expansión, mantenimiento y transferencia del proceso de cambio establecido, por medio de las siguientes habilidades que éste pondrá en práctica.

1. Crear una mentalidad responsable y participativa en toda la gente que integra la organización.
2. Desarrollar apoyo general al cambio.
3. Desarrollar en los demás, aprecio al trabajo de los individuos que necesitan más apoyo.

También el agente de cambio deber ser una persona con actitudes de cordialidad e igualitarias para que los individuos de la organización lo acepten, se desarrollen de forma óptima, de igual forma evolucionen en sus aptitudes para alcanzar el cambio planeado.



Otro aspecto importante que debe presentar el consultor para con la organización es el de prestar la debida atención a las relaciones interpersonales tanto propias, como entre los mismos individuos pertenecientes a la empresa para que estos sientan la suficiente confianza con él, logrando así que tengan sus propias decisiones al ser también comprendidos. Esto es básico, ya que los individuos se sentirán lo suficientemente capaces para que ellos también proporcionen confianza al consultor, y éste se le facilite su meta por el hecho de que será en conjunto con sus clientes.

Un punto no menos importante es que el agente de cambio no debe mezclar sus sentimientos con el objetivo que persigue ni debe influir con su personalidad en los individuos, sino que sólo tiene que apoyarse en sus habilidades y procedimientos porque de lo contrario entorpece su labor ocupando más tiempo de lo previsto, también percibiendo cierta resistencia a su trabajo por parte de sus clientes.

“Si el asesor es congruente y franco, de manera que sus palabras estén de acuerdo con sus sentimientos, si le agrada su cliente incondicionalmente, y si se comprende los sentimientos esenciales del cliente, tal y como los percibe, entonces habrá una gran probabilidad de que tenga lugar una efectiva relación de ayuda”.

Para que la relación de ayuda sea suficiente el agente de cambio tendrá que ser congruente, es decir, que sus pensamientos vayan de acuerdo con sus acciones, cumpliendo con sus compromisos, brindando respeto y siendo sincero para que sea digno de confianza y de credibilidad; tocando otro punto



CAPÍTULO 5. AGENTES DE CAMBIO

que va paralelo con este, es que de esta forma se conocerá internamente siendo como él quiere ser.

Para lo anterior se requiere que la comunicación sea buena, sin contradicciones ni ambigüedades, por lo tanto el consultor debe empezar por si mismo a conocerse y tenerse una relación de ayuda consigo mismo para que al momento de transmitirla sea de una manera provechosa en la organización desarrollándose como persona a la par con los individuos.

Todo lo anterior en conjunto lo logra el agente de cambio llevándolo a la práctica con la organización a analizar, podrá dar por hecho que su relación de ayuda para con ésta será fructífera y provechosa tanto para él como para la organización, puesto que ésta es la finalidad del consultor. Pero a medida en que el consultor tenga una mente abierta y madura podrá crear relaciones que faciliten el crecimiento de otras como personas independientes, reflejando así su propio crecimiento.



5.3 CLASIFICACIÓN Y TIPOS DE AGENTE DE CAMBIO

CLASIFICACIÓN

El estatus otorgado a los agentes de cambio

- Los responsables

Son aquellos a quienes fue asignada, o a quienes han decidido (cuando pueden hacerlo) asumir la responsabilidad de la iniciativa de cambio. Ellos no necesariamente poseen un estatus de autoridad dentro de la organización, pero por lo menos han recibido una delegación de autoridad, ya sea formal o no, en relación con el proyecto de cambio. Dicho en pocas palabras, a ellos les corresponderá dirigir el proceso de toma de decisiones dentro de la intervención de cambio y responder de los resultados obtenidos.

Un ejemplo: dentro de un ministerio, se forma un grupo provisional de trabajo, encargado de preparar e implantar un cambio en las políticas del ministerio con los ciudadanos.

- Los ejecutores

Tendrán estatus de ejecutores aquellos a quienes hayan sido asignadas una o varias tareas específicas que habrán de ejecutar dentro de una u otra de las etapas de la intervención. En suma, ellos están prácticamente desprovistos de influencia sobre las orientaciones del cambio, y muchas veces serán personas



a las que se habrá elegido por su habilidad en utilizar una técnica dada o en actuar sobre una problemática específica.

Ejemplo: se asigna a un grupo especializado en formación, la tarea de impartir una sesión formativa de administración del tiempo.

- Los consejeros

“Los consejeros no están, en sí, involucrados en la acción real y sus vicisitudes; su papel consiste más bien en ayudar a los responsables y ejecutores a anticipar esta acción de la manera más atinada posible, a elaborarla con referencia a ciertos conocimientos científicos y a evaluarla sobre la marcha o a su término, en relación con criterios cuya validez y cuyo rigor rebasan, por lo menos en teoría, a aquellos que dicta el mero sentido común. También caracteriza al estatus de consejero dentro de la iniciativa de cambio, el hecho de que quien posea semejante estatus no puede recurrir en lo que se refiere a los mecanismos de toma de decisiones más que a modos informales de influencia. No participa de la responsabilidad del proyecto y, por consiguiente, no se le reconoce derecho alguno de tomar decisiones formales”.

Los roles desempeñados por los agentes de cambio

- Los iniciadores

Se llamará iniciadores a quienes expresen de manera explícita la necesidad de que se emprendan acciones para introducir un cambio y hagan el intento de interesar al entorno en la pertinencia de tal cambio.



CAPÍTULO 5. AGENTES DE CAMBIO

Ejemplo: un grupo feminista presiona a un gobierno para que apruebe una ley que prohíba la discriminación de las mujeres en lo relativo a la contratación dentro de la función pública.

- Los creadores y planificadores

Son aquellas personas dedicadas a concebir y articular los diferentes componentes de la iniciativa de cambio dentro de un plan de acción.

Ejemplo: un comité del Ministerio del Trabajo formado para elaborar un plan de acción encaminado a volver más accesible a las mujeres en el mercado de trabajo.

- Los ejecutores

Son obviamente, aquellas personas que, en la práctica, habrán de poner en marcha los detalles de un plan de acción previamente elaborado. En suma, son quienes “actuarán” sobre el entorno para hacerlo cambiar.

Ejemplo: los directores regionales de diferentes servicios gubernamentales a quienes se les haya pedido promover ciertos procedimientos entre los empresarios, a fin de volver más accesible a las mujeres en el mercado de trabajo.



- Los evaluadores

Son aquellas personas que hayan recibido el encargo o que tomen la iniciativa de evaluar en qué medida fue implantado el cambio, si éste alcanzó sus objetivos y si mejoró o no la situación.

Ejemplo: un comité de administración realiza un sondeo entre el personal para averiguar si mejoró o no el ambiente laboral.

Los destinatarios del cambio

- Los destinatarios finales

Los destinatarios finales son aquellos protagonistas a los que se pretende afectar al término de diferentes acciones previstas en la iniciativa de cambio. Por lo tanto son los protagonistas a los que principal y últimamente atañe la iniciativa de cambio. Se les señala como destinatarios finales porque es muy posible que, para ejercer una influencia determinante sobre ellos, haya sido necesario intervenir previa y simultáneamente con protagonistas intermedios.

- Los destinatarios-relevo

Ellos son protagonistas a los que se dirigirá el agente, solicitando o esperando de ello que actúen, ya sea directa o indirectamente, en calidad de intermediarios con los destinatarios finales para influir sobre estos últimos en favor del cambio deseado. Cabe señalar que los relevos pueden contribuir en las diferentes fases de la intervención, lo mismo, por cierto, que los destinatarios finales.



- Los destinatarios formales

Los relevos formales son protagonistas que ya han sido explícitamente identificados por los agentes del cambio y sobre los cuales se actuó en forma deliberada con el propósito de lograr que ellos, a su vez, actúen sobre los destinatarios finales de manera de facilitar la implantación del cambio.

TIPOS DE AGENTES DE CAMBIO

Para ejercer su papel de agente de cambio, el interventor puede optar entre diferentes modelos. Estos modelos pueden definirse, por ejemplo, en función del grado de influencia que el agente desea adjudicarse y otorgar a los destinatarios en cuanto al resultado del cambio y a los medios para implantarlo. Sobre esta base, los enfoques suelen polarizarse entre dos tendencias que podrían caracterizarse como propias del líder y del militante.

Una larga controversia espera a quienes favorecen el modelo del líder y quienes prefieren el del militante. Los primeros pretenden “facilitar” la implantación del cambio; entre otras cosas, ayudando a explorar el proceso humano vivido en la experiencia del cambio y permitiendo una participación máxima de los destinatarios en todos los niveles de la intervención de cambio. Los segundos, por su parte, pretenden ser los paladines de ideas e iniciativas que, de otra manera, no podrían ser promovidas. Intentarán pedirles a los individuos que adhieran a sus ideas y alentarlos a unirse a su acción.



* *El modelo del líder*

Estrictamente hablando, se puede definir el modelo del líder diciendo que es aquél que facilita la emergencia de un proceso abierto en el que las diferentes partes (agentes y destinatarios) se expresan y llegan a una decisión consensual, cuando no sobradamente mayoritaria, acerca de la oportunidad, los objetivos y los procedimientos del cambio. El líder ayuda a las diferentes partes a encaminarse hacia una decisión inteligente y compartida. Así el líder pone sus recursos personales de “facilitador” al servicio de las personas directamente afectadas por el cambio, a fin de que ellas mismas identifiquen la necesidad de dicho cambio, lo planifiquen, lo inicien, y lo evalúen. Por lo tanto se abstiene de influir sobre el contenido del cambio, dejando toda la influencia a los protagonistas directamente involucrados.

Dadas estas características, el agente que favorezca el modelo del líder podrá hacerlo en aquellos contextos en los que las personas quieran y puedan proceder en forma consensual. En contextos en los que no puedan reunirse semejantes condiciones, este modelo corre el riesgo de resultar ineficaz, perjudicial inclusive para quienes militen en favor de un cambio, ya que podría activar resistencias que, tal vez, hubiese sido preferible mantener latentes.

* *El modelo militante*

El modelo del militante se caracteriza por una identificación explícita del agente con los objetivos y los procedimientos de cambio y por acciones emprendidas por éste para lograr la aceptación del cambio por los destinatarios, así como su implantación. El militante decide ejercer su



influencia entre los destinatarios a fin de lograr la implantación del cambio tal y como él lo concibió. En tal enfoque, es mínima la parte de influencia que se deja a los destinatarios, por lo menos al nivel de la oportunidad y de los objetivos del cambio. De hecho su propósito es el de llevar a los destinatarios a compartir, o al menos tolerar, su visión de lo “deseable”. Así puede afirmarse que si el líder se interesa sobre todo en los procesos vividos durante el cambio, el militante, por su parte, se interesa más que nada en el contenido del mismo.

Entre las condiciones necesarias para que pueda ser eficaz este modelo de agente, se menciona la necesidad de que el agente pueda, de hecho, gozar de un alto nivel de credibilidad, sin lo cual difícilmente podrá promover sus ideas.

* *Entre el militante y el líder*

Hasta el momento, hemos definido los modelos del militante y del líder como absolutos y mutuamente excluyentes. Sin embargo, la realidad obliga con frecuencia a optar por modelos intermedios que se inspiren alternadamente en uno y en otro, con la tendencia dominante situándose a veces de un lado, a veces del otro. En efecto, si por regla general, la elección de un modelo en particular refleja los valores y la ideología del agente, esta elección también puede verse condicionada por las características de la situación y los momentos de la intervención, de tal manera que el agente necesita con frecuencia flexibilizar sus elecciones espontáneas.



CAPÍTULO 5. AGENTES DE CAMBIO

De hecho los dos modelos se sitúan en los dos extremos de un continuo de influencia en el que, por una parte, toda la influencia sobre la orientación del cambio pertenece a los destinatarios y, por otra, dicha influencia permanece en manos del agente.

Sin embargo, entre estos dos extremos podemos encontrar toda una gama de posibles combinaciones, las cuales se pueden ilustrar con la siguiente figura:

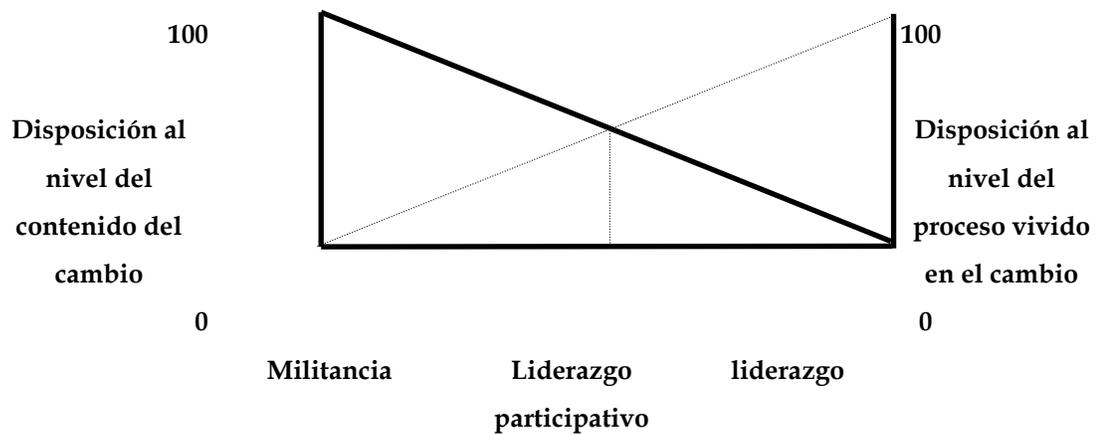


Figura 13. Continuo del militante al líder



5.4 LA POSICIÓN DEL AGENTE DE CAMBIO

Hemos visto que el agente de cambio puede desempeñar varios roles dentro de una iniciativa del cambio puede adoptar diferentes modelos, según la importancia que se otorgue a sí mismo y a los diferentes protagonistas dentro de la estrategia del cambio. Veremos ahora que el agente de cambio, ya sea en calidad de iniciador, creador, ejecutor o evaluador, puede situarse dentro y fuera del sistema sobre el cual actúa. En el primer caso, se hablará de agente interno, en el segundo, de agente externo. Precisaremos que dentro de teoría y la práctica del cambio planificado, el agente externo suele presentarse como un experto, al que lo iniciadores acuden para que ayude al sistema a diagnosticar y/o planificar/ejecutar/evaluar mejor su iniciativa de cambio. El agente interno, por su parte, es alguien que es parte integrante del sistema y cuyo encargo (a veces secreto) es exclusivamente o en parte, el de hacer cambiar dicho sistema.

Debido a su posición, el agente interno dispone con frecuencia de más tiempo para dedicar a la intervención que el agente externo. Puesto que vive con y dentro del sistema, el agente interno puede formar parte de los problemas del sistema, de tal manera que, sin percatarse de ello, corre el riesgo de actuar en una forma que contribuya a perpetuar dichos problemas. Dicho en otras palabras, tal vez no le convenga que ciertos problemas desaparezcan o que determinadas situaciones sean modificadas, por lo que, inconscientemente, podría contribuir a que ciertos experimentos de cambio no alcanzarán su objetivo. Corre el riesgo de encontrarse alguna vez en una posición en que, al hacer cambiar el sistema, al mismo tiempo se vea él obligado a cambiar.



El agente externo, por su parte, no tiene habitualmente muchos intereses que salvaguardar en una situación problemática, como no sea su reputación, siempre y cuando ésta dependa de su capacidad efectiva para ayudar en la implantación del cambio.

Por el hecho de no estar implicado en la estructura jerárquica del sistema y por no estar sometido a éste, el agente externo puede tener fácil acceso a los altos mandos de la jerarquía del poder dentro del sistema. Sin embargo, su integridad profesional e intelectual no estará a salvo a no ser que se encuentre en un estado de relativa independencia económica y social, sin lo cual puede volverse totalmente dependiente de quienes actúen como proveedores y así, perder la necesaria perspectiva.

El agente interno dispone habitualmente de más información que el agente externo acerca de la problemática en cuestión y, por cierto, tiene más fácil acceso a la estructura informal del sistema. Esta ventaja se ve limitada por distorsiones propias de su particular percepción, alimentadas por sus afinidades, sus intereses propios y sus experiencias previas dentro del sistema. Si se halla limitado en cuanto a la cantidad de información accesible y a sus fuentes, el agente externo se encuentra en mejor posición para desarrollar una visión más objetiva de la problemática. No obstante, corre el riesgo de transmitir ciertas distorsiones de percepción. Por ejemplo, se ha visto a agentes externos definir las situaciones problemáticas no en los términos en que éstas se planteaban, sino en función de su área de especialización o del tipo de problemas con los cuales estaban acostumbrados a trabajar.



CAPÍTULO 5. AGENTES DE CAMBIO

Con bastante frecuencia, el agente externo tendrá una preparación más especializada (siendo ésta la razón por la que se recurre a sus servicios) de la cual sacará significativo prestigio. Como habitualmente se le contrata por poco tiempo y para objetivos propios de su especialidad, le será más fácil disfrazar sus puntos débiles y así, mantener su prestigio. El agente interno, por su parte, necesita coexistir con los puntos fuertes y débiles de su imagen, que una experiencia más larga muchas veces habrá probado y tal vez fijado, de donde se deriva un prestigio menos evidente con la consiguiente influencia.

Por el hecho de su menor contacto con el “pulso” real del sistema, el agente externo corre el riesgo de ser menos sensible a los límites de absorción del sistema y al grado de vulnerabilidad de éste en tanto que el agente interno puede mostrarse más atento a los efectos secundarios y a los umbrales de tolerancia del sistema, puesto que vive y seguirá viviendo en él. Dentro de la misma línea de razonamiento, cabe señalar que, por lo general, al ser empleado por poco tiempo, el agente externo no necesitará vivir con las consecuencias de la intervención, a diferencia del agente interno que sí deberá hacerlo, por lo que este último puede o no mostrar la misma audacia.

Habida cuenta de estas diferentes consideraciones, resulta obviamente imposible afirmar que una posición sea preferible a la otra. Cada una de ellas tiene puntos fuertes y débiles. Es probable que lo importante sea aprovechar las ventajas de cada una y permanecer alerta a sus inconvenientes. Lo ideal consiste, con toda probabilidad, en combinar las acciones de ambos agentes, siempre y cuando sea posible hacerlo.



A la luz de lo que se dijo hasta el momento, quisiéramos destacar seis condiciones que, de reunirse, aumentarán al máximo las probabilidades de éxito de una iniciativa de cambio planificado:

- 1. Los destinatarios perciben el problema como suficientemente prioritario e insatisfactorio para ser motivados por una acción.*
- 2. Hay bastante energía disponible entre los destinatarios y los agentes para iniciar y llevar a cabo una acción.*
- 3. El agente de cambio posee, o puede poseer, el poder y/o los medios necesarios para efectuar el cambio, y los destinatarios se percatan de ello.*
- 4. Las ventajas del cambio son percibidas y valoradas por los destinatarios.*
- 5. Las ventajas del cambio son percibidas por los destinatarios como superiores a las ventajas perdidas y a las desventajas asociadas con el cambio.*
- 6. El agente es capaz de procurar a los destinatarios la seguridad que ellos necesitan para atravesar el periodo del cambio.*

Cuanto más se logra reunir estas condiciones en el entorno que se pretende modificar, más fácil debería resultar la implantación de un cambio.



Con lo anterior nos planteamos la siguiente interrogante:

¿Qué pueden modificar los agentes de cambio?

En esencia, las opciones caben dentro de tres categorías: La estructura, la tecnología y las personas. Los cambios de la estructura implican alterar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos o variables estructurales similares. Los cambios de tecnología abarcan modificaciones en la forma de procesar el trabajo y en los métodos y equipo usados. Los cambios de las personas se refieren a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y conducta de los empleados.

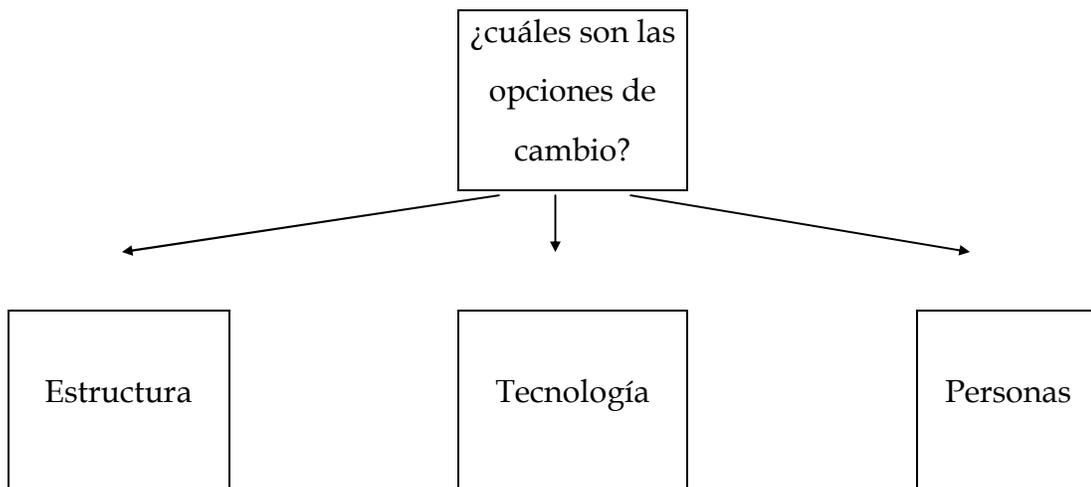


Figura 14. Opciones de cambio



6.1 ANTECEDENTES DE INNOVACIÓN

El ser humano tiene la capacidad para innovar, tiene ideas geniales para enfrentar y solucionar sus problemas.

Las innovaciones parecen surgir a un ritmo que se incrementa en progresión geométrica, sin tener en cuenta los límites geográficos ni los sistemas políticos.⁴⁰ Estas innovaciones tienden a transformar los sistemas de cultura tradicionales, produciéndose con frecuencia consecuencias sociales inesperadas. Por ello, la tecnología debe concebirse como un proceso creativo y destructivo a la vez.⁴¹

Existen grandes diferencias entre el clima innovador de los últimos años y del siglo diecinueve. Nuestro ritmo de innovación es muy rápido y hemos aprendido a innovar porque no podemos esperar que la acumulación de competencias, habilidades, conocimientos, productos, servicios y estructura de la actualidad sigan siendo adecuados durante mucho tiempo.

Se habla también que una Organización no puede sobrevivir mucho tiempo si no es creativa e innovadora y que los gerentes tienen que fomentar ideas innovadoras en sus Organizaciones, para llegar a ser una organización eficiente y competitiva, la cual cumple con sus objetivos y a su vez con los objetivos de los miembros de la organización.

^{40,41} .Tecnología, Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998



CAPÍTULO 6. INNOVACIÓN

En este mundo dinámico de la competencia global, la organización innovadora es más adaptable y tiene más posibilidad de prosperar. Por otra parte, conforme las organizaciones pretenden ser más eficientes y eficaces. La administración encuentra que puede reducir costos, incrementar la motivación de los empleados y aumentar la productividad dando facultades a sus trabajadores.

Para las organizaciones contables no es la excepción, y las ideas innovadoras deben surgir para cambiar y mejorar en todos los aspectos, y no quedarse rezagados en sus métodos técnicos y funciones.

Es por ello que los contadores de ahora deben ser capaces de ser líderes innovadores, que logren que la visión de una organización contable sea tan *competitiva y productiva* que no importe el tamaño de la organización si no la *eficiencia y eficacia* con la que logre atender las necesidades de sus clientes.

En la actualidad, la contabilidad con la implementación de tecnología como equipos de computo y programas contables han ayudado a ir a la par con el crecimiento otras organizaciones económicas, pero le hace falta algo y es la creatividad con que desempeñe su trabajo, ya que siempre se le ha catalogado el que el contador como el que realiza su trabajo de una manera mecánica y no innovadora.



6.2 CONCEPTO DE INNOVACIÓN

El concepto de innovación es variable y en cierta forma abarca muchos aspectos como tecnología, procesos nuevos de producción, estructuras o sistemas administrativos, nuevos planes o programas para los miembros de las organizaciones a lo cual se mencionan los siguientes conceptos de diferentes autores y a su vez aplicados según su enfoque:

Para **Peter F. Drucker**: La innovación es ver el cambio como una oportunidad.⁴²

David Noel Ramírez Padilla: Es la capacidad que desarrolla el ser humano para encontrar soluciones a los problemas o retos que se le presentan.⁴³

Richard L. Dart: Es la adopción de una idea, una técnica o una conducta que son nuevas para una industria o un conjunto de organizaciones.⁴⁴

Harold Koontz: Es la aplicación de las ideas hechas por la creatividad.⁴⁵

42. Peter F. Drucker, Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 90 y Más Allá. ED. Grupo Editorial Norma Interés General, Colombia, 1994. Pág.333

43. David Christmas Ramírez Pádilla, Empresas Competitiva. Una Estrategia de Cambio para el Éxito. ED. Mc Graw Hill, México 1997. Pág.79

44. Richard L. Daft. El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos. ED. Limusa Pág.715

45. Harol Koontz, Administración. ED. Mc Graw Hill, México 1985. Pág. 520



CAPÍTULO 6. INNOVACIÓN

Rafael Oropeza Monterrubio: La innovación no es otra cosa que la creatividad aplicada y se entiende como el resultado, objetivo y tangible, de una idea creativa, la cual puede comercializarse exitosamente. ⁴⁶

A lo cual se llega a la siguiente conclusión:

Es la aplicación de una idea creada para hacer algo diferente.

46. Rafael Oropeza Monterrubio, Creatividad e Innovación Empresarial. Panorama Editorial S.A. México, 1994. Pág. 13.



6.3 TIPOS DE INNOVACIÓN

Los principales tipos de innovación que se pueden considerar son:

§ *Innovaciones en el campo técnico y tecnológico:* nuevos materiales, nuevos componentes (bienes intermedios), elementos o subsistemas, nuevos productos terminados, nuevos condicionamientos (actitudes del mercado), prescripciones (seguridad, medio ambiente) y racionalización de los sistemas productivos. Este tipo de innovación es la que trae consigo una gran transformación o mejora tecnológica. Para llevarla a cabo se requiere grandes inversiones económicas conocimientos profundos y especializados sobre algún aspecto del ser humano, una infraestructura tecnológica apropiada y un tiempo de espera relativamente largo. Cuando una empresa logra alcanzar esta clase de innovación, su ventaja competitiva aumenta enormemente.

Ejemplos de este tipo de innovación son: Las computadoras, los modernos equipos de comunicación las nuevas telas sintéticas, la tecnología espacial, etc.

§ *Innovaciones en el campo comercial:* en el diseño del producto, en promoción y publicidad, en la distribución del producto, en las aplicaciones del producto y sus variaciones y en el precio y formas de pago.



§ *Innovaciones en el campo organizacional:* en la estructura y en la definición de puestos de trabajo, en los procedimientos de actuación en las situaciones repetitivas y en la definición y actualización de objetivos globales, funcionales e individuales.



6.4 PROCESO INNOVADOR

Para que una idea se lleve a cabo se debe de seguir un proceso el cual consta de las siguientes etapas:

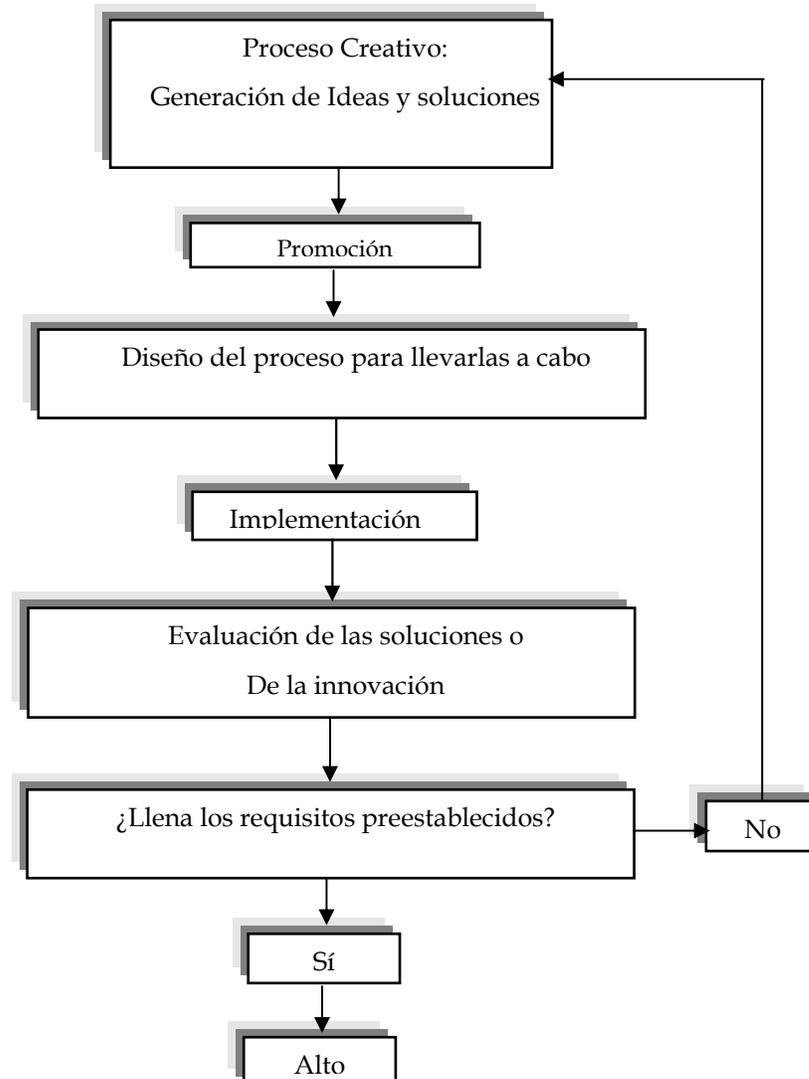


Figura 15. Diagrama de Flujo del proceso innovador

Rafael Oropeza Monterrubio, Creatividad e Innovación Empresarial. Panorama Editorial S.A. México 1994. Pág. 23.



1ª. Etapa: Generación de soluciones a problemas o producción de nuevas ideas. La persona idónea para esta etapa es aquella que se caracteriza por su pasión a descubrir cosas o mejorar las que ya existen. Es brillante, dedicada, poco sociable más no inadaptada. Le gusta generar muchas ideas y alternativas a los problemas.

2ª. Etapa: La promoción de dicha soluciones o ideas para su aplicación práctica. Esta etapa la lleva a cabo una persona que tenga la suficiente visión para reconocer la aplicación y el potencial de una nueva idea. Es quién se encarga de mantener el optimismo en el equipo de trabajo cuando las cosas no van muy bien; visualiza los resultados finales, se niega a dejarse vencer por los reveses, sirve de comunicador en el equipo y sobre todo promueve la idea innovadora en los altos niveles de la organización.

3ª. Etapa: El diseño específico de todas las acciones para que se conjunten los recursos económicos, materiales y humanos en la solución del problema planteado o en llevar a feliz término la idea innovadora. El diseñador de la idea es quién planea como reunir todos los recursos necesarios para llevarla a cabo. Por otra parte, prepara un sistema de trabajo para que todo se conjunte adecuadamente hacia el fin deseado.

4ª. Etapa: La Implementación del proceso para que todo marche como se diseño y de acuerdo a los tiempos preestablecidos; corrigiendo las fallas a medida que se van detectando. Este elemento del grupo se encarga de vigilar que todo se lleve a cabo de acuerdo a lo establecido por el diseñador.



5ª. Etapa: La evaluación de la solución al problema o de la innovación generada, ya que una vez que terminó esta es indispensable evaluarla de acuerdo a los criterios establecidos con anterioridad y así decidir si llena las expectativas para las cuales fue planeada. El evaluador es aquél que aporta su opinión apoyada en su experiencia hacia lo que se hace, tanto durante el proceso innovador como al final, cuando la idea se convierte en una realidad tangible.

El proceso innovador requiere, generalmente, de varias gentes ya que es muy difícil que un mismo individuo, por creativo que sea, reúna todas las habilidades que cada etapa requiere.



6.5 CÍRCULOS DE INNOVACIÓN

Los “Círculos de innovación” son los que tienen como meta hacer más competitiva a la organización por medio de la innovación, lo que hace que su potencial, dentro de la corporación, sea mucho más grande que la de los “Círculos de calidad”.

Un círculo de innovación está integrado por un número reducido de empleados, sugiriendo que no sobrepase los diez.

Y estos se dividen en:

- Círculos Base.
- Círculos directivos o gerenciales.

Círculos Base:

Este círculo lo integran el personal de producción, ventas control de calidad, etcétera; de primer nivel es decir con los empleados que directamente producen, venden, controlan la calidad, etc.

Círculos Directivos o Gerenciales:

Este círculo lo constituyen como su nombre lo dice los gerentes intermedios, gerentes ejecutivos incluyendo al director general.



CAPÍTULO 6. INNOVACIÓN

Mientras que los círculos base están formados por el personal de un solo departamento o área, los círculos directivos y/o gerenciales lo integran personas de varias áreas, departamentos o divisiones.

Los círculos base se reúnen dos veces por semana y los directivos y / o gerenciales dos veces por mes. Y para que sean exitosos, deben de contar con el apoyo decidido de la empresa.

Los logros de los “Círculos de innovación” son a mediano y largo plazo, a plazo corto es difícil que se generen novedades, sobre todo por que los círculos se encuentran en la etapa de arranque.

En la etapa inicial, cuando los círculos están recién formados, es muy conveniente contar con un asesor externo, experto en ellos, para que aclare todas las dudas que pudieran surgir.

CARACTERISTICAS DEL LIDER INNOVADOR.

El líder innovador, además de conocer tanto el proceso creativo como el innovador y saber aplicar las técnicas y los métodos correspondientes tiene las siguientes cualidades:

- 3 Inspira respeto, tanto a sus subalternos como a sus superiores.
- 3 Persuasivo y diplomático. No ordena, persuade a sus subordinados para llevar a cabo una tarea.



CAPÍTULO 6. INNOVACIÓN

- 3 Pide opinión y consejo a otras personas y no por ello se siente disminuido o sufre su autoestima.
- 3 Tiene suficiente capacidad de convencimiento como para movilizar personal y obtener recursos encaminados a lograr un fin.
- 3 Se interesa realmente por los problemas de otras personas.
- 3 Esta dispuesto, siempre, a compartir los honores y recompensas que obtiene por su trabajo su trabajo
- 3 Tiene un alto grado de autoestima y seguridad en sí mismo.
- 3 Cree en su empresa y la ve como un canal para auto realizar sus aspiraciones de trabajo.
- 3 Es visionario. Se esfuerza al máximo para alcanzar sus metas aún y cuando éstas parezcan inalcanzables.
- 3 Tiene confianza en sus subordinados. Cuando hay que resolver un problema, la presenta a sus subordinados y deja que ellos lo resuelvan, dando todo su apoyo.
- 3 Sabe escuchar.



6.6 INNOVACIÓN Y CAMBIO

Una Organización innovadora es típicamente aquella que adopta muy pronto un cambio, o es un líder en la industria, respecto a nuevos productos, procesos de producción o arreglos estructurales. Una organización cambiante incorpora técnicas nuevas, pero no será la primera en usarlas en comparación con otras organizaciones. La diferencia entre innovación y el cambio radica en si la idea es nueva para la organización o nueva en la industria. Sin embargo, dentro de las organizaciones el proceso, tanto de la innovación como del cambio, es casi idéntico.

El proceso comienza con una necesidad y termina con la instrumentación de una idea. El medio ambiente también es fuente de nuevas ideas y técnicas. Las innovaciones creadas o desarrolladas en otras partes representan oportunidades positivas para la organización

La innovación y el cambio son importantes para los gerentes porque el cambio es un hecho que está presente permanentemente en la vida de la organización.

La innovación y la gestión del cambio hacen posible la preparación y la adaptación al cambio en una sociedad.

Las innovaciones creadas o desarrolladas en otras partes representan oportunidades positivas para la Organización, por ejemplo la oportunidad de adoptar tecnología para gran variedad de beneficios.

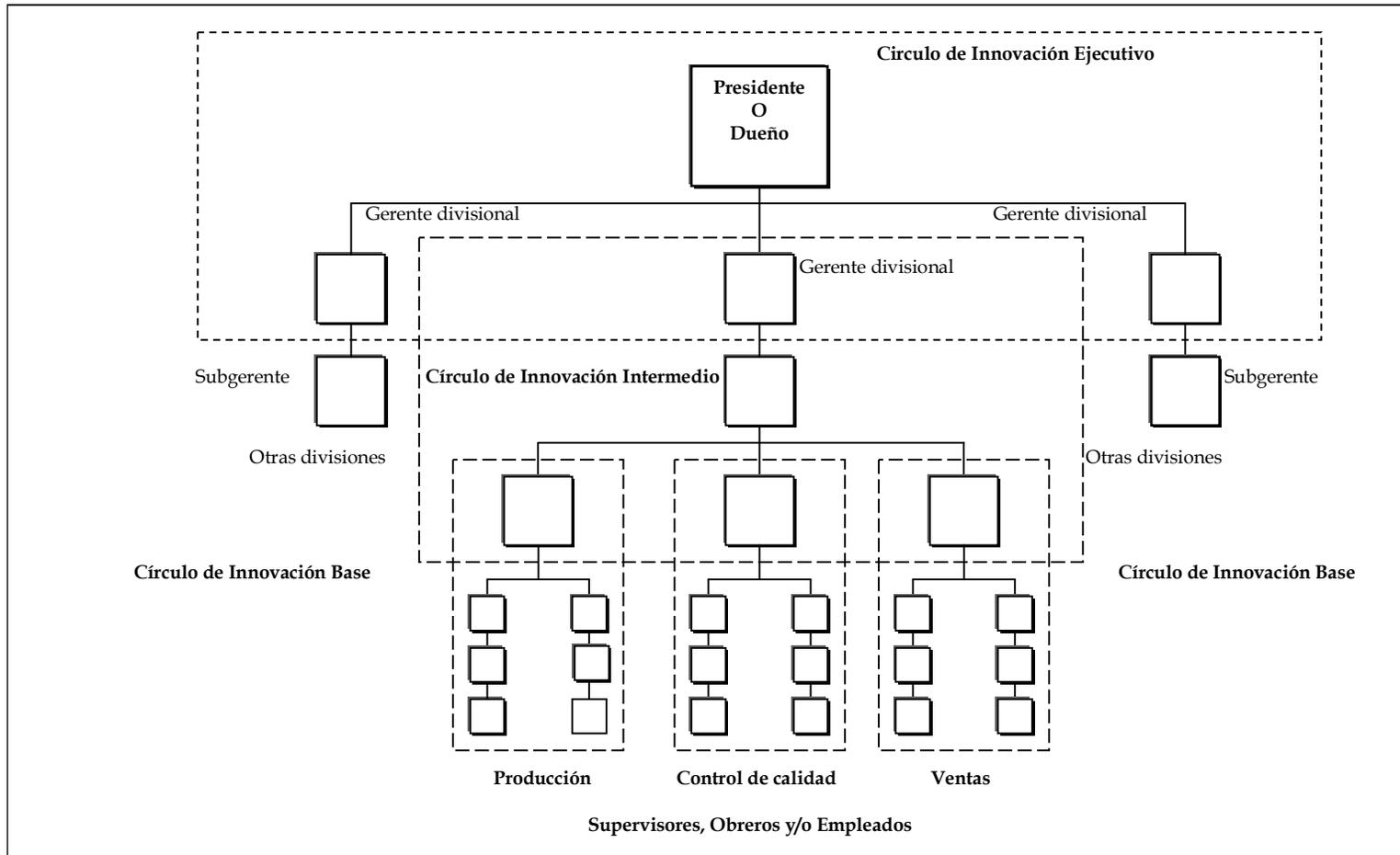
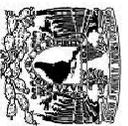


Diagrama de los "Círculos de Innovación" en una empresa grande





7.1 ANTECEDENTES DEL DESPACHO CONTABLE CORTINA TAGLE ISOARD Y CIA S.C.

Se dará a conocer la evolución que ha tenido el despacho desde sus inicios a la actualidad.



Cortina Tagle, Enríquez y Cía., S.C. ubicados en la calle Guadalajara No. 97 Col. Condesa, se fundó en enero de 1990, teniendo como socios:

Mauricio Cortina Latapí.

Nacido: Ciudad de México, 1965.

Estudios: Maestría en CPA, en el "Instituto Tecnológico Autónomo de México", ITAM (1985-1989). Especialidad en Impuestos internacionales en el "Instituto Tecnológico Autónomo de México" ITAM & El Programa de Impuestos internacional de la Universidad de Harvard (1994-1995).

Benito Adolfo Tagle Jiménez

Nacido: Ciudad de México, 1966.

Estudios: Maestría en CPA, en el "Instituto Tecnológico Autónomo de México", ITAM (1985-1989). Especialidad en Impuestos internacionales en el "Instituto Tecnológico Autónomo de México" ITAM & El Programa de Impuestos internacional de la Universidad de Harvard (1994-1995).



Eduardo Enríquez Gómez.

Nacido: Ciudad de México, 1966.

Estudios: Maestría en CPA, en el "Instituto Tecnológico Autónomo de México", ITAM (1985-1989). Especialidad en Impuestos internacionales en el "Instituto Tecnológico Autónomo de México" ITAM & El Programa de Impuestos internacional de la Universidad de Harvard (1994-1995).

Inició como un despacho de contabilidad, prestando únicamente los servicios generales de contabilidad como:

- Contabilidad de Personas Morales
- Contabilidad de Personas Físicas
- Tramites Gubernamentales

Siendo su primer año de servicios sus capacidades eran limitadas, en los aspectos económicos e intelectuales, no contaban con un establecimiento propio y el personal suficiente y capacitado, ya que solo era manejado por los tres socios y el personal de apoyo formado por una secretaria y tres estudiantes de la licenciatura de CPA.

La visión que se tuvo para este entonces era el de darse a conocer en el ámbito comercial y empresarial, sin importar cual era su posición en este momento ya que el nivel de ingresos era bajo, toda su cartera de clientes era nacional y de clientes pequeños, pretendiendo a futuro ampliar su cartera formándola de clientes potenciales tanto nacionales como extranjeros.



Para 1992 sufrió un cambio muy importante en todos los aspectos:

En el económico; amplió su gama de servicios, abriendo cartera en el extranjero con empresas que desarrollan negocios en México.

En el aspecto intelectual ofreció empleo a más de treinta cinco personas cuya experiencia tienen diferentes rangos desde graduados, pasantes y estudiantes de la licenciatura de CPA.



Para este año sufre un cambio la firma, con la sustitución de socio de Eduardo Enríquez Gómez por:

Alejandro J. Isoard Viesca.

Nacido: Ciudad de México, 1966.

Estudios: Maestría en CPA, en el "Instituto Tecnológico Autónomo de México", ITAM (1985-1990).

y quedando el despacho con el nombre de "Cortina Tagle Isoard y Cía, S.C.".





CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

Con dicho cambio aumenta su prestigio y valor de la firma, tiene una apertura en el mercado más competitiva logrando alianzas con firmas similares en Latinoamérica y Europa.

Se establece el Área internacional que proporciona servicios a personas de las corporaciones extranjeras que hacen negocio en México. Para complementar los servicios, participaron con Asociaciones de Abogados, que actúan como funcionarios de enlace y coordinadores entre los profesionales y los clientes.

En este mismo año se abre una sucursal del despacho en la Ciudad de Querétaro, ubicado en: J A Bustamante 27 Depto. 106 Col. Carretas CP: 76050, Querétaro, Querétaro Tel. : (442) 223.82.02



En 1997 se estableció un acuerdo con Compañías de servicios integrales en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Perú y Venezuela.



En este año cambiaron su domicilio fiscal a Diagonal de Patriotismo No. 110 Depto. 9 Col. Hipódromo C.P. 06100.



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO



Adquieren inmueble propio en Bosques de Ciruelos No. 90 Planta Principal Col. Bosques de las Lomas C.P. 11700. La firma cuenta con 75 profesionales en su staff.



En la actualidad presta sus servicios a organizaciones mexicanas de capital nacional, extranjero o mixto, así como a empresas extranjeras, entre las que destacan:

- ◆ Barco NV – Barco Electronics de México.
- ◆ Banyan Systems (NASDAQ-BNYN) –Banyan Systems México.
- ◆ Bellsouth México Holdings.
- ◆ Bentley Systems.
- ◆ BOC Gases
- ◆ Cisco Systems (NASDAQ-CSCO) –Cisco Systems de México
- ◆ Coral Energy (A Shell Company)
- ◆ Chubb (NYSE-CB)
- ◆ Countryside Products
- ◆ Dataserv
- ◆ Equifax (NYSE-EFX)
- ◆ Enbridge
- ◆ Flexalloy (A Textron Company)
- ◆ Foster Wheeler



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

- ◆ Intergen
- ◆ Ixnet
- ◆ Landmark Graphics (NASDAQ-LGC) -Landmark de México
- ◆ Latin America Trade Finance
- ◆ LCA Latin
- ◆ Marubeni
- ◆ Msx International
- ◆ Network Associates
- ◆ Parametric Technology
- ◆ Perseco
- ◆ Pouyet International -Pouyet Mexico
- ◆ PPD Pharmaco
- ◆ Prism Solutions -Prism Solutions de Mexico
- ◆ Prologic
- ◆ QVC
- ◆ Regis (NASDAQ-RGIS) -Regis México
- ◆ Ringling Bros. And Barnum & Bailey International -Ringling Bros -
Brnum & Bailey Mexico
- ◆ Rio Algom
- ◆ Seer Technologies -Seer Technologies de México
- ◆ Template Software -(NASDAQ-TMPL)
- ◆ Tejas Energy (A Sell Company)
- ◆ Tyco Submarine Systems
- ◆ Van Waters & Rogers (A Royal Packhoed Company)
- ◆ Vorwerk International Miggemann



7.2 PROPUESTA DEL MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DEL DESPACHO CONTABLE “CORTINA TAGLE ISOARD Y CIA S.C.”.

De acuerdo a lo antes analizado en el *Capítulo 2* se eligió el modelo de cambio organizacional de la “L.A. y M.A. Sandra Luz González López”; por ser este una de sus mas importantes aportaciones.

- Tomando en cuenta lo siguiente:
 1. -Es una persona con amplia experiencia en el área de Desarrollo organizacional.
 2. -Es una mujer mexicana lo cual garantiza el cimentado conocimiento de las organizaciones nacionales.
 3. -Nos garantiza su alta experiencia en Consultaría.
 4. -Por la constante demanda que existe por parte de los alumnos en la dirección de sus proyectos de tesis.
 5. -Orgullosamente UNAM.

- Por ser un modelo de cambio organizacional que garantiza resultados de calidad.
- Por ser un modelo que cubre ampliamente con las necesidades para poder llevar acabo el objetivo de mejorar la productividad en un despacho contable.
- Por que facilita el cambio tanto en la estructura, como en la tecnología y logra que las personas se integren a la organización.
- Por que impulsa a los integrantes de la organización, para que no haya una resistencia al cambio.



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

- ❑ Por que logra que los integrantes de la organización consideren el cambio como cultura de mejora continua.
- ❑ Por que cuenta con la particularidad de ser un proceso de Cambio organizacional claro.
- ❑ Por que garantiza ser un proceso que “no es desgastante”.
- ❑ Por que es un proceso moldeable que permite que los integrantes de la organización se adapten y lo vean con facilidad.
- ❑ Por ser un proceso de cambio constituido por etapas sucesivas, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.
- ❑ Por que ayuda a buscar caminos alternativos de acción para estudiar los puntos fuertes y débiles de cada uno de los recursos con que cuenta la organización y compararlos con la empresa.

Dicho modelo consta de las siguientes etapas:

1) RECOLECCION Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Recolección de manuales de bienvenida, procedimientos, objetivos, políticas, entrevistas, encuestas, todo lo que sirve para conocerla. Se analiza, es decir, es todo lo referente a la Organización para que se pueda analizar esta.

2) DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN.

Si ya se conoce como está la Organización y se sabe donde está la falla, se diagnóstica, es decir, es lo que se tiene que cambiar. Posteriormente se hace la planeación, considerando cuantos recursos materiales, humanos y tecnológicos se tienen.

3) EJECUCIÓN.

Ejecutar o llevar a cabo a la práctica lo antes planeado.



A continuación se desglosa etapa por etapa de acuerdo a la situación actual del despacho:

1) Análisis de la información

En esta primera etapa se recavo la información sobre la situación actual del despacho en cada una de las áreas, con la finalidad de conocer el estado en que se encontraban con relación a los estándares de calidad deseados, y detectar las debilidades y fortalezas.

La recopilación de evidencias se realizó mediante:

El estudio del manual de procedimientos.

Entrevistas al personal.

Inspecciones a las instalaciones.

Esta recopilación nos ayuda a determinar las diferentes fallas existentes en dichos procesos para así poderlas remediar de una manera pronta y oportuna, antes de que se susciten problemas que puedan afectar la productividad del despacho.

ESTUDIO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Reseña Histórica:

Despacho Cortina Tagle Isoard y Cía., S.C. Es una empresa creada en 1990 y fundada por tres socios mencionados en el *Capítulo 7.1*, también se hace referencia que era un despacho pequeño con una secretaria y tres auxiliares de medio tiempo que eran estudiantes, por consiguiente no era gente



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

capacitada y suficiente, aunque tenían pocos clientes. No contaban con un establecimiento propio, ya que rentaban el local, el cual se encontraba ubicado en la calle Guadalajara No. 97 Col. Condesa, para ese entonces el Despacho tenía como prioridad el darse a conocer para en un futuro tener más clientes potenciales, no solo nacionales sino extranjeros.

Entre 1998 y 2000 sufren dos cambios de domicilio fiscal el primero en Diagonal de Patriotismo No. 110 Depto. 9 Col. Hipódromo C.P. 06100 el cual era rentado y el segundo a Bosques de Ciruelos No. 90 Planta Principal Col. Bosques de las Lomas C.P. 11700 el cual ya es inmueble propio. Su personal se incrementa considerablemente contando con 75 personas en su staff.

En la actualidad es un despacho de prestigio que presta sus servicios de asesoría y consultoría fiscal a organizaciones de capital nacional, extranjero o mixto.

Giro:

Es una firma especializada en el servicio de asesoría y consultoría fiscal.

Visión:

Tenemos el compromiso con nosotros mismos y con nuestro personal de ser líderes a través de realizar de manera eficaz los servicios que prestamos, por lo que estamos seguros que creceremos de la mano de nuestros clientes en la medida que seamos su punto de apoyo para su toma de decisiones

Misión:

La misión es tener la prioridad de auxiliar, aprovechar al máximo los recursos de su empresa, sus conocimientos en la actividad que realiza y



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

orientarlo en el manejo administrativo, contable y fiscal de su empresa a través de una asesoría integral de negocios.

Se tiene como compromiso el comprender y superar sus expectativas de negocios, permitiéndole concentrarse en las actividades de su negocio contando con un servicio de calidad enfocado en la utilidad, confiabilidad y oportunidad de la información para una adecuada y acertada toma de decisiones.

Objetivos:

Dentro de sus objetivos se clasifican en dos tipos:

Objetivos a corto plazo:

- La consolidación para fines fiscales.
- Los estudios para la elaboración de solicitudes y su trámite para la dictaminación de resoluciones fiscales.
- Proporcionar servicios de asesoría y consultoría en materia de seguro social, INFONAVIT y contribuciones locales.
- Asesoría y consultoría en materia de comercio internacional e impuestos al comercio exterior.

Objetivos a largo plazo:

- El litigio fiscal y el apoyo jurídico en materia administrativa fiscal.
- Obtener colaboración con firmas de abogados y auditores.
- Ser competitivo en el mercado nacional e internacional con empresas grandes.



Meta:

La meta principal esta dedicada fundamentalmente a atender las necesidades de organizaciones de mediano y gran tamaño, Cortina Tagle, Isoard y Cia., S.C. tiene un amplio reconocimiento en el medio empresarial mexicano y en el exterior.

Políticas:

- Es política de la Firma mantener a sus clientes informados de los cambios y novedades en materia fiscal, de seguridad social e impuestos locales así como en materia de comercio internacional.
- La Firma capacitara constantemente a sus empleados.
- La Firma proporcionara a los empleados el material adecuado para la ejecución de sus actividades.

Estrategias:

- Conocer a fondo cuales son las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- La mejora continua en todas nuestras actividades.
- Asegurar que nuestro personal esté capacitado en las técnicas y métodos para que seamos reconocidos.
- Actuar en todo momento como personas de calidad ya que los servicios que proporcionamos son un reflejo de nuestro trabajo.
- Mantenernos a la vanguardia en los aspectos contables, administrativos, sociales y estratégicos.
- Fomentar la prevención antes que la corrección.



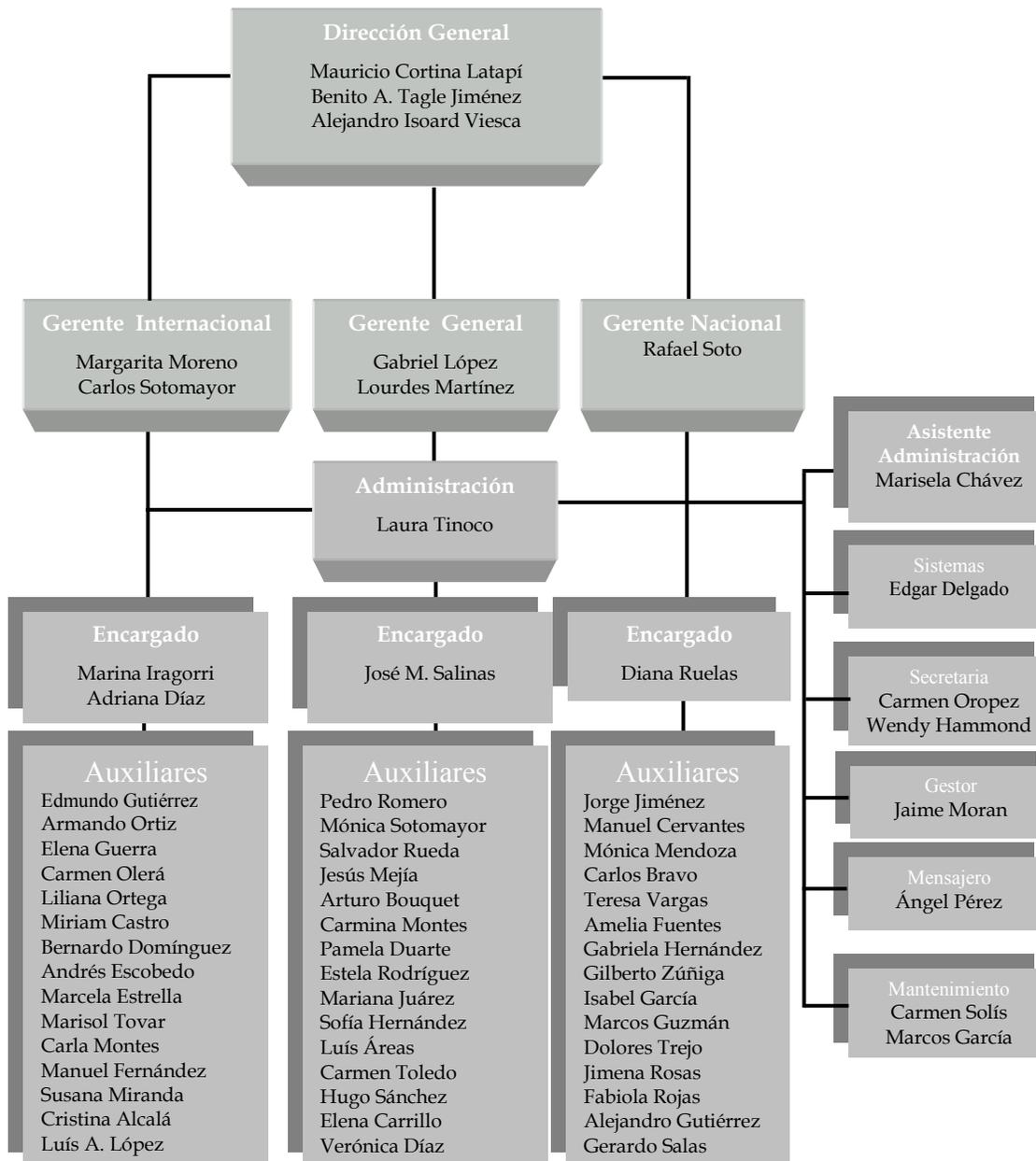
Valores:

Existen una serie de valores que nos hemos propuesto aplicar en el ejercicio de nuestras actividades:

- El cliente es lo más esencial para nosotros, por lo que buscamos darles confianza y seguridad a través de un servicio oportuno y de calidad.
- El elemento mas importante de nuestra firma es nuestro personal por lo que fomentamos su desarrollo profesional a través de la capacitación continua y la motivación de la investigación de efectivos métodos de trabajo.
- Todas nuestras actividades se basan en programas de trabajo, los cuales buscan ofrecer áreas de oportunidad a nuestros clientes.
- Buscamos proyectar una imagen profesional, competitiva y de trabajo en equipo, para brindarle seguridad y confianza a nuestros clientes.
- Creemos que crecer implica un cambio, el cual debe darse de manera interna en principio, tratando de incluir la participación de nuestros clientes a través de una retroalimentación.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





DIRECCIÓN GENERAL.

Ubicación Organizacional:

Ocupa el primer nivel dentro del organigrama, es el puesto de mayor jerarquía.

Descripción del Puesto:

Administra, coordina y supervisa todos los recursos de la organización (materiales, humanos y financieros), para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Descripción General de los procesos:

Lleva a cabo una junta periódica para la elaboración del "Plan General de Desarrollo Anual" de la empresa.

Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con el encargado del departamento de Administración.

Participa en la elaboración y modificación de los proyectos.

Aprueba la elaboración de documentos mediante su firma.

Recluta y selecciona el personal necesario para la organización.

Vigila la asistencia y el comportamiento del personal

Autoriza permisos y prestamos respectivos al personal, así como permisos.

Obligación:

Este puesto coordina a todos los demás puestos del organigrama.



GERENCIAS.

Ubicación Organizacional:

Se encuentra en el segundo nivel jerárquico, subordinado a la dirección de la misma.

Descripción del Puesto:

El gerente depende directamente de la Dirección como apoyo para coordinar y supervisar los recursos humanos y materiales de la organización, para alcanzar los objetivos propuestos por el Despacho.

Descripción General de los procesos:

Su función principal es la de velar por la armonía de las funciones administrativas de la empresa.

Supervisar que los interfaces al sistema contable se encuentren adecuadamente.

Generar reportes de cumplimiento de metas.

Emitir y revisar toda la información del proceso administrativo del Despacho.

Lleva la contabilidad financiera y se encarga de emitir la información correspondiente.

Verificar el cierre contable de la misma.

Obligación:

Este puesto supervisa y coordina los puestos de encargados y tiene relación directa con la Dirección.



ADMINISTRACIÓN.

Ubicación Organizacional:

Se encuentra en el tercer nivel jerárquico, subordinado a la dirección de la misma.

Descripción del Puesto:

Se encarga de tomar las decisiones administrativas y financieras necesarias para el buen desarrollo de las actividades de la empresa, mediante la emisión, análisis e interpretación oportuna de la información financiera que arroja la organización.

Descripción General de los procesos:

Participa en la creación del "Plan General de Desarrollo Anual", en coordinación con la dirección.

Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con la dirección.

Se encarga de la sistematización de los procesos administrativos del despacho.

Realiza y aprueba el pago de nominas, honorarios, impuestos, mantenimiento, renta y demás gastos relacionados con la actividad del Despacho.

Mensualmente proporciona a la gerencia la información necesaria para la elaboración de la contabilidad fiscal.

Recluta y selecciona el personal necesario para la organización.



Obligación:

Coordinación de las áreas de Sistemas, Gestoría, Mensajería, mantenimiento y secretariado, así como de retroalimentar a las áreas de Dirección y Gerencias.

ENCARGADOS.

Ubicación Organizacional:

Se encuentra en el cuarto nivel jerárquico, subordinado a la Gerencia y Administración de la misma.

Descripción del Puesto:

Tiene la capacidad para la solución de problemas que sus funciones y obligaciones demandan, en apoyo a la Gerencia o Administración para la toma de decisiones.

Descripción General de los procesos:

Las actividades de los encargados de Contabilidad comprenden la supervisión de los auxiliares a su cargo

Análisis y sistemas de apoyo al área de Gerencias y administrativa.

Diagnóstico de fallas y localización de las mismas, participando con la gerencia y coordinación de su actividad con los demás puestos.

Colabora para la toma de decisiones, actualizan y modernizan los sistemas de información dentro de la empresa.

Aplicar los métodos contables que permitan la optimización de su campo de acción.

Proponer soluciones a problemas específicos.



Obligación:

Colaborar con especialistas de su nivel y asistir a la Gerencia o la Administración.

AUXILIARES CONTABLES.

Ubicación Organizacional:

Se encuentra en el Cuarto nivel jerárquico, subordinado al nivel de Encargados.

Descripción del Puesto:

Preparar la información y documentación de forma completa y entregarla en forma correcta y oportuna para su proceso contable y fiscal.

Descripción General de los procesos:

Asistir al Encargado al recibir las cuentas de los clientes.

Recabar, ordenar y clasificar toda la documentación comprobatoria derivada de las operaciones de compra y venta realizadas por las Empresas, adjuntándola a las pólizas contables correspondientes.

Interés por la autoformación y la superación profesional humana e intelectual.

Disposición a la iniciativa en la toma de decisiones.

Dirigir, en coordinación con el Encargado todas y cada una de las funciones de control administrativo, contable y de personal para lograr la optimización.

Elaborar los cheques para pago a otros proveedores, de conformidad con el programa de pagos establecido, turnárselos a la Administración para su revisión, autorización y firma correspondiente.



Obligación:

Asumir una actitud de trabajo en equipo.

ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN.

Ubicación:

Se encuentra ubicado el primer nivel bis de la estructura y su nivel jerárquico se encuentra subordinado por la Administración.

Descripción del Puesto:

Se encarga de proporcionar información, así como apoyar en las funciones del área de Administración.

Descripción General de los procesos:

Se encarga de contactar proveedores.

Programar pagos.

Sugiere ideas de atención al cliente.

Se encarga de mejorar continuamente el servicio que se ofrece, de manera que se satisfagan las necesidades de sus clientes.

Ayuda a preparar información para la Dirección.

Entrega de recibos de nómina.

Coordinación de mensajería.

Periódicamente debe aplicar cuestionarios para evaluación de puestos.

Llevar el control de asistencia de los empleados.

Obligación:

Asistir a la Administración para consecución de los objetivos.



SISTEMAS.

Ubicación:

Se encuentra ubicado el segundo nivel bis de la estructura organizacional, trabaja bajo las órdenes de la Dirección, Gerencias, Administración, Encargados y auxiliares.

Descripción del Puesto:

Es el encargado de dar mantenimiento al servidor, computadoras e impresoras.

Descripción General de los procesos:

Instalación de programas de contabilidad.

Actualización de paquetería.

Mantenimiento mensual de todo el equipo de cómputo.

Revisión y reparación de equipo.

Mantenimiento de la Red.

Asistencia a los todos los Departamentos para el manejo del mismo Equipo.

Obligación:

Apoyo a todas las áreas del Despacho relacionado con el mantenimiento y conservación del equipo de cómputo e impresoras.



SECRETARIA.

Ubicación:

Se encuentra ubicado en tercer nivel bis de la estructura organizacional, trabaja bajo las órdenes de la Dirección, Gerencias, Administración, Encargados y auxiliares.

Descripción del Puesto:

Es la encargada de elaborar las formas y documentos correspondientes al giro del Despacho. También realiza actividades de apoyo a la Dirección y de atención al cliente.

Descripción General de los procesos:

Elabora documentos tales como: boletas, cartas, certificados, expedientes, declaraciones, facturas y demás documentos necesarios.

Lleva a cabo funciones de caja chica.

Recibe el pago de honorarios emitiendo el correspondiente recibo.

Realiza compras y efectúa pagos de cantidades no significativas.

Es la encargada de atender al cliente brindándole la información que requiera.

Hace y recibe llamadas telefónicas.

Obligación:

Apoyo a todas las áreas del Despacho relacionado con la mecanografía, llamadas telefónicas y asistencia a clientes.



GESTORIA.

Ubicación Organizacional:

Ocupa el cuarto nivel bis del Despacho, subordinado a la Administración.

Descripción del Puesto:

Se encarga de realizar tramites que son de importancia para el funcionamiento de la empresa ante otras entidades.

Descripción General de los procesos:

Gestionar trámites ante la SHCP (Secretaria de Hacienda y Crédito Publico).

Tramites ante IMSS, INFONAVIT, Tesorerías del D.F. y Municipios, Cobranza a Clientes.

Hacer todos los movimientos requeridos ante los bancos.

Recibir y dar el tratamiento adecuado a requerimientos de autoridades locales, estatales o federales.

Obligación:

Realizar los trámites de una manera oportuna.

MENSAJERO.

Ubicación Organizacional:

Ocupa el quinto nivel bis del Despacho, subordinado a la Administración.

Descripción del Puesto:

Apoyar a las áreas del Despacho para agilizar trámites que necesitan autorizar los clientes.



Descripción General de los procesos:

Llevar paquetes con Documentación ante Mensajerías de los Clientes Foráneos.

Llevar Declaraciones, Formatos y Facturas ante los Clientes.

Recoger Documentos de Ingresos y Egresos para la Contabilización con nuestros Clientes.

Obligación:

Apoyar a las áreas para agilizar los trámites y exista una buena comunicación entre Clientes y el Despacho.

MANTENIMIENTO.

Ubicación Organizacional:

Ocupa el sexto nivel bis del Despacho, subordinado a la Administración.

Descripción del Puesto:

Se encarga de conservar en condiciones óptimas de limpieza las instalaciones.

Descripción General de los procesos:

Aseo de las oficinas.

Mantener en buenas condiciones las salas de juntas, salas de espera, recepción, área de auditores, cocina y baños.

Mantener en existencia el inventario de productos de limpieza.

Obligación:

Tener en excelentes condiciones de limpieza el Despacho.



(Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas))

Cabe mencionar que para complementar el análisis y recolección de información se utilizó el sistema “FODA” que es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

Se tendrán que identificar cada uno de los puntos fuertes que el Despacho tiene y cada una de las amenazas que posee del exterior, de forma que cada intersección deberá ser analizada para estudiar las consecuencias y las acciones que de dicha situación puedan derivarse.

Lo importante es pensar lo que es necesario buscar para identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas de la empresa, cuestiones clave. Las fortalezas y debilidades internas resultan importantes puesto que pueden ayudarnos a entender la posición competitiva del Despacho en un entorno de negocio concreto.

El primer paso consiste en definir cual es la situación interna. Por ejemplo, la capacidad técnica de las personas que trabajan en ella, la tecnología utilizada, las relaciones entre los trabajadores, y la capacidad de gerencia, etc.

El segundo paso, por tanto, consiste en analizar el ambiente competitivo que rodea al Despacho y ha de decidir cuáles son las variables apropiadas a utilizar según los mercados y segmentos en los que compite, dependerá de un conjunto de factores o elementos que se ubican o proceden del medio que rodea al Despacho. Por ejemplo: las normas y leyes relacionadas con el tipo de actividad que desarrolla (legislación laboral, impositiva, aduanera, financiera, fiscal, etc.), los competidores, proveedores de su actividad, la situación del mercado, el poder adquisitivo del país y la región, etc.



Motivo por el cual se dará a conocer en una forma detallada las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

FORTALEZAS

- Recursos financieros adecuados y suficientes.
- Hay suficiente capital de trabajo.
- Propiedad del equipo principal.
- Buena imagen y competitivo en el mercado.
- Competitivo en servicios.
- Experiencia adquirida.
- Habilidad para tomar decisiones rápidamente debido a su tamaño.
- La relación con los clientes es excelente.
- Existen buenas relaciones entre la gerencia y los trabajadores.
- Tienen salarios competitivos en áreas gerenciales.
- Mantiene capacitado y actualizado a su personal.
- Mantiene informado a sus clientes de los cambios que a ellos competen.
- Los Estados Financieros está al día.

DEBILIDADES

- No hay dirección estratégica clara.
- Cartera de servicios aun limitada.
- Sistemas ineficientes (exceso de problemas operativos internos).
- Falta de Políticas de Planificación de Desarrollo crecimiento.
- No están bien definidas las funciones y responsabilidades.
- No existen normas claras.
- La dirección y el Administrador son quienes conocen la misión, y con base en una visión se preocupan por la búsqueda de soluciones y la atención a diversos problemas, lo cual los limita porque todos los niveles del Despacho deberían conocerla para mayor rapidez y eficacia en sus soluciones.
- Tiene una constante rotación de personal en auxiliares (Como consecuencia de sus Bajos Sueldos).
- Falta de incentivos al personal.
- El precio de sus servicios es muy alto.



OPORTUNIDADES

- Entrar en nuevos mercados o segmentos.
- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ampliación de la cartera de Servicios para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
- Diversificación de Servicios relacionados.
- Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores

AMENAZAS

- Entrada de nuevos competidores con costos más bajos.
- Crecimiento lento del mercado.
- Cambio en las necesidades de los Clientes.
- Incremento de barreras y requisitos reglamentarios.
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.
- Competitividad en salarios.

En síntesis, identificar las fortalezas del Despacho lo lleva a establecer los aspectos positivos que ya tiene el mismo para alcanzar sus objetivos y metas.

Con estas fortalezas el Despacho se a mantenido en el mercado y a alcanzado un buen nivel competitivo, obteniendo una buena solvencia económica al saber explotar bien todos sus recursos.

A través de los años a adquirido experiencia y reconocimiento en el ámbito contable y fiscal, lo cual le ayudo a ampliar su cartera de clientes y lo a mantenido en el mercado.

Mientras que identificar sus debilidades lo conduce a una reflexión y análisis de lo que no funciona correctamente en donde entra la implementación de un modelo de cambio organizacional llevándolo a la salud del Despacho.



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

Dentro del análisis de la información detectamos que el despacho se enfrenta a diversos factores que evitan alcanzar su máxima eficiencia ante la falta de homologación de criterios en cuanto a la calidad de servicios ofrecidos a los clientes. De los factores que juegan un papel determinante y evitan el desarrollo de este, se mencionan a continuación las áreas a analizar:

Dirección General

Gerencia

Administración

Encargados

Auxiliares contables

Asistente de administración

Sistemas

Secretaría

Gestoría

Mensajería

Mantenimiento

Dirección General:

👎 Esta la conforman los tres socios los cuales llevan al pie de la letra las normas y políticas por ellos establecidas, las cuales son aplicadas a conveniencia de ellos sin tener en cuenta las necesidades de la gente que los apoya solamente les importa su nivel social y económico en el que se encuentran, su lema *“no se contratará gente que provenga de las Universidades del Sector Público”*. Su visión con respecto a la Contratación de personal es demasiado *“Elitista”*.



👍 Han sabido manejar sus recursos materiales, mantener su prestigio y han incrementado cartera de clientes. Han generado empleos. El trato e imagen hacia sus clientes es bueno. Debido al prestigio que los caracteriza repercute en la imagen de los trabajadores para futuros empleos. Acepta y respeta la forma de trabajo de los gerentes, así como les otorga buenos sueldos y prestaciones.

Gerencia:

👎 Esta impuesta por la dirección general y tiene la misma ideología, y toman muy en cuenta su nivel jerárquico, es decir son muy despectivos con las personas que están un nivel mas bajo. No son partidarios del trabajo en equipo, ya que su trabajo es el pedir las cosas sin ayudar. Para la toma de decisiones no toman en cuenta las opiniones de sus colaboradores. Lo importante para ellos es el trabajo sin tomar en cuenta el estado anímico de sus colaboradores “no escuchan, no toleran, no perdonan”.

👍 Cubre en momentos oportunos las contingencias que puedan surgir, en ausencia de la Dirección. Tienen libertad de decisión y saben delegar sus funciones.

Administración:

👎 Es manejada por una sola persona e influenciada por la Dirección, tiene muy remarcado su sentimiento de autosuficiencia, no reconoce que todos necesitan de todos. Su independencia en el trabajo la lleva a generar errores y atrasos, no permite que otras personas crezcan dentro de su área de trabajo, se limita y los limita. Tiene carácter para este puesto pero no tiene control de



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

el, es poco tolerante y al igual que la gerencia no escucha. En su intento de sentirse indispensable se cree perfecta.

👍 Tiene bien organizado su trabajo, al igual que los gerentes tienen la libertad de decisión para la operación del Despacho. En cuestión de selección y reclutamiento de personal acepta cualquier oferta de trabajo, siempre y cuando sea gente preparada. Procura disminuir los costos del Despacho.

Encargados:

👎 La mayoría de estos por el nombre que tiene su puesto tienden a delegar muchas de funciones a sus auxiliares y ser estos mismos los portadores de esta información ante sus superiores, sin reconocer el trabajo de estos.

👍 Son concientes y responsables en cuanto a la entrega de su trabajo, les gusta el trabajo en equipo y apoyan al personal que están a su mando, saben motivar a su gente.

Auxiliares contables:

👎 Tienen muy marcado los tiempos y movimientos, los que tienen más tiempo se sienten explotados, no se consideran parte de la empresa, lo cual repercute en el personal nuevo, ya que les transmiten su negatividad. Se sienten menospreciados porque su trabajo no deja de ser mecánico y tedioso, sin responsabilidad. Bajos sueldos.

👍 Apoyan y pueden cubrir cualquier área en momentos de contingencias y saben trabajar bajo presión, hay disposición por parte de ellos. Están constantemente capacitados.



Asistente de administración:

👎 Comete muchos errores por falta de comunicación con la administración, ya que su responsabilidad es limitada. Tienden a ser conformistas por su expectativa de puesto, ya que no tienen posibilidad de crecer, lo cual los lleva tomar actitudes negativas con los trabajos que desempeña. Es esclavo de las prioridades.

👍 Apoyan y pueden cubrir cualquier área en momentos de incontingencias, hay disposición por parte de ellos. Es un puesto “piloto”, ya que puede cubrir a los encargados, auxiliares, secretaría, gestor y mensajero.

Sistemas:

👎 Su responsabilidad es delimitada, y el desempeño de su trabajo no es satisfactorio, ya que una sola persona cubre las necesidades y requerimientos de todo el despacho. Siente que el despacho no lo aprovecha, porque su horario no es el adecuado, ya que la mayoría del tiempo su labor es después del horario de trabajo.

Secretaría:

👎 Por el exceso de trabajo provoca un cambio de actitud que repercute tanto en la atención a clientes y compañeros, como en la entrega de información.

Gestoría y mensajería:

👎 Existe inconformidad y conflictos entre los integrantes de estas áreas, ya que no se encuentran delimitadas las funciones. El que estén coordinados por la Administración, la cual no conozca las rutas de entrega y trámites provoca que no cumplan correctamente y en tiempo sus responsabilidades.



Mantenimiento:

👉 El exceso de trabajo ocasiona que tenga conflictos con todas las áreas, ya que no puede mantener limpio todas las áreas, ya que solo se enfoca a mantener limpias las áreas de dirección, aunque esta área no influye directamente con el objetivo del Despacho si influye en el ambiente.

ENTREVISTAS AL PERSONAL

**CUESTIONARIO SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO**

Este cuestionario está diseñado para recibir comentarios importantes del personal referente al proceso de evaluación de desempeño y los resultados obtenidos en los últimos cuatro años.

La primera parte deberá ser llenada por todo el personal, y la segunda parte deberá ser llenada únicamente por los supervisores.

1. ¿Desde cuándo es Usted un empleado de la empresa?

Menos de 2 años 2 -4 años 5 -10 años Más de 10 años

2. ¿A qué categoría Usted pertenece?

Servicios Generales Profesional

3. ¿Antes de que el proceso de evaluación de desempeño empezara, cuán a menudo se reunió Usted con su supervisor para tratar el tema de su desempeño, así como otros temas relacionados con su trabajo?

Nunca Cuando surgió un problema 2 -3 veces al año Más de 4 veces al año



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

4. ¿Ha participado Usted en el proceso de evaluación de desempeño desde su inicio?

Sí No Si respondió "No," por favor explique (por ejemplo: soy nuevo(a), cambié de posición, etc).

5. Indique en cuántos periodos y reuniones participó Usted.

Establecimiento de metas	Ninguna	1	2	3	4
Reuniones a medio proceso	Ninguna	1	2	3	4
Reunión final de evaluación	Ninguna	1	2	3	4

Si contestó "Ninguna" en cualquiera de los periodos y reuniones, por favor explique.

6. ¿Participa Usted en la definición de sus propias metas?

Si, Yo defino mis metas. No, mi supervisor define mis metas.

Combinación: mi supervisor y yo trabajamos conjuntamente en la definición de mis metas.

7. ¿Puede Usted ver la relación entre sus metas y la misión que tiene su área (departamento/unidad)? Por favor explique

Sí No



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

8. ¿Sabe Usted cuáles son los estándares para un buen desempeño en su posición?

Sí No Si Usted respondió "No," por favor explique.

9. ¿Recibe Usted comentarios sobre su desempeño durante el transcurso del año entre las reuniones anuales?

Nunca Cuando hubo un problema 2 -3 veces al año
Más de 4 veces al año

10. ¿Cree Usted que el proceso de evaluación de desempeño es eficaz? ¿Qué beneficio o ventajas ha recibido Usted al haber participado en el proceso de evaluación?

11. ¿Cree Usted que el proceso de evaluación es justo y objetivo?

12. ¿En su opinión, cuál es el valor que Usted considera que los supervisores ven en el proceso de evaluación?

13. ¿Cuál es el alcance que Usted considera que el proceso de evaluación ha tenido en el mejoramiento de su rendimiento? Por favor explique

Significativo Algo Un poquito Nada realmente



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

14. ¿Qué cambios desearía Usted ver en el proceso de evaluación de desempeño? Explique las herramientas o recursos que le ayudarían a Usted a maximizar la eficacia del proceso.

15. ¿Tiene Usted otros comentarios/sugerencias?

UNICAMENTE PARA SUPERVISORES

16. ¿Asistió Usted al entrenamiento sobre evaluación de desempeño diseñado específicamente para supervisores?

Sí No

17. ¿Cuánto tiempo dedica Usted a la preparación previa a las reuniones con su personal?

Menos de 30 minutos 30-60 minutos Más de 1 hora

18. ¿Antes de que el proceso de evaluación empezara, con qué frecuencia solía Usted reunirse con su personal para tratar temas relacionados con su trabajo y rendimiento (del supervisado)?

Semanalmente Mensualmente Dos veces al año Una vez al año

Nunca

19. A partir del inicio del proceso de evaluación en el año, con qué frecuencia se reúne Usted con su personal para tratar temas de desempeño y otros relacionados con el trabajo?

Dos veces al año Una vez al año Nunca



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

20. ¿Dónde lleva a cabo Usted las reuniones de evaluación de desempeño?

Sentado(a) detrás de mi escritorio En una mesa de mi oficina En
una sala de conferencias Otro lugar

21. ¿Cuál es la duración de las reuniones?

Menos de 30 minutos 30-60 minutos Más de 1 hora

22. ¿Qué inconvenientes ha experimentado Usted durante las siguientes reuniones de evaluación de desempeño?

Reunión para establecer las metas

Reunión a medio proceso

Reunión final de evaluación

23. ¿Invita Usted a su personal a participar en la definición de sus propias metas?

Si, Yo invito a mi personal a que definan sus propias metas.

No, Yo defino las metas de mi personal.

Combinación: Mi personal y Yo colaboramos en la definición de sus metas.

24. ¿Ha tenido Usted algún motivo para cambiar la evaluación que Usted le diera a alguien de su personal? Si

Contesto Sí", por favor explique

No Sí



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

25. ¿Qué beneficios recibió Usted al participar en las reuniones de evaluación de desempeño? ¿Cuán importante es este proceso para el desarrollo y gerencia de su personal?

26. ¿Qué inconveniente(s) encontró Usted durante el proceso de evaluación de desempeño?

27. ¿Con qué frecuencia recibe Usted comentarios referentes a su propio desempeño? Por favor explique

Nunca Durante las reuniones de evaluación Cuando hay necesidad

28. ¿Ha recibido Usted algún entrenamiento en materias de supervisión o gerenciales? Por favor explique

Ninguno

Programa Académico

Otros

29. ¿Tiene Usted algunos otros comentarios/sugerencias?



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO



CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FECHA:

I. DATOS PERSONALES Y LABORALES DEL EVALUADO

NOMBRE:
 FILIACIÓN:
 CURP:
 CLAVE PRESUPUESTAL:
 ÁREA DE ADSCRIPCIÓN:
 PUESTO QUE DESEMPEÑA:
 ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:

II. PRINCIPALES FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA

III. DESCRIPCIÓN DE METAS

CALIFICACIÓN*

* EL PUNTAJE DE LA CALIFICACIÓN ESTARÁ DENTRO DEL RANGO DE 4 A 125 PUNTOS

FACTORES	SUBFACTORES	MB	B	R	D
CONOCIMIENTO DEL PUESTO	POSEE AMPLIOS CONOCIMIENTOS DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE LE PERMITE PRESTAR LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCOMENDADOS CON LA OPORTUNIDAD Y CALIDAD REQUERIDAS.	4			
	POSEE UN REGULAR CONOCIMIENTO DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE LE PERMITE PRESTAR LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCOMENDADOS CON UNA OPORTUNIDAD Y CALIDAD BÁSICAS.		3		
	POSEE CONOCIMIENTOS ELEMENTALES DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE PROVOCA, EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCOMENDADOS, DEFICIENCIAS EN LA OPORTUNIDAD Y CALIDAD ESTABLECIDAS.			2	
	POSEE MÍNIMOS CONOCIMIENTOS DEL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO, LO QUE LE IMPIDE CUMPLIR CON LA OPORTUNIDAD Y CALIDAD ESTABLECIDA PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE TIENE ENCOMENDADOS.				1



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

FACTORES	SUBFACTORES	MB	B	R	D
TÉCNICA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	APLICA GENERALMENTE LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO.	4			
	APLICA LA MAYORÍA DE LAS VECES LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO.		3		
	APLICA OCASIONALMENTE LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO			2	
	APLICA EN UN GRADO MÍNIMO LAS TÉCNICAS Y LA ORGANIZACIÓN ESTABLECIDAS PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO				1
CALIDAD DEL TRABAJO	REALIZA TRABAJOS EXCELENTES, SIN COMETER ERRORES EN SU CONFIABILIDAD, EXACTITUD Y PRESENTACIÓN.	5			
	REALIZA BUENOS TRABAJOS Y EXCEPCIONALMENTE COMETE ERRORES EN SU CONFIABILIDAD, EXACTITUD Y PRESENTACIÓN.		4		
	REALIZA TRABAJOS REGULARES, CON ALGUNOS ERRORES EN SU CONFIABILIDAD, EXACTITUD Y PRESENTACIÓN.			3	
	REALIZA MALOS TRABAJOS, CON UN ALTO ÍNDICE DE ERRORES EN SU CONFIABILIDAD, EXACTITUD Y PRESENTACIÓN.				2
MEJORA CONTINUA	DEMUESTRA AMPLIO COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS, CON EL PROPÓSITO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y LAS METAS INSTITUCIONALES.	4			
	DEMUESTRA BASTANTE COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS, CON EL PROPÓSITO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y LAS METAS INSTITUCIONALES.		3		
	DEMUESTRA REGULAR COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS, CON EL PROPÓSITO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y LAS METAS INSTITUCIONALES.			2	
	DEMUESTRA MÍNIMO COMPROMISO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y PROPONER MEJORAS, CON EL PROPÓSITO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y LAS METAS INSTITUCIONALES.				1
COLABORACIÓN Y DISCRECIÓN	MUESTRA NOTABLE DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y SABE UTILIZAR POSITIVAMENTE LA INFORMACIÓN QUE MANEJA.	4			
	MUESTRA BUENA DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y ES PRUDENTE CON LA INFORMACIÓN QUE MANEJA.		3		
	MUESTRA REGULAR DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y COMETE INDISCRECIONES INVOLUNTARIAS CON LA INFORMACIÓN QUE MANEJA.			2	
	MUESTRA NULA DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO Y PROVOCA CONFLICTOS CON LA INFORMACIÓN QUE MANEJA.				1
TRABAJO EN EQUIPO	MANIFIESTA NOTABLE DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL GRUPO ES UN ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA EFICIENCIA DEL MISMO.	5			
	MANIFIESTA BUENA DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL GRUPO ES UN ELEMENTO QUE BENEFICIA LA EFICIENCIA DEL MISMO.		4		
	MANIFIESTA REGULAR DISPOSICIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL GRUPO ES UN ELEMENTO QUE INTERFIERE EN LA ACCIÓN DEL MISMO.			3	
	MANIFIESTA NULA DISPOSICIÓN PARA COLABORAR EN EQUIPO Y COMO MIEMBRO DEL GRUPO ENTORPECE LOS TRABAJOS DEL MISMO.				2



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

FACTORES	SUBFACTORES	MB	B	R	D
CAPACITACIÓN RECIBIDA	APLICA AMPLIAMENTE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE PERMITE ELEVAR EN GRADO MÁXIMO LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU TRABAJO.	4			
	APLICA EN FORMA SUFICIENTE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE PERMITE ELEVAR MEDIANAMENTE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU TRABAJO.		3		
	APLICA EN FORMA LIMITADA LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE PERMITE ELEVAR ESCASAMENTE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU TRABAJO.			2	
	APLICA MÍNIMAMENTE EN EL TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS MEDIANTE LA CAPACITACIÓN, LO QUE LE IMPIDE ELEVAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE SU TRABAJO.				1
CRITERIO	PROPONE SOLUCIONES ÓPTIMAS A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN.	4			
	PROPONE SOLUCIONES ADECUADAS A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN.		3		
	PROPONE SOLUCIONES ACEPTABLES A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN.			2	
	PROPONE SOLUCIONES IRRELEVANTES A LOS PROBLEMAS DE TRABAJO QUE SE LE PRESENTAN.				1
NECESIDAD DE SUPERVISIÓN	REQUIERE NULA SUPERVISIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS DE ACUERDO CON EL PERFIL DE SU PUESTO.	4			
	REQUIERE MINIMA SUPERVISIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS DE ACUERDO CON EL PERFIL DE SU PUESTO.		3		
	REQUIERE OCASIONAL SUPERVISIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS DE ACUERDO CON EL PERFIL DE SU PUESTO.			2	
	REQUIERE PERMANENTE SUPERVISIÓN PARA REALIZAR LAS FUNCIONES QUE TIENE ENCOMENDADAS DE ACUERDO CON EL PERFIL DE SU PUESTO.				1
RELACIONES INTERPERSONALES	MANTIENE EXCELENTE GRADO DE INTERACCIÓN CON JEFES, COMPAÑEROS Y CON EL PÚBLICO.	4			
	MANTIENE BUEN GRADO DE INTERACCIÓN CON JEFES, COMPAÑEROS Y CON EL PÚBLICO.		3		
	MANTIENE REGULAR GRADO DE INTERACCIÓN CON JEFES, COMPAÑEROS Y CON EL PÚBLICO.			2	
	MANTIENE NULO GRADO DE INTERACCIÓN CON SUS JEFES, COMPAÑEROS Y CON EL PÚBLICO.				1
INICIATIVA	REALIZA APORTACIONES DESTACADAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO, LO CUAL CONTRIBUYE A LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y EL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.	4			
	REALIZA APORTACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO, LO CUAL CONTRIBUYE A LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y EL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.		3		
	REALIZA IRRELEVANTES APORTACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO, LO CUAL PROVOCA UN MÍNIMO IMPACTO EN LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS Y EL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.			2	
	REALIZA NULAS APORTACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL TRABAJO, POR LO QUE NO CONTRIBUYE A LA DISMINUCIÓN DE LOS TIEMPOS NI AL AUMENTO DE LA CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.				1



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

FACTORES	SUBFACTORES	MB	B	R	D
RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA	CUMPLE INVARIABLEMENTE CON LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES Y SIEMPRE SE SUJETA A LAS INSTRUCCIONES O DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.	4			
	CUMPLE LA MAYORÍA DE LAS VECES CON LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES, AUNQUE EN ALGUNAS OCASIONES OBJETA A LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.		3		
	CUMPLE OCASIONALMENTE CON LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES Y CON FRECUENCIA MANIFIESTA INCONFORMIDAD CON LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.			2	
	CUMPLE MÍNIMAMENTE CON LOS OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES Y EVADE SIEMPRE LAS DISPOSICIONES ESTABLECIDAS.				1
<i>TOTAL:</i>					

EVALUACIÓN DE METAS:

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS:

CALIFICACIÓN FINAL: NIVEL DE DESEMPEÑO

V. COMENTARIOS FINALES DEL PERSONAL EVALUADO



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

VI. COMENTARIOS GENERALES DEL EVALUADOR

SI EL SERVIDOR PÚBLICO HA SIDO CAPACITADO, DESCRIBA BREVEMENTE CUAL HA SIDO EL IMPACTO DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN LOS PROCESOS COTIDIANOS DE SUS LABORES.

DESCRIBA BREVEMENTE LAS APORTACIONES QUE EL SERVIDOR PÚBLICO HA REALIZADO PARA MEJORAR SUS PROCESOS DE TRABAJO.

RESPECTO A LA EVALUACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO, OBTENIDA EL AÑO ANTERIOR, DESCRIBA BREVEMENTE SI SE OBSERVA MODIFICACIONES POSITIVAS O NEGATIVAS, RESPECTO A SU TRABAJO.

MENCIONE ÁREAS DE OPORTUNIDAD QUE EL SERVIDOR PÚBLICO DEBE CUBRIR.

MENCIONE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN QUE USTED CONSIDERE NECESARIAS PARA QUE EL TRABAJADOR INCREMENTE SU EFICIENCIA LABORAL.

VII. FIRMAS DE CONFORMIDAD

EVALUADO

NOBRE

FIRMA

EVALUADOR

NOBRE

CARGO

FIRMA

JEFE INMEDIATO DEL EVALUADOR

NOBRE

CARGO

FIRMA

*ANEXAR A ESTA CÉDULA FOTOCOPIA DE SU ÚLTIMO RECIBO DE NOMINA



FORMATO ÚNICO DE PERSONAL
DEPARTAMENTO

FILIACIÓN										C.I.R.P.			PATERNO			MATERNO			NOMBRE(S)			LUG. N.	SEXO	E. CIVIL	NO. DOC.	FECHA	CLAVE C.T.												
HIV. MAX. ESTUDIOS										PUESTO			ANTIGÜEDAD			REGISTRO			GUIONES			DOMICILIO: PARTICULAR MUNICIPAL			C.P.			LOCALIDAD											
										SEP			RAMA			TÍTULO			LICENCIATURA			Q	A	LIC.	DOC.	OTROS C.T.			HORAS			OTROS C.T.			HORAS				
PDA.										CLAVES DE PAGO			TIPO ALTA			PERCEPCIONES			TOTAL			ESEC. PLAZA			ESEC. COMP. ACTUAL			OF. ANT. PLAZA											
										U			SU			CATEG.			HRS			PUESTO			CONCEPTO - IMPORTE			DESDE			HASTA			DESDE			HASTA		
																			0.00																				
																			0.00																				
																			0.00																				

MODIFICACIONES A: COMPENSACIONES

CLAVE DE PAGO AFECTADA										PVA.			IMPORTE MENSUALES			EFECTOS			JUSTIFICACIÓN																				
PDA.										U			SU			CATEG.			HRS			PUESTO			ACTUALES			HIC + DIS			AUTORIZADAS			DESDE			HASTA		



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO



SOLICITUD DE VERIFICACIÓN DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

DEPARTAMENTO			
Nombre del Coordinador Administrativo			
Nombre del servicio			
Nombre de la empresa o institución			
Tipo de servicio	curso? taller? seminario? conferencia? congreso? diplomado? especialidad? maestría? doctorado? otro? cuál:		
Modalidad	Presencial?	En línea?	Satelital? Campus México?
Duración	Fecha de impartición		
Objetivo		Justificación	
Capacidad a la que impacta			Gerenciales Visión Estratégica () Liderazgo () Orientación a resultados () Negociación () Trabajo en equipo ()
	Técnica transversal: C.Ú:		
	Técnica específica: C.Ú:		
Participantes	Gerentes	Costo total de la Formación (partida 3305)	
	Supervisores		
	Auxiliares		
	Operativos		
	Categorías Especiales		
	Total		
Solicitó		Verificó	



2) DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN.

DIAGNOSTICO

La segunda etapa consistió en la realización de un diagnóstico de cada una de las áreas y se llevo a cabo en relación con lo obtenido en el análisis de la información, arrojando como resultado lo que se tienen que cambiar:

DIRECCIÓN GENERAL.

- A) Existe una mala organización y estructura, ya que existe la falta de jerarquías necesarias para evitar la duplicidad de trabajo y tener funciones bien definidas.
- B) Con su ideología “Elitista” se crea un ambiente de rivalidades y status entre su mismo personal.
- C) En relación con el punto anterior la dirección se cierra a la posibilidad de obtener elementos de calidad en el sector público, ya que la mayoría de su personal son egresados de escuelas particulares, es decir, gente que no trabaja por necesidad y solo esta de paso.
- D) No existe la retroalimentación de comunicación a niveles bajos, por ello implica que la dirección no conozca las necesidades de sus empleados, porque los problemas (o inconformidades) que se detectaban no recibían seguimiento, no se investigaban las causas de su origen, ni se tomaban acciones correctivas o preventivas para evitar su repetición.



ADMINISTRACIÓN.

- A) Al creerse autosuficiente centraliza toda la información manejada por esta, y no delega obligaciones y responsabilidades, lo que hace que su trabajo tenga retrasos y errores.

- B) Al no delegar obligaciones y responsabilidades impide que el personal a su cargo realice estas y esto evita que no tengan un crecimiento dentro del despacho tanto laboral, profesional, económico y jerárquico. No sabe trabajar en equipo y no confía en la gente que la apoya.

- C) Su carácter le impide tener tolerancia y no acepta la iniciativa de su personal

- D) Siendo una de sus funciones el manejo del Recurso Humano, no le da la suficiente importancia e interés que debe, ya que no escucha los problemas de estos, sus necesidades y prioridades, etc., sino que se enfoca más en la explotación y control del recurso.

- E) La ideología “Elitista” de la Dirección también influye en esta área. Y esta influencia se refleja en la selección y contratación del personal.

- F) No sabe separar el trabajo con lo personal, ya que si alguien le cae mal, lo limita en su desarrollo laboral, y tiende a hacer comentarios malintencionados de ellos a los nuevos integrantes, tendiendo a hacer grupos.



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

- E) Falta de Planeación y Políticas.

- F) No considera al recurso humano como el más valioso de la empresa. La falta de interés hacia su personal hace que no haya buen ambiente de trabajo, lo cual repercute en su pleno desarrollo laboral y profesional.

- G) La falta de adecuada distribución de sueldos hace que personal no se sienta motivado (bien remunerado), ya que los mejores sueldos son para las gerencias, olvidándose de los puestos que mas trabajan (de encargados hacia abajo jerárquicamente).

GERENCIA

- A) La falta de trabajo en equipo hace un ambiente hostil y de inconformidad, ya que los gerentes solo se limitan a pedir y no a apoyar y a delegar a sus subordinados obligaciones y responsabilidades que a ellos corresponden.

- B) Con la influencia de la Dirección en su ideología “Elitista” también se crea un ambiente de rivalidades y status entre su mismo personal.

- C) Su falta de tolerancia hacia su gente, ha provocado que estos se sientan desmotivados y hacen que vean de una forma rutinaria su trabajo, evitando que sean eficientes y eficaces en sus responsabilidades.

- D) Cuando se cometen errores y retrasos, no aceptan su responsabilidad y tienden a responsabilizar a sus subordinados, y no se enfocan a la solución de los problemas.



ENCARGADOS.

- A) En el intento de ascender a puestos se aprovechan de sus auxiliares, delegándoles la mayoría de sus funciones y haciéndose acreedores de los logros de los buenos resultados, sin darles créditos a sus auxiliares.
- B) Se sienten desmotivados porque no son tomados en cuenta por los niveles superiores, haciendo que se sientan en un ambiente hostil, como por ejemplo en sus horarios de trabajo son los que dan más y son los que reciben menos.
- C) Tienden a ser muy controlados por la Administración en cuanto a horarios, materiales y recursos para la consecución de su trabajo, lo cual hace que se sientan limitados.
- D) Algunos son influenciados por la administración por convenir a sus intereses.

AUXILIARES.

- A) Existe una gran resistencia al cambio organizacional.
- B) El plan de capacitación no responde cabalmente a las necesidades de aprendizaje de los auxiliares, ya que las mejores capacitaciones son para los niveles más altos jerárquicamente.
- C) Es el nivel que se siente más desmotivado por el exceso de carga de trabajo y mal remunerado, lo que hace que su trabajo no sea de calidad.



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

- D) Se sienten muy controlados y presionados en cuanto a sus horarios y tiempos de entrega de su trabajo.
- E) El personal que tiene mas tiempo laborando manifiestan su negatividad hacia los nuevos integrantes, ya que los predisponen y no dan el máximo de su productividad.
- F) Una de las principales motivación para ellos es la remuneración, y a falta de ello solo buscan el obtener experiencia y conocimientos en practica, lo que provoca la constante rotación.

ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN.

- A) La falta de comunicación con su superior ocasiona errores en desempeño de sus funciones.
- B) Por la limitación en sus responsabilidades tiende ser negativa y no se siente tomada en cuenta toma. Se vuelve conformista y pasiva.
- C) Por la misma limitante que le da la Administración no aspira a algún ascenso lo cual recae nuevamente en las actitudes negativas.

SISTEMAS.

- A) No hay planeación en su horario de trabajo en coordinación con las demás áreas, lo que provoca que no se aproveche al máximo. Además de que crea inconformidad.



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

- B) No tiene iniciativa para proponer la creación de nuevos sistemas para el apoyo del área contable y así facilitar las tareas de ésta y ahorrar tiempos.
- C) Falta de personal para el apoyo de esta área, ya que la responsabilidad recae en una sola persona.

SECRETARIA.

- A) Siendo el apoyo de todas las áreas, tiende a tener exceso de trabajo, lo cual repercute en la atención a los clientes y al mismo personal del despacho.
- B) Se siente desmotivada porque no cuenta con personal para apoyarla en sus funciones, principalmente en la mecanografía y atención telefónica.
- C) La rutina de sus funciones e inconformidades provoca actitudes negativas en la atención de sus clientes y en la entrega de sus requerimientos laborales.

GESTORIA Y MENSAJERIA.

- A) La mala coordinación de la administración, al no conocer las rutas provoca inconformidades y conflictos en los integrantes de esta área y ocupan mas tiempo que el horario estipulado en su contratación.
- B) Mala distribución en la realización de tramites, ya que está definida por rutas y no por volumen de clientes y trabajo.



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

- C) El punto anterior provoca que no se entreguen en tiempo y forma los trámites.
- D) Esta área se siente desmotivada por el bajo sueldo y falta de capacitación.
- E) Se consideran poco importantes porque no son tomados en cuenta.

MANTENIMIENTO.

- A) Falta de personal para el apoyo de esta área, debido al exceso de trabajo no logra cubrir las necesidades de limpieza en todas las instalaciones.
- B) El cubrir algunas funciones que no son propias de su actividad provoca inconformidad propia y del personal del Despacho.

PLANEACION

Dentro de la Segunda etapa la siguiente fase es la Planeación la cual es un proceso donde se desarrolla y mantiene una adecuada estrategia entre metas y capacidades de los cambios en sus oportunidades de mercado. Buscando, de esta manera, lograr una ventaja competitiva. Dicha descripción se encuentra detallada en el “**Capítulo 3.3**”.



DIRECCIÓN GENERAL.

- A) Crear una estructura que satisfaga las necesidades de todos, la cual le servirá para aprovechar las capacidades del personal en cada área en específico logrando con esto que no solo la organización crezca si no también el personal que labora para ella.
- B) Crear un departamento de recursos humanos que sea el encargado de evaluar los conocimientos, capacidades de la gente y no solo su status social.
- C) Con la creación de este nuevo departamento el se encargara de proporcionar las evaluaciones y perfiles del puesto a la dirección, lo cual ayudara a que tenga una visión amplia de las personas que se están reclutando y estos a su vez puedan dar la oportunidad a todo tipo de persona que quiera prestar sus servicios.
- D) y E) Con la nueva estructura se propone nombrar a representantes de área los cuales serán los voceros de divulgar las inconformidades, necesidades, problemas y propuestas que vicien el ambiente laboral, las cuales pasaran al Departamento de Recursos Humanos en donde se discutirán con los directores y los encargados de área y se darán las soluciones pertinentes y a su vez crearan las políticas internas que regirán a la organización, una vez establecidas el Departamento de Recursos Humanos será el encargado de difundirlas a todo el personal.
- F) y G) Crear tabuladores de sueldos y ofrecer un paquete de prestaciones de acuerdo a la productividad es decir apoyar a los que mas trabajan.



GERENCIA

- A) y B) Toda el área de Gerencia se reestructurara y se dividirá en áreas de especialización como son; Área Fiscal, Contabilidad General, Recursos humanos, Auditoria Fiscal y Financiera. Con esta reestructura se darán a conocer las funciones de su puesto y se les concientizara de que su trabajo depende de un equipo y que son ellos, los responsables directos de entregar el resultado final de su área y de transmitir a su gente la ideología de que son un equipo de trabajo y que si uno crece los demás también.
- C) Una vez cambiada la ideología de la Dirección, todos los demás deben acatarla.
- D) Debe escuchar lo que su gente le propone, y permitir innovar en el trabajo para que éste no sea rutinario y llegar aun mejor resultado.
- E) Debe aceptar su responsabilidad ya que él es el último filtro de su equipo de trabajo. Así como también involucrarse cuando éste tenga un problema.

ADMINISTRACIÓN.

- A) Al reestructurar la Dirección y la Gerencia, la Administración también sufre un cambio. Lo cual beneficia a la organización ya que solo se va a enfocar al aspecto administrativo y no a la toma de decisiones.



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

- B) Con esta nueva reestructuración queda fuera de sus funciones la obligación de delegar responsabilidades y esto evita que bloquee en su crecimiento a la gente que sea eficiente.
- C) Con la disminución de carga de trabajo propuesta por la reestructura, se cree que beneficiara en su carácter y tolerancia.
- D) Pierde esta función al añadirse a la estructura el departamento de recursos humanos.
- E) Una vez cambiada la ideología de la Dirección, todos los demás deben acatarla.
- F) Evitar favoritismos.

ENCARGADOS.

- A) Una vez concientizado el gerente debe pasar esta misma ideología al encargado de que su trabajo es en equipo.
- B) y C) Con la nueva reestructura es deber del departamento de recursos humanos hacer saber a estos que todos son importantes en la organización y que deben de estar conscientes de que existen jerarquías y que también tienen oportunidades de crecimiento. Así como nuevo incentivo a su productividad.
- D) Esta responsabilidad queda a cargo del Gerente de área. Y este determinara sus tiempos y movimientos dependiendo la carga de trabajo.



E) La Administración queda fuera de esta área, por lo que los favoritismos e intereses quedan descargados.

AUXILIARES.

Una vez instalado el departamento de Recursos Humanos, hablara con ellos y les planteara, los beneficios que tendrán tanto en prestaciones como en capacitación, actualización, siempre y cuando desarrollen un buen trabajo.

A) El Departamento de Recursos Humanos coordinara que los cursos y capacitaciones sean impartidos a todo el personal, clasificándolos por áreas de interés y desarrollo en los diferentes niveles de oportunidad.

B) C) y D) Esta responsabilidad quedara a cargo del Gerente de área. Este determinara sus tiempos y movimientos dependiendo de la carga de trabajo, “Tomara en cuenta las prioridades y los trabajos sorpresas”.

E) En estos casos se hará una valuación del personal, y se determinara sobre el puesto. Lo que menos necesitamos es que la gente negativa contamine el ambiente de la Organización.

F) Desgraciadamente trabajan dentro de una organización que se rige por estos conceptos “horarios y tiempos de entrega de trabajo”, no se puede cambiar pero si puede ser ajustado dependiendo del desempeño propio.



ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN.

- A) Con el cambio propuesto en la administración se prevee que tenga mucho mas tiempo para que coordine su área y equipo de trabajo logrando la armonía laboral.

- B) y C) Se involucrara en cuestiones que la lleven a la toma de decisiones, logrado con cambie su actitud, dándole mas responsabilidad, y tomando en cuenta su opinión, para cubrir a su superior en los problemas y/o cuestiones que la administración no pueda atender.

SISTEMAS.

- A) El horario de trabajo de esta área será después del horario de oficinas, siempre y cuando haya algún soporte técnico durante el mismo.

- B) Se pedirá un reporte quincenal o mensual a de las incidencias, en donde reflejaran los tiempo de solución, así como se les pedirá que elaboren un proyecto que mejore la cuestión sistemática del despacho dentro del punto de vista administrativo y contable, para un mejor aprovechamiento, que cubra todas las necesidades del mismo y que agilice las tareas diarias.

- C) Contratar por lo menos 3 personas; 2 de las cuales serán el soporte técnico y se rolaran en ambos turnos y la otra persona será el encargado de área quien dará mantenimiento, soporte y solución a todos los problemas y trabajara sobre el proyecto del sistema.



SECRETARIA.

A) y B) Se contara con dos personas, una cubriendo el área administrativa y la otra cubriendo el área contable, ambas contarán con el apoyo mutuo como equipo.

C) Con el apoyo de la nueva persona, su trabajo se volverá más dinámico y emprendedor siempre y cuando entre ambas exista coordinación y desarrollo para la entrega de trabajo oportuno.

GESTORIA Y MENSAJERIA.

A) Se crearan rutas de entrega contemplado las zonas norte, sur, este y oeste de la ciudad y del estado de México, para calcular los tiempos de entrega y prevenir las contingencias provocadas por el tráfico, manifestaciones, clima, enfermedades, etc.

B) Y C) Una vez establecidas y estudiadas las rutas de entrega, se manejarán los tabuladores de prioridades de trabajo, para la entrega y solvencia oportuna.

D) E) Y F) Dependiendo del desempeño, desarrollo de trabajo y el nivel de estudios que presenten se les dará la oportunidad de un ascenso de puesto ya sea como auxiliar administrativo y/o contable.



MANTENIMIENTO.

A) Se contara con dos personas que cubran con la limpieza y mantenimiento del despacho, se piensa contratar Mujer y Hombre para que uno se dedique directamente a oficinas y el otro a toda la cuestión técnica, obviamente contarán con el apoyo mutuo.

PROPUESTA A NIVEL GENERAL.

Se pretende que todos los niveles jerárquicos dentro de la empresa reciban de forma constante cursos de capacitación y de motivación en donde estén interactuando la parte humana e intelectual, como los siguientes:

Dinámicas de grupo:

Llevadas a cabo mediante mesas de discusión, a nivel general en donde se manifieste las características positivas y negativas a nivel personal y grupal de cada uno de los elementos de la empresa. Otorgado un reconocimiento monetario a aquellas personas que logren mantener un ambiente sano dentro de toda la organización. Obtenidas por las evaluaciones del mismo personal.

Premios de puntualidad, asistencia y alcance de objetivos:

Con esto se pretende despertar en el factor humano el sentido de responsabilidad que va más allá de la obligación propia del trabajo.

Implementar unos Sistemas de Comunicación abiertos:

Donde se manifiesten, errores, logros, metas cumplidas, necesidades de trabajo, y personales para dar una soluciones proponer sugerencias,



extender reconocimientos a nivel general, pretendiendo la interacción a nivel organización.

Fomentar la convivencia:

Mediante eventos sociales y deportivos en donde interactúen todos los niveles jerárquicos, para lograr romper las barreras que existen a nivel trabajo para fomentar amistad y compañerismo.

3) EJECUCIÓN.

En esta fase se pondrá en práctica lo planeado en la segunda etapa del modelo de cambio organizacional donde se conseguirá la concientización de los integrantes del sistema de que debe de existir un cambio necesario que los ayudara a integrarse como un equipo de trabajo, logrando entre otras cosas el bienestar psicosocial y económico de estos. Al conseguir dicho bienestar existirá un equilibrio dentro de la organización que se vera traducido en una productividad elevada en los puestos de trabajo con una buena calidad en el servicio.

Las propuestas presentadas a la problemática del despacho brindaran resultados positivos no de forma inmediata si no con el paso del tiempo se podrá observar individualmente la mejora de cada una de las áreas en el proceso de cambio.

Debemos tener en cuenta que el modelo de cambio organizacional no es un instrumento mágico que ayudara a resolver los problemas del despacho inmediatamente si no que requiere de la constancia, dedicación y



CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

cooperación de cada uno de los empleados para obtener resultados alentadores en un periodo de tiempo mínimo de 1 año.

Aquí es importante enfatizar que de acuerdo a los estudios hechos se debe tener: Actitud positiva, Disposición y Compromiso para que se obtengan los resultado esperados.



BENEFICIOS

Con la implementación del modelo de cambio organizacional se obtendrán los siguientes beneficios:

- ❖ Como principal beneficio el “aumento a la productividad”.
- ❖ La calidad en el servicio, será mejor ya que el despacho contara con la certificación de programas de calidad.
- ❖ Se obtiene un mayor control administrativo en funciones y programas que se lleven a cabo dentro del despacho.
- ❖ Se crearan equipos de trabajo logrando una completa integración.
- ❖ Se darán oportunidades de crecimiento con respecto a los resultados obtenidos de los empleados, comprometiéndose estos ha esforzarse en las actividades diarias.
- ❖ Se capacitara a la gente lo cual contribuirá al mejoramiento de condiciones y relaciones de trabajo ayudando a los ascensos y promociones con base a la capacidad de las personas para realizar su trabajo.
- ❖ Existirá una comunicación abierta y fluida desde el nivel más alto al nivel mas bajo.
- ❖ Se mejoraran tiempos y resultados en la entrega de trabajos logrando el reconocimiento en el mercado.
- ❖ Se lograra un mejor prestigio en la firma.
- ❖ Se combatirán las actitudes negativas.
- ❖ Se incrementara la calidad de vida del empleado.



-
- ❖ Se aprovecharan adecuadamente los recursos que ayuden a incrementar los niveles óptimos de calidad, eficacia y productividad.
 - ❖ Se valorara la toma de decisiones por cada uno de los representantes de área, con el objetivo de que todos participen.
 - ❖ Se evitara la duplicidad de funciones.
 - ❖ Se fortalecerá al despacho para enfrentar los cambios constantes.
 - ❖ Se lograrán las metas establecidas.
 - ❖ Se obtendrá una nueva cultura organizacional enfocada a la excelencia de servicio.
 - ❖ Se lograra un crecimiento en tecnología.
 - ❖ Se adaptara el recurso humano más fácilmente a los cambios planeados.
 - ❖ Se combatirá la resistencia al cambio.
 - ❖ Se dará un liderazgo efectivo.

Todos estos beneficios repercuten en todo el despacho.



CONCLUSIONES

Se concluye que con la implementación de un modelo de cambio organizacional aplicado a un despacho contable para incrementar la productividad comprobamos la hipótesis que a la letra dice: *“ Si un Despacho Contable implementa un Modelo de Cambio Organizacional entonces se tendrá como resultado la efectividad dentro de éste y contrarrestará las deficiencias y obstáculos”* planteada en este trabajo de investigación ya que el modelo aplicado fue el correcto por que tiene una visión enfocada a las organizaciones nacionales y siendo la autora la L.A y. M.A. Sandra Luz González López, la cuál tiene un amplio conocimiento y experiencia en esta área del saber de notando que dicho modelo permite dar soluciones a la problemática de cualquier organización si este es aplicado correctamente.

Con esta implementación notamos cambios en los individuos y en la estructura jerárquica, cambiando la visión, misión y valores así como los patrones de conducta, logrando que la organización quede integrada en un régimen que le permita hacer un esfuerzo planificado, encausado al cambio y controlado por los niveles mas altos en la colaboración con el Agente de cambio, incrementando la efectividad y desarrollo de los individuos así como también la formación equipos de trabajo y la productividad.

Es importante mencionar que al realizar este tipo de investigación notamos que la mayoría de las empresas, en todo su entorno la mayor de las veces trabaja sin orden planeado o establecido. Se debe considerar que para la creación de una empresa se estableciera como requisito la implementación de



un Modelo de Cambio Organizacional como el antes mencionado el cuál ayudara a cambiar, reflejándose en desarrollo, competitividad y permanencia en el mercado.

Debemos de tener contemplado que para que los resultados sean continuos, el cambio fue planificado y gracias al éxito del mismo se pudieron introducir nuevos comportamientos, estructuras y tecnologías con el propósito de poder combatir problemas y retos que existían en el despacho.

Es recomendable que los resultados obtenidos de cada una de las áreas involucradas, sean evaluados y comparados contra los resultados esperados, para que de esta manera se pueda tener una percepción de las variaciones sufridas al momento y en base de ello tomar decisiones adecuadas para continuar con el proceso de cambio organizacional.

Por último logramos las expectativas planteadas ya que el mayor problema o lo que mas nos preocupaba dentro del ámbito laboral en la mayoría de los despachos contables, es que su forma de trabajo es demasiado mecánica y a contra tiempo pero con este modelo nos dimos cuenta que si se puede borrar la imagen tan cuadrada que se tiene de los contadores , al aceptar que la Administración es vital es un despacho contable, que no solo es contabilidad que también se deben de coordinar las aptitudes, actitudes, logros, expectativas , comportamiento, crecimiento, del recurso humano de la organización como fuente de trabajo; Aplicando un modelo de cambio organizacional de acuerdo a las necesidades de la Organización., para obtener como resultado organizaciones sanas y exitosas.



BIBLIOGRAFÍA

- Abramo, R., Programación para la mejora del rendimiento en las empresas, guía para gerentes y consultores, Ed. Limusa, México, 1992
- Arguyris, Ch., El individuo dentro de la Organización, Ed. Herder, Barcelona, 1992.
- Audirac Camarena C. A., ABC del Desarrollo Organizacional, Ed. Trillas, México, 1996.
- Bartlett C., A., Cambio de la conducta Organizacional, Ed. Trillas, México, 1995.
- Beckhard, R., Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1993.
- Brown, A., Superadministración: Cómo dominar el Cambio para lograr éxito personal y organizacional, Ed. Continental, México, 1988.
- Collette Giles Delisle P., La planificación del Cambio: Estrategias de adaptación para las Organizaciones, Ed. Trillas, México, 1996.
- Drucker, Peter, La Innovación y el Empresario Innovador, Ed. Hermes, México, 1994.
- Drucker, Peter., Gerencia para el Futuro, El Decenio de los 90 y más allá. Ed. Norma interés general, Colombia , 1994.
- French, W., Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, Ed. Prentice Hall, México, 1996.
- Fletcher, W., Las siete llaves de la Supereficiencia, Ed. Deusto, España, 1992.



-
- González López Sandra Luz., Cambio Organizacional y su influencia en el factor humano en una empresa de control de fauna nociva. Tesis de maestría, México, UNAM, 2001.
 - González López Sandra Luz., ¿Cómo combatir las resistencias al cambio? Revista FESC, Divulgación Científica Multidisciplinaria Año 4 No.13 Julio/Sep. 2004.
 - González López Sandra Luz., Cambio Organizacional, principal herramienta administrativa para el éxito de las Organizaciones. Revista FESC, Divulgación Científica Multidisciplinaria Año 1 No.2 Octubre/Diciembre 2004.
 - González López Sandra Luz., Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional. México, FES-C, 2005.
 - Gilbrath, R., La estrategia del cambio. Guía práctica para las tendencias empresariales de hoy, Ed. McGraw-Hills, México, 1989.
 - Grossman, L., El Agente de Cambio, Ed. IMA, México, 1993.
 - Grossman R., S., Innovación, S.A.: Liberando la creatividad en las empresas, Ed. Panorama, México, 1992.
 - Hodgetts, R., Comportamiento en las Organizaciones, Ed. Interamericana, México, 1995.
 - Fresco, C, J., Cambio en los Paradigmas. Innovación y creatividad hacia el mejoramiento continuo, Ed. Macchi, México, 1994.
 - Keil, M, J., Creatividad: Cómo manejar, incrementar y hacer que funciones, Ed. McGraw-Hill, México, 1992.
 - Keith, D., Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional, Ed. McGraw-Hill, México, 1991.
 - Kopelman, R., Administración de la Productividad en las organizaciones. Perspectiva práctica orientada hacia las personas, Ed. McGraw-Hill, México, 1990.
 - Koontz Harold, Administración, Ed. McGraw-Hill, México, 1995.



-
- Lippitt Gordon, L., El Cambio en las Organizaciones Empresariales, Ed. Bilbao, España, 1989.
 - López, Elizondo., La Investigación Contable: Significación y Metodología, De. ECASA, México 1992.
 - Margulies, N., El Cambio Organizacional: Técnicas y Aplicaciones, Ed. Trillas, México, 1990.
 - Olivarez, S., Comportamiento Organizacional. Los grupos en el cambio, Ed. Banca y comercio, S.A. de C.V., México, 1995.
 - Oropeza Monterrubio R., Creatividad e Innovación Empresarial, Ed. Panorama, México, 1994.
 - Partin, J., Perspectivas del desarrollo Organizacional, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1993.
 - Pozo, J., Diferentes enfoques de la Productividad, Ed. Managment Today, México, 1994.
 - Quinn E., R., Sabiduría para el Cambio: No le tema ¡acéptelo!, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997.
 - Quinn E., R., Maestría en la Gestión de Organizaciones, un Modelo Operativo de Competencias. Ed. Díaz de Santos S.A. 1995.
 - Ramírez Padilla Daniel., Empresas competitivas, una Estrategia de cambio para el éxito. Ed. McGraw-Hill, México, 1997.
 - Robbins, Stephen., Comportamiento Organizacional, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1992.
 - Robles, G., Cambios en la Estructura de la Organización como intervención global de Desarrollo Organizacional, Ed. Managamen Today, México, 1995.
 - Rosenzweig, E. J., Administración en las organizaciones. Enfoques de sistemas y de contingencias, Ed. McGraw-Hill, México, 1992.



-
- Schermerhorn, J., Comportamiento en las organizaciones, Ed. Interamericana, S.A. de C.V., México, 1987.
 - Schroeder, R., Administración de Operaciones, McGraw-Hill, México, 1994.
 - Stoner, J., Administración, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996.
 - S. Jun, J., Las Organizaciones del mañana: Desafíos y Estrategias, Ed. Trillas, México, 1995.
 - Velázquez, M. G., Administración de los Sistemas de Producción, Ed. Limusa, México, 1993.
 - Von Braun, C., Innovación: La Gerencia de Desarrollo de nuevos productos, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericano, México, 1993.
 - Warner, W. B., Desarrollo Organizacional, Ed. SITESA, México, 1988.
 - Watzlawick, Cambio, Ed. Herder, Barcelona, 1992.
 - Zorrilla A. Santiago., Guía para Elaborar la Tesis, Ed. McGraw-Hill, México 1992.